

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ЦЕНТР ГУМАНІТАРНОЇ  
ОСВІТИ**

**Кафедра філософії та соціології**

**З.А. Сивогракова, Н.В. Алексеєнко**

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

*Конспект лекцій*

**Харків – 2014**

Сивогракова З.А., Алексеєнко Н.В. Психологія управління:  
Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – 41 с.

Конспект лекцій «Психологія управління» підготовлено відповідно до робочої програми курсу, він є складовою частиною НМК дисципліни «Психологія управління» як складова методичного забезпечення дисциплін психологічного змісту, що викладаються студентам технічних і економічних спеціальностей з метою розвитку знань майбутніх фахівців з питань психологічних аспектів управлінської діяльності.

Зміст конспекту складають дві теми: «Концептуальні основи теорії і практики психології управління» і «Психологія управлінського спілкування», в яких розкрито основні поняття і категорії психології управління як науки, подано основні віхи історії розвитку наукового знання про управління, сучасні уявлення про зміст, структуру, функції, принципи і соціально-психологічні методи управлінської діяльності, а також особливості і закономірності управлінського спілкування.

Методична розробка містить методичні вказівки щодо самостійної роботи студентів, перелік питань для самоперевірки, словник термінів, список рекомендованої літератури.

Рекомендується для студентів технічних і економічних спеціальностей денної і заочної форм навчання.

Бібліогр.: 24 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри філософії та соціології 28 листопада 2012 р., протокол № 4.

Рецензент

проф. В.М. Петрушов

З.А. Сивогракова, Н.В. Алексеєнко

## ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

*Конспект лекцій*

Відповідальний за випуск Сивогракова З.А.

Редактор Решетилова В.В.

---

Підписано до друку 04.12.12 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ЦЕНТР ГУМАНІТАРНОЇ ОСВІТИ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ ТА СОЦІОЛОГІЇ

З.А. Сивогракова, Н.В. Алексеєнко

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

*Конспект лекцій*

Харків 2014

Сивогракова З.А., Алексєєнко Н.В. Психологія управління: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – 41 с.

Конспект лекцій «Психологія управління» підготовлено відповідно до робочої програми курсу, він є складовою частиною НМК дисципліни «Психологія управління» як складова методичного забезпечення дисциплін психологічного змісту, що викладаються студентам технічних і економічних спеціальностей з метою розвитку знань майбутніх фахівців з питань психологічних аспектів управлінської діяльності.

Зміст конспекту складають дві теми: «Концептуальні основи теорії і практики психології управління» і «Психологія управлінського спілкування», в яких розкрито основні поняття і категорії психології управління як науки, подано основні віхи історії розвитку наукового знання про управління, сучасні уявлення про зміст, структуру, функції, принципи і соціально-психологічні методи управлінської діяльності, а також особливості і закономірності управлінського спілкування.

Методична розробка містить методичні вказівки щодо самостійної роботи студентів, перелік питань для самоперевірки, словник термінів, список рекомендованої літератури.

Рекомендується для студентів технічних і економічних спеціальностей денної і заочної форм навчання.

Бібліогр.: 24 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри «Філософія та соціологія» 28 листопада 2012 року, протокол № 4.

Рецензент

проф. В.М. Петрушов

## ЗМІСТ

	Вступ .....	4
1	Концептуальні основи теорії і практики психології управління .....	5
1.1	Поняття про управління. Менеджмент і управління .....	5
1.2	Історія розвитку наукового знання про управління .....	6
1.3	Основні теорії управління. Структура, функції, принципи і методи управління .....	12
1.4	Психологія управління як самостійна галузь науки. Предмет, завдання, методи психології управління .....	16
2	Психологія управлінського спілкування .....	20
2.1	Спілкування як соціально – психологічний феномен ....	20
2.2	Управлінське спілкування і його види .....	22
2.3	Психологія впливу. Поняття та види соціально– психологічного впливу .....	25
2.4	Ділове спілкування. Різновиди, особливості, форми ділового спілкування .....	27
2.5	Етика і етикет ділового спілкування .....	32
	Словник термінів .....	36
	Методичні рекомендації студентам з організації самостійної роботи в навчальному процесі .....	38
	Список літератури .....	40

## ВСТУП

Управління як особливий вид (складова) професійної діяльності фахівця передбачає володіння і свідому реалізацію системи специфічних знань, які великою мірою є знаннями психологічними. До основ психологічного знання, яке складає зміст психологічної підготовки кваліфікованого управлінця, мають входити питання психологічних основ управлінської діяльності, професійного становлення особистості, закономірності формування і розвитку колективів, мотивації трудової діяльності, проведення організаційних заходів з урахуванням соціально-психологічних закономірностей міжособистісної взаємодії та ін.

Сучасний менеджер має розуміти психологічну природу управлінських процесів, розуміти і у своїй діяльності враховувати закономірності планування та прогнозування власної діяльності і діяльності групи, мати розвинене уявлення про особливості організаційної поведінки, механізми мотивації людей, соціально-психологічні аспекти малих груп, вміти чітко висловлювати свої думки, оцінювати і робити висновки, мати сформовану позицію щодо етичних норм поведінки та відповідальності управлінця.

Розкриті в конспекті лекцій теми спрямовані на розвиток знань студентів з деяких питань психології управління, зокрема: основних теоретичних засад психології управління як наукової галузі знання; мети, структури, принципів, психологічних методів управлінської діяльності; особливостей і закономірностей управлінського спілкування.

Кожна тема завершується питаннями для самоперевірки її засвоєння, а також питаннями для обговорення. З метою організаційної допомоги щодо засвоєння змісту поданих тем до конспектів лекцій додані методичні рекомендації щодо самостійної роботи студентів, а також словник термінів і список рекомендованої літератури.

# 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття про управління. Менеджмент і управління.

1.2 Історія розвитку наукового знання про управління.

1.3 Основи теорії управління. Структура, функції, принципи і методи управління.

1.4 Психологія управління як самостійна галузь науки. Предмет, завдання, методи психології управління.

## 1.1 Поняття про управління. Менеджмент і управління

Перш ніж визначити предмет психології управління як галузі знання, варто з'ясувати сутність управління. Управління є найдавнішою сферою людської діяльності. Воно існує стільки, скільки люди живуть і їхня трудова діяльність є спільною. Тільки завдяки скоординованим діям люди могли розвиватися, створювати величезні матеріальні і соціальні цінності, власне відбулися як люди.

Проблеми управління розробляються у межах багатьох галузей знання: філософії, психології, педагогіки, інформатики, соціології та ін. Однак загальна теорія управління бере свій початок в кібернетиці – науці про управління, зв'язки та обробку інформації в біологічних, технічних та комплексних системах. Інформація, відповідно, виступає предметом, засобом і продуктом управлінської діяльності. Кібернетика, створена на основі природничо-наукових досягнень в галузі теорії автоматичного регулювання, електроніки, теорії інформації, математичної логіки, теорії алгоритмів, є основою сучасних концепцій теорії управління.

В найширшому значенні **управління** можна визначити як системоутворюючу ознаку організації або як функцію систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності [10, с. 15].

Стосовно соціальних систем, елементами яких виступають люди, управління може бути визначене як комплекс необхідних заходів впливу на групу, суспільство, або окремі його ланцюги з метою їхнього упорядкування, збереження якісної специфіки,

удосконалення і розвитку [2, с. 6].

Існують також й інші визначення, зокрема наступні. Управління – це таке керівництво людьми і таке використання засобів, що дозволяє виконувати поставлені завдання гуманним, економічним і раціональним шляхом (В. Зігерт і Л. Ланг – німецькі дослідники проблем управління). Відомий американський автор П. Друкер визначає управління як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Також наводиться розуміння управління як системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значущих цілей організації.

Співставлення термінів управління і менеджмент (від англ. to manage – управляти) дозволяє погодитись із думкою науковців, які вважають перше дещо ширшим ніж останнє, хоча багато фахівців вважають ці поняття синонімами. У науковому плані завдання **менеджменту** – сформулювати і застосувати на практиці загальні принципи та методи управління в соціальних організаціях. **Менеджер** – професіональний управлінець, людина, що володіє спеціальними знаннями, талантом і певними навичками у сфері організації виробництва і управління.

## 1.2 Історія розвитку наукового знання про управління

Наукові основи управління виробництвом були закладені в 1911 р., коли американський інженер Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856-1915 рр.) видав книгу «Принципи наукового управління». Ф. Тейлор вперше застосував хронометраж для визначення тимчасових характеристик окремих трудових операцій, норми виробітку і приділяв велику увагу співпраці між адміністрацією і робітниками. Фундамент **наукового управління**, за Ф. Тейлором, складають: нормування (будь-який трудовий процес можна і необхідно поопераційно виміряти), термін виконання завдання (винагорода слід виплачувати, за умови виконання роботи в чітко визначений термін), вивчення розумових і фізіологічних можливостей виконавців, їх відбір та навчання і, нарешті, справедлива винагорода за кінцевий результат, досягнутий виконавцем.



Ф. Тейлор активно пропагував спеціалізацію праці, що поряд зі стандартизацією та застосуванням відрядної оплати праці призвело до значного підвищення ефективності промислового виробництва. Головне значення робіт Ф. Тейлора полягає в тому, що він вперше вирішив завдання багаторазового збільшення виробництва продукції не за рахунок розширення самого виробництва, а через вдосконалення стимулювання праці і збільшення її продуктивності.

Ідеї Ф. Тейлора були розвинені багатьма його послідовниками: Г. Емерсоном – одним із лідерів руху за наукове управління, автором системи підвищення продуктивності праці, яку сам називав «системою доцільностей»; Френком і Ліліан Гілберт, які виділили сукупність елементарних мікрорухів працівника, з яких складаються трудові операції; Г. Гант – творцем лінійного графіка, який дозволяє планувати, розподіляти і контролювати виконання робіт.

Багато ідей цих учених не втратили свого значення і донині. Прикладом може бути актуальність таких поглядів Г.Емерсона на продуктивність праці: «Істинна продуктивність завжди дає максимальні результати при мінімальних зусиллях, напруження, навпаки, дає досить великі результати тільки лише за умови зусиль ненормальних. Напруга і продуктивність – це не тільки не одне й те саме, але – речі суто протилежні. Працювати напружено - означає прикладати до справи максимальні зусилля; працювати продуктивно - означає докладати до справи зусилля мінімальні».

На початку ХХ ст. як великий спеціаліст, теоретик і практик менеджменту відзначився європеець Анрі Файоль (1841-1925 рр.). У своїй праці «Загальна і промислова адміністрація» (1916 р.) він приділив особливу увагу роботі вищих рівнів управління. А. Файоль вважається творцем «теорії адміністрації». Взавши за основу ідеї Ф. Тейлора про стимулювання праці, А. Файоль застосував ці положення до діяльності вищої управлінської ланки. Важливим висновком А. Файоля була його концепція неперервності управлінського процесу, що характеризується такими взаємопов'язаними функціями: планування, організація, керівництво, координація та контроль.

А. Файоль сформулював відомі чотирнадцять принципів управління, дієвість яких і на сьогодні визнається фахівцями у сфері управління:

- 1) дисципліна, тобто виконання і повага до досягнутих угод між фірмою та її працівниками. Дисципліна передбачає також справедливе застосування санкцій;
- 2) винагорода персоналу, в тому числі справедлива зарплата;
- 3) справедливість: поєднання доброти і правосуддя;
- 4) корпоративний дух, тобто гармонія персоналу, його згуртування;
- 5) підпорядкованість особистих інтересів загальним. Інтереси окремого працівника або групи не повинні превалювати над інтересами компанії;
- 6) поділ праці, тобто спеціалізація. Її мета: виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю при тих самих зусиллях;
- 7) повноваження і відповідальність. Повноваження є правом віддавати наказ, а відповідальність - її складова протилежність;
- 8) єдине керівництво. Працівник повинен одержувати накази тільки від одного – безпосереднього керівника;
- 9) єдність напрямку. Кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника;
- 10) централізація. Оптимальна пропорція між централізацією і децентралізацією;
- 11) скалярний ланцюг (постійний склад персоналу). Це ряд осіб, що стоять на керівних посадах, починаючи від особи, що займає найвище положення, до керівника низової ланки;
- 12) порядок. Місце – для всього, і все на своєму місці;
- 13) стабільність робочого місця для персоналу. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації;
- 14) ініціатива. Означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу та енергію.

З кінця 1930-х рр. в зарубіжних роботах все частіше стали з'являтися критичні зауваження на адресу представників школи «наукового управління». Критикувалися механістичні і біологізаторські погляди на людину, включену у виробництво, переважна орієнтація на економічні питання організацій.

У 1940-і рр. ХХ ст. формується школа «людських відносин» – як альтернатива менеджменту, орієнтованому головним чином на кінцевий результат. Біля витоків школи «людських відносин»

стояв видатний німецько-американський психолог Гуго Мюнстерберг (1863-1916 рр.), який був одним з засновників психотехніки. Г. Мюнстерберг зробив вагомий внесок у розробку проблем професійної придатності, професійного навчання, виробничої втоми, монотонії, травматизму, реклами в торгівлі та ін.

Школа людських відносин розглядала людський фактор як основний елемент ефективності управління, а кожне підприємство – як соціальну систему. У межах цього напрямку відома американська дослідниця Мері Паркер Фоллет (1868-1933 рр.) визначала управління виробництвом як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших людей» і, крім вдосконалення технологічних процесів, робила акцент саме на ролі особистості в ефективності виробництва. Вона однією з перших висунула ідею участі робітників в управлінні, оскільки саме вони реалізують отримані накази і повинні відчувати себе безпосередніми учасниками впровадження управлінського рішення і розвивати в собі почуття не тільки індивідуальної, але й колективної відповідальності.

На питаннях людських відносин зосередив свою увагу і вчений Гарвардського університету Елтон Мейо (1880-1949 рр.). Е. Мейо у своїх книгах «Людські проблеми індустріальної цивілізації» (1933 р.), «Соціальні проблеми індустріальної цивілізації» (1945 р.), «Політичні проблеми індустріальної цивілізації» (1947 р.) зазначав, що праця втратила людські якості і перестала приносити людям радість.

Особливої популярності набула серія його експериментів, поставлених на заводі «Вестерн Електрик» в м. Хоторн поблизу Чикаго («Хоторнський експеримент»), які виявили важливість неформальних контактів і значення групових відносин на підприємстві. Отримані результати відкрили новий напрям у теорії управління. У підсумку проведені серії експериментів переконливо довели, що причиною підвищення продуктивності праці є не стільки її умови і матеріальні стимули, але в першу чергу соціальні та психологічні фактори (зокрема, комунікаційні бар'єри, конфлікти та ін.). Теоретики школи Е. Мейо були впевнені, що значну частину конфліктів між людиною і організацією можна усунути, якщо більш повно задовольнити соціальні та психологічні потреби особистості, що спричинить «ефект причетності», сприятиме впевненості працівників у тому, що вони є партнерами власника підприємства.

Результати експериментальних досліджень дозволили Е. Мейо зробити ряд висновків:

а) людина – істота соціальна, їй потрібно працювати в групі. Поведінку робітників, менеджерів нижчого та вищого рівнів можна зрозуміти і передбачити на основі аналізу їх групових взаємин. Група існує, якщо люди спілкуються один з одним в процесі досягнення якоїсь мети. Без почуття спільної мети і загальної зацікавленості в якості зв'язку груп не існує;

б) всі члени групи дотримуються у своїй поведінці групових норм. Робочі набагато частіше діють або приймають рішення як члени групи, ніж як індивіди. Групові норми – це ідеї, що сформувалися в думках членів групи. Вони визначають, що саме робітники повинні робити і чого від них очікують в даних обставинах. Ідеї є нормами, якщо вони підкріплюються груповими санкціями;

г) продуктивність робочого визначається швидше груповими нормами, ніж його фізичними можливостями. Авторитет групових норм підтримується засобами морального впливу;

в) керівники виробництва повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію. Жорстка ієрархія підпорядкованості і бюрократична організація не сумісні з природою людини, яка тяжіє до свободи. Соціальне та психологічне становище працівника на виробництві має для нього не менше значення, ніж сама робота, виробничий процес.

Розвиток концепції «людських відносин» мало наслідком деякі суттєві зміни в практиці менеджменту, серед яких, зокрема, такі: збільшення уваги до соціальних потреб людини, відмова від надмірної спеціалізації праці, відмова від надмірної ієрархічності влади всередині організації, визнання ролі неформальних відносин між людьми всередині підприємств, розвиток методів вивчення формальних і неформальних груп всередині організацій.

Одним з важливих сучасних підходів в науці про управління є **системний підхід**. Теорія систем в першу чергу пов'язана з ім'ям Олександра Олександровича Богданова (псевдонім Малиновського) – видатного російського філософа, економіста і

публіциста (1873-1928 р.), автора праці «Загальна організаційна наука (Тектологія)». О.О. Богданов розробив основи теорії будови систем і обґрунтував загальні закономірності їх розвитку. Теорія систем розглядає управлінську систему не автономно, а в її взаємозв'язку з навколишнім середовищем і досліджує методи адаптації системи до змінюваних зовнішніх умов.

Система розуміється як протилежність хаосу, як цілісність, єдність, яку утворюють пов'язані між собою елементи. Визначивши загальні принципи управління в будь-яких системах, можна спробувати визначити, як має бути організована система, щоб вона працювала найбільш ефективно. Такий підхід забезпечує можливість вивчення великої кількості альтернатив, аналізувати обмеження та наслідки прийнятих рішень, враховуючи таке:

- система завжди реагує на зовнішні збурення і прагне повернутися в стан рівноваги;
- якщо під впливом зовнішніх сил система далеко відійде від стану рівноваги, то вона може стати нестійкою;
- у певній точці (точка біфуркації) поведінка системи стає невизначеною;
- іноді й мізерно малий вплив може призвести до значних наслідків, перехід системи в новий стан відбувається тоді стрибкоподібно.

Будь-яка теорія має особливу цінність, якщо вона може відповісти на питання, що виникають у практичній діяльності. В управлінні конкретні ситуації настільки різноманітні, так часто виникають складні проблеми, що далеко не завжди теорія може надати чіткі, однозначні рекомендації практикам. Цим і пояснюється народження «ситуаційної теорії управління» (аналізу ситуацій), яка стала подальшим розвитком теорії систем. Ситуаційний підхід зробив великий внесок в теорію управління, використовуючи можливості прямого застосування науки до конкретних ситуацій і умов. Метод аналізу ситуацій допомагає керівнику зрозуміти, яким способом можна домогтися основної мети організації в конкретних умовах найбільш ефективно, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який ефект буде отриманий в результаті впливу на ці фактори.

Основною тезою прихильників ситуаційної теорії управління є те, що не існує єдиного, уніфікованого методу управління для будь-яких ситуацій. Характерним для складноорганізованих систем є явище еквіфінальності, суть якого полягає у тому, що відкриті системи досягають бажаного результату або сталого положення завдяки вводам, що варіюються, а також варіативним методам і процесам, причому не існує єдиного найкращого шляху. У кожному конкретному епізоді управлінської діяльності необхідно шукати свої, нетривіальні шляхи вирішення проблеми, гнучко застосовувати потужний арсенал засобів і методів науки і мистецтва управління – з одного боку, а з іншого – одні й ті самі результати можуть бути досягнуті шляхом різних комбінацій впливів.

### **1.3 Основи теорії управління. Структура, функції, принципи і методи управління**

Основними компонентами **структури управління** є:

- суб'єкт управління (той/ті, хто здійснює управління);
- об'єкт управління (той/ті, у відношенні кого воно спрямоване);
- мета управління (стосовно до організації мета – це конкретний стан або бажані результати, які досягаються спільними зусиллями працівників, об'єднаних у групи);
- управлінські взаємостосунки;
- функції управління;
- механізми управління та ін.

Визначення управління фіксує увагу на таких його цілях: підтримка цілісності, оптимізація функціонування, забезпечення досягнення мети, розвиток.

Відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, що дозволяють здійснити управлінський вплив, конкретні напрямки діяльності щодо реалізації завдань управління утворюють зміст управління і є його – управління – **функціями**.

Серед науковців існують розбіжності у визначенні функцій

управління, до яких відносять:

- організацію керуючої системи, вибір цілей, прогнозування, планування, інформування, рішення, організаційну та масову діяльність, контроль, оцінку ефективності управління (Ю.А. Тихомиров);

- цілеутворення (визначення цілей підрозділів і засобів їх досягнення), адміністративно-організаційну діяльність (формування керівних органів, розподіл завдань між підлеглими, узгодження їхніх дій і контроль виконання), експертна (консультація робітників і фахівців), дисциплінарно-стимулююча (мотивація, визначення заохочень і покарань, створення умов праці, оптимізація соціально-психологічного клімату колективу), представницька (зв'язок із зовнішніми організаціями та особами), кадрова політика (розвиток здібностей та ініціативи, підбір і розстановка кадрів, формування і навчання резерву) (Л.С. Бляхман);

- прогнозування, планування, організаційну (матеріально-технічне забезпечення, економіко-фінансовий розвиток, облік, правове забезпечення, соціальне забезпечення і захист, мотивація) (О.М. Бандурка).

З огляду на положення кібернетичного підходу реалізація основних управлінських функцій передбачає циклічне повторення процесів одержання та опрацювання інформації, напрацювання заходів впливу (прийняття рішення), реалізацію впливу (передачу рішення на виконання). Відповідно до такого розуміння основними управлінськими функціями є: планування, організація, контроль і регулювання.

Функціонування системи управлінської діяльності передбачає розгортання таких етапів:

- а) збір і оцінка інформації, яка здійснюється відповідно до мотивації суб'єктів, професійної підготовленості, рівня досвіду;
- б) постановка мети, розробка програм дій щодо її досягнення;
- в) практична реалізація, дії, рішення конкретних завдань;
- г) контроль виконання та оцінка результатів на основі порівняння отриманого з поставленими цілями.

**Принципи управління** – це основні правила, норми, керівні настанови, на основі яких здійснюється процес управління, вибір адекватних, науково обґрунтованих, ефективних методів і прийомів управлінського впливу. Принципи управління визначають закономірності формування управлінської системи: її структури, методів впливу на колектив, формують мотивацію поведінки його членів, враховують особливості технологій і технічного оснащення управлінської праці.

До найбільш загальних принципів управління відносять такі:

- принцип соціальної спрямованості – необхідності врахування у процесі реалізації управлінських рішень інтересів суспільства, організацій, конкретних соціально-професійних груп;

- принцип законності, який вимагає від керівників підприємств знання чинного законодавства та прийняття управлінських рішень тільки у відповідності цих рішень чинним правовим актам;

- принцип об'єктивності, що передбачає наукову обґрунтованість управлінських рішень, врахування об'єктивних закономірностей соціального розвитку, управлінської діяльності тощо;

- принцип системності та комплексності, який передбачає необхідність врахування в управлінських впливах всіх можливих змін та їх наслідків у межах управлінської системи в усіх її аспектах-складових: економічному, соціальному, технологічному, психологічному, організаційному та ін.;

- принцип мети, який передбачає необхідність включення у причинно-наслідковий зв'язок між елементами структури управлінської системи обґрунтованої, відповідної умовам і можливостям, чітко сформульованої мети. Ефективність врахування цього принципу в сучасному управлінні зумовила появу нової концепції управління, яка отримала назву «управління за цілями». Вона передбачає контроль і оцінку діяльності кожного елемента системи управління за досягнутими результатами (ними можуть бути, наприклад, кількість і якість продукції, економічна ефективність, продуктивність праці, трудова дисципліна та ін.);

- принцип оптимізації управління, який передбачає, що оптимізація та спрощення складних виробничих систем – необхідна



умова для більш ефективного використання постійно зростаючих обсягів інформації, і, відповідно, прогресивного розвитку;

- принцип прозорості та відкритості, який передбачає забезпечення доступу до інформації, можливість брати участь в обговоренні, впливати на процес прийняття управлінських рішень всіх представників управлінських стосунків;

- принцип відповідності, зміст якого у тому, що виконувана робота повинна відповідати інтелектуальним і фізичним можливостям виконавця;

- принцип делегування повноважень, практична цінність якого полягає в тому, що керівник звільняє свій час від менш складних повсякденних справ, рутинних операцій і може сконцентрувати свої зусилля на вирішенні завдань більш складного управлінського рівня;

- принцип підвищення кваліфікації, який передбачає необхідність проведення з певною періодичністю підвищення кваліфікації всіх співробітників, оскільки знання старішають, кваліфікація працівників не відповідає вимогам часу, а це – є однією з причин падіння продуктивності праці. Тому необхідними є переведення, ротація співробітників на нові ділянки роботи або направлення їх на підвищення кваліфікації у відповідних освітніх установах.

**Методи управління** – це сукупність прийомів і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень. За характером впливу методи поділяють так: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові і соціально-психологічні.

Соціально-психологічні методи покликані впливати на соціально-психологічні стосунки між членами організації. Серед них виділяють методи прямого (безпосереднього) і непрямого (опосередкованого) соціально-психологічного впливу. Прямі методи управління використовуються у безпосередньому спілкуванні керівництва з колективом і окремими робітниками. До таких методів можна віднести: переконування, примус, навіювання, вимогу діяти за зразком та ін. Непрямі соціально-психологічні методи управління характеризуються тим, що опосередковуються спеціальною організацією умов діяльності і поведінки особистості і колективу. Вони реалізуються у більш тривалий період часу і передбачають

організацію відповідних умов, а також включення тих, ким керують, у процес перетворення. До таких методів відносять: метод «особистого прикладу», «орієнтуючої ситуації», використання символів і ритуалів, зміну або збереження рольових елементів та ін.

#### **1.4 Психологія управління як самостійна галузь науки. Предмет, завдання, методи психології управління**

Як і будь-яка сфера життєдіяльності людини, управління передбачає розгортання певних психологічних механізмів і закономірностей, розуміння і використання яких є умовою ефективності управлінських дій.

Психологія управління є частиною комплексної науки управління – з одного боку, і соціальної психології – з іншого.

Специфічною особливістю психології управління як наукової галузі знання є те, що об'єктом її дослідження виступає людина і групи людей в системі організованої діяльності. Викладене вище розуміння процесів управління дозволяє визначити **предмет психології управління** як психологічні закономірності діяльності з реалізації основних управлінських функцій. Аспектами предмету психології управління виступають: психологія особистості і діяльності керівника, управлінська діяльність і її організація з точки зору психологічної ефективності, соціально-психологічні феномени, що мають місце у соціальних групах і колективах, психологічні фактори ефективної діяльності управлінця, проблеми лідерства, мотивації, соціально-психологічного клімату тощо.

Неправомірною вважається існуюча тенденція ототожнювати психологію управління з менеджментом. Психологія управління має свою специфіку. Якщо менеджмент спрямований на напрацювання і реалізацію ефективних принципів і методів управління, тобто вчить нас, що робити, то психологія управління спрямована на виявлення механізмів і закономірностей функціонування управлінської системи, управлінської діяльності і стосунків, вона покликана відповісти на питання «Чому потрібно робити так, а не інакше, і як це працює?» [23].

Психологія управління як наука і практика спрямована на формування і розвиток психологічної управлінської культури

керівників, створення необхідних основ для теоретичного розуміння і практичного застосування в управлінні знань особливостей особистості працівника, міжособистісних відносин і закономірностей функціонування трудового колективу.

**Завданнями**, які вирішує психологія управління, є: підвищення рівня професійної компетентності керівників, розвиток необхідних управлінських навичок, зокрема міжособистісної комунікації, прийняття рішень, попередження та подолання негативних наслідків організаційного стресу; формування та розвиток психологічної управлінської культури.

Основними **методами** наукового дослідження, які використовуються в психології управління, є спостереження і експеримент.

Наукове спостереження передбачає необхідність надійного відображення певних аспектів досліджуваного явища. Серед значущих елементів, які мають бути відображені у процесі спостереження, можна назвати такі:

- кількість осіб, що беруть участь у ситуації, соціально-демографічна структура групи, характер взаємин у ній, розподіл ролей між учасниками;
- місцезнаходження ситуації, що спостерігається, та особливості впливу предметного оточення на діяльність;
- мета діяльності групи - випадкова чи закономірна, наявність певних формальних чи неформальних, взаємоузгоджених чи протилежних цілей;
- характер діяльності групи, стимули діяльності, на кого (на що) спрямована діяльність, психологічна атмосфера в групі, типова для цього місця соціальна поведінка, можливі відхилення в поведінці учасників групи;
- час, тривалість і повторюваність ситуації, що спостерігається, її унікальність або типовість.

Експеримент як метод наукового дослідження рекомендують проводити у відносно однорідних умовах, спочатку в невеликих (до декількох десятків) групах обстежуваних. Загальна логіка експерименту полягає в тому, щоб за допомогою вибору певної експериментальної групи і переміщення її в незвичну

експериментальну ситуацію простежити напрямок, величину і стійкість зміни характеристик, які цікавлять дослідника і називають контрольними.

Існують загальні вимоги, від реалізації яких залежить ефективність експериментальних досліджень: встановлена експериментатором система експериментальних умов повинна відповідати гіпотетично наміченій системі умов об'єктивної дійсності; експериментальна система повинна володіти добре керованими умовами; результат експериментального втручання має бути таким, що його можна спостерігати, зафіксувати.

Отже, управління є функцією систем різної природи, яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності. Визначними віхами історичного розвитку наукового знання про управління стали: положення наукового управління Ф. Тейлора та його послідовників (1910-20-ті рр.); підхід адміністративних принципів А. Файоля (1920-30-ті рр.); школа «людських відносин», видатними представниками якої були П. Фоллет і Е. Мейо (1940-і рр.); сучасні системний і ситуативний підходи в управлінні.

Структуру управління утворюють: суб'єкт, об'єкт, мета управління, управлінські взаєностосунки, функції і механізми управління. Основним функціями управління є: планування, організація, контроль і регулювання. До найбільш загальних принципів управління відносять: соціальну спрямованість, законність, об'єктивність, системність та комплексність, цілеспрямованість, оптимальність, прозорість та відкритість, делегування повноважень та ін. Серед методів управління як сукупності прийомів і процедур підготовки, прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень виділяють: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові і соціально-психологічні.

Предметом психології управління як галузі наукового знання є психологічні закономірності управлінської діяльності. Його аспектами виступають: психологія особистості керівника, управлінська діяльність і її організація, соціально-психологічні феномени в соціальних групах і колективах та ін. Завданнями психології управління є підвищення професійної компетентності керівників, розвиток психологічної управлінської культури.

## Питання для самоперевірки

1 Розкрийте зміст поняття управління.

2 У чому схожість/відмінність менеджменту і управління?

3 Якими є основні положення наукового управління Ф. Тейлора?

4 Яку роль для сучасної практики управління мають адміністративні принципи, сформульовані А. Файолем?

5 У чому змінилась практика управління в результаті впливу ідей представників підходу «людських відносин» в управлінні?

6 У чому суть системного підходу в управлінні?

7 Чому виникла необхідність у підході аналізу ситуацій? Розкрийте зміст феномену еквіфінальності.

8 Що є складовими структури управлінської системи?

9 Які основні функції виконує управління?

10 Що таке принципи управління?

11 Визначте зміст основних сучасних принципів управління.

12 Що таке методи управління? Які виділяють методи управління?

13 У чому специфіка предмету психології управління як галузі науки?

14 Які основні завдання покликана вирішувати психологія управління як наука і як практика?

## **2 ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ**

2.1 Спілкування як соціально-психологічний феномен.

2.2 Управлінське спілкування і його види.

2.3 Психологія впливу. Види, механізми і закономірності соціально-психологічного впливу.

2.4 Ділове спілкування. Різновиди, особливості, форми ділового спілкування.

2.5 Етика і етикет ділового спілкування.

### **2.1 Спілкування як соціально-психологічний феномен**

Спілкування є невід'ємним аспектом існування людини, важливою передумовою формування її як соціальної істоти, взаємодії з різноманітними спільнотами, а також необхідною умовою існування суспільства. Кожна людина має потребу у спілкуванні, що постає як бажання поділитися з кимсь своїми переживаннями й думками, обмінятися певною інформацією, налагодити стосунки. У процесі спілкування відбувається інтелектуальна та емоційно-чуттєва взаємодія індивідів, координація їх дій та зусиль, що зумовлює формування спільних настроїв і поглядів, взаєморозуміння, згуртованості й солідарності. Вони необхідні в колективній діяльності, оскільки становлять культурно-комунікативну основу соціального життя суспільства.

Спілкування виявляється в численних взаємозв'язках людей, в обміні діяльністю, інформацією, досвідом, уміннями й навичками, результатами праці тощо і відображає об'єктивну потребу людей жити в соціумі, об'єднуватись і працювати один з одним. Спільна діяльність не може відбуватися без координації дій, узгодження цілей, обміну думками, формування внутрішнього світу людини, її свідомості, почуттів, знань. А це можливо лише завдяки спілкуванню. Спілкування охоплює увесь спектр зв'язків і взаємодій людей у процесі духовного і матеріального виробництва, спосіб формування, розвитку, реалізації та регуляції соціальних відносин і психологічних особливостей окремої людини, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які вступають особистості та групи.

Для соціальної психології принциповим є взаємозв'язок спілкування і діяльності. Маючи за основу ідею їх єдності, вона тлумачить спілкування як реальність людських взаємин, які охоплюють усі форми спільної діяльності людей. Це означає, що будь-які форми спілкування належать до специфічних форм спільної діяльності. Тобто люди завжди спілкуються у відповідній діяльності. Хоча існує і протилежна точка зору, згідно з якою спілкування є для людини не тільки засобом, але й метою і реалізується як самомотивований процес. Очевидним є той факт, що будь-яка діяльність людини, її спілкування з іншими взаємопов'язані й відокремлено існувати не можуть. Будь-який різновид, форма людської діяльності (гра, керівництво, виховання тощо) реалізуються через спілкування, а спілкування – через них. Навіть спілкування з собою відбувається так, що людина подумки продовжує розмову зі своїм партнером.

Спілкування є явищем соціальним, його природа виявляється в соціумі. Будучи актом передавання соціального досвіду, норм поведінки, традицій, воно сприяє збагаченню знань, умінь і навичок учасників спільної діяльності, задовольняє потребу в психологічному контакті, є механізмом відтворення подій, настроїв, координує зусилля людей, сприяє об'єктивному виявленню особливостей поведінки партнерів, їхніх манер, рис характеру, емоційно-вольової та мотиваційної сфер. Його соціально-психологічна специфіка полягає в тому, що у процесі взаємодії суб'єктивний світ одного індивіда розкривається для іншого, відбувається обмін думками, інтересами, почуттями, діяльністю, інформацією тощо. У результаті спілкування реалізуються певні контакти, міжособистісні відносини, здійснюється об'єднання (або розмежування) людей, виробляються правила і норми поведінки. Успішність будь-яких контактів залежить від взаєморозуміння між партнерами по спілкуванню. У міжособистісних контактах розкривається увесь спектр якостей, комунікативний потенціал, соціальна значущість особистості, виявляються людські симпатії та антипатії, любов і дружба, сумісність і несумісність. Це свідчить про необхідність знати відносини між учасниками контактної групи, адже від них залежить система спілкування окремої особистості, розвиток її комунікативного потенціалу, засоби, що використовуються при взаємодії.

Соціальна психологія вивчає не лише форму, способи спілкування, а й його зміст – те, з приводу чого людина вступає в міжособистісні відносини.

## **2.2 Управлінське спілкування і його види**

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації та контролю, комунікацій на всіх рівнях управління. Йдеться про ділове (або управлінське) спілкування.

**Управлінське спілкування — двосторонній або багатосторонній процес встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом взаємного сприймання, встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку та забезпечення реагування і впливу на дії інших осіб.**

Управлінські відносини припускають тісну взаємодію учасників управлінського процесу. їх не можна розглядати як процес одностороннього впливу (наприклад, керівника на підлеглого), оскільки будь-який суб'єкт управління одночасно є і об'єктом управління організації вищого рівня ієрархії. Крім того, підлеглий за допомогою зворотного зв'язку теж чинить вплив на керівника, змушуючи вносити корективи як у формування самого суб'єкта управління (його склад, структуру), так і в процес реалізації виконуваних управлінських функцій. Усе це дає підстави вести мову про суб'єкт-суб'єктні відносини в управлінській діяльності.

Управлінське спілкування реалізується в таких **видах**:

- **субординаційне спілкування** передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах. Таке спілкування складається між керівниками й виконавцями, між керівниками різних рівнів і має лінійний, функціональний або змішаний (лінійно-функціональний) характер. За лінійних відносин у кожного керівника може бути кілька підлеглих, але в кожного підлеглого — безпосередньо тільки один



керівник. За функціональних відносин працівник може бути підпорядкований одночасно кільком керівникам, кожний з яких контролює реалізацію конкретної функції;

- **службово-товариське спілкування** характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми;

- **дружнє спілкування** стосується спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими, базованого на морально-психологічних нормах взаємодії.

Рівень управління, виробничі та суспільні умови, індивідуально-психологічні якості людей зумовлюють вибір керівником конкретної форми управлінського спілкування. Наприклад, вертикальна модель спілкування найдоцільніша на рівні управління підприємством, цехом, а на рівні бригади вона малоефективна.

В залежності від стилю управління керівника управлінське спілкування поділяється так:

- **менторське**, що відповідає авторитарному стилю управління і ґрунтується на односторонньому управлінні та спілкуванні, зорієнтоване на повчання, інструктаж. У демократичному суспільстві, яке високо цінує права людини і громадянина, цей тип спілкування, як і авторитарний стиль управлінської діяльності, неприйнятний, оскільки пригнічує активність співрозмовників, спричинює їх взаємне негативне ставлення, наслідком чого є погіршення морально-психологічного клімату в колективі;

- **інформативне**, що спрямоване на передавання інформації і також притаманне керівникам авторитарного стилю. Таке спілкування малоефективне, оскільки проста ретрансляція інформації спричинює пасивне її сприйняття, унеможлиблює обмін думками, самостійний пошук шляхів розв'язання проблем;

- **«натхненне»** – є показником високої культури ділової взаємодії керівника і характерне для демократичного стилю управління, якому властиві активність усіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості із справедливістю управлінця, вміння підтримувати розмову, слухати опонента тощо. Демократичний

стиль вимагає від керівника спеціальних здібностей, широкого рольового діапазону в особистісному та діловому спілкуванні;

- **«конфронтаційне»** - схиляє до дискусії, діалогу з опонентами;

- **ліберальне**, що відповідає ліберальному стилю управління, характеризується невмінням керівника у процесі ділової взаємодії впливати на її результат. Такий керівник у спілкуванні «пливе за течією», нерідко вдається до вмовляння співрозмовника.

Ефективність управлінського спілкування залежить від дотримання таких етико-психологічних принципів:

а) створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей. Цьому сприяє делегування повноважень керівника, тобто передання у компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності. Делегують, як правило, спеціалізовану діяльність, окремі питання, рутинну та підготовчу роботу, але не остаточне формулювання цілей, планів, програм. Не підлягають делегуванню установлення цілей, ухвалення рішень, контроль результатів, керівництво співробітниками і мотивація їх діяльності, особливо важливі й ризикові, термінові, конфіденційні справи;

б) відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію (завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації);

в) готовність і вміння дотримуватися слова, за будь-яких обставин виконувати взяте на себе зобов'язання;

г) заохочення і покарання у спілкуванні. Будь-яка людина прагне до самоствердження, до визнання у професійній сфері. Тому керівник повинен бачити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії. *Розмову-покарання* можна будувати за схемою: позитивні емоції (висока оцінка особистості загалом) — негативні (аналіз провини) — і знову позитивні (висловлення впевненості, що подібне не повториться). Слід мати на увазі й те, що критику легше переносити на тлі самокритик;

д) раціональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі. Серед різноманітних принципів і прийомів використання робочого часу одним із

найефективніших є принцип пріоритетів, який полягає в розподілі інформації за її значущістю, що сприяє уникненню знецінення інформації;

е) порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами — не тільки похвально, а й вигідно.

Будучи конкретною формою взаємодії, обміну інформацією, взаєморозуміння, сприймання та взаємовпливу, управлінське спілкування є виявом активності особистості та персоналу організації, засобом регуляції їхньої поведінки, діяльності та відносин. Активність учасників управлінського процесу у певних межах тим більша, чим ширша сфера спілкування і чим більше варіантів поведінки організація спроможна їм надати.

### **2.3 Психологія впливу. Поняття та види соціально-психологічного впливу**

При соціальній взаємодії відбувається **процес зміни одним індивідом поведінки, установок, намірів, уявлень іншого індивіда**, інакше кажучи – **вплив**. Вплив може бути спрямованим (ставиться мета досягнення певного результату) і неспрямованим (відповідно такої мети не ставиться).

До видів психологічного впливу передусім належать переконання, зараження, навіювання, наслідування, мода, чутки.

**Переконання.** Як спосіб психологічного впливу переконання спрямоване на зняття своєрідних фільтрів на шляху інформації до свідомості і почуттів людини. Його використовують для перетворення інформації, яка повідомляється, на систему установок і принципів індивіда.

**Переконання — метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження.**

Здійснюючись у процесі комунікативної взаємодії, переконання забезпечує сприйняття і включення нових відомостей у систему поглядів людини. Засноване воно на свідомому ставленні індивіда до інформації, на її аналізі й оцінці. Сприятливими умовами для переконання є дискусія, групова полеміка, суперечка, оскільки

сформована під час їх перебігу думка набагато глибша, ніж та, що виникла за пасивного сприймання інформації.

**Зараження.** Наймасовіший спосіб інтеграції групової діяльності виникає за значного скупчення людей — на стадіонах, у концертних залах, на карнавалах, мітингах тощо. Однією з його ознак є стихійність.

**Зараження — психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу на несвідомому рівні.** Свідомість за таких умов різко звужується, майже зникає критичність до подій, інформації, що надходить з різних джерел. Психологія тлумачить зараження як неусвідомлювану, мимовільну схильність людини до певних психічних станів. Відбувається зараження через передавання психічного настрою, наділеного великим емоційним зарядом. Воно є одночасно продуктом впливу на інших енергетики психічного стану індивіда чи групи, а також здатністю людини до сприймання, співпереживання цього стану, співучасті.

**Навіювання.** В сучасних умовах застосовується досить часто, одночасно може бути одним із небезпечних інструментів маніпуляції поведінкою людини, оскільки діє на її свідомість і підсвідомість.

**Навіювання, або сугестія, — метод впливу на психіку людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел.**

Ефективним навіювання буде лише тоді, коли виникатиме ефект довіри. Джерел навіювання досить багато. Ними можуть бути знайомі і незнайомі люди, засоби масової інформації, реклама та ін. Навіювання спрямоване не до логіки індивіда, його здатності мислити, аналізувати, оцінювати, а до його готовності сприйняти розпорядження, наказ, пораду і відповідно до них діяти. При цьому велике значення мають індивідуальні особливості людини, на яку спрямований вплив: здатність критично мислити, самостійно приймати рішення, твердість переконань, стать, вік, емоційний стан тощо. Важливим чинником, що зумовлює ефективність навіювання, є авторитет, уміння і навички, статус, вольові якості сугестора (джерела впливу), його впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація.

**Наслідування.** Найпоширеніша форма поведінки людини у міжособистісній взаємодії. Це процес орієнтації на певний приклад, взірець, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя. Саме через наслідування здійснюється процес соціалізації особистості, реалізуючись через навчання і виховання. Особливе значення воно має в розвитку дитини. Тому більшість науково-прикладних досліджень з цієї проблематики здійснюється в дитячій, віковій і педагогічній психології. У дорослої людини наслідування є побічним способом засвоєння навколишнього світу, її психологічні механізми наслідування значно складніші, ніж у дитини та підлітка, оскільки спрацьовує критичність особистості. Наслідування в дорослому віці є елементом навчання певним видам професійної діяльності (спорт, мистецтво).

#### **2.4 Ділове спілкування. Різновиди, особливості, форми ділового спілкування**

Ділове спілкування визначається як специфічна форма взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації, та включає в себе обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування регулює офіційні стосунки у державно-правовій і суспільно-виробничій сферах та має певні **особливості**, а саме:

- наявність певного офіційного статусу об'єкту;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів, підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам;

- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Ефективне ділове спілкування – це не стільки обмін значеннями, скільки обмін думками. Більше того, це пошук спільного рішення.

Залежно від змісту у діловому спілкуванні можуть траплятися такі його взаємозв'язані види: товариське, приятельське, робоче, випадкове, професійне, формально-поверхове.

Історично склалися два види ділового спілкування – безпосереднє і опосередковане.

- **безпосереднє** спілкування – це мовне спілкування у найбільш розвиненому вигляді. Воно підкріплюється мімікою жестами, інтонацією тощо. По суті, в цьому виді спілкування вся людська сутність стає своєрідним його «знаряддям»;

- **опосередковане** спілкування виникло на основі безпосереднього. До нього відносять письмо (зауважимо: тут має місце втрата міміки, жестів, інтонації тощо), масові засоби інформування: газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютерна мережа, музичні записи тощо.

Уся система безпосереднього і опосередкованого спілкування впливає на розвиток як особистості, так і взаємин між людьми. Останнє особливо важливе, бо в процесі спілкування людина «присвоює» ті багатства, які створені і притаманні іншим, і водночас привносить у цей процес те, що вона має з власного досвіду. Невипадково говорять: «З ким поведешся, від того і наберешся».

Ділове спілкування існує у двох формах – усній і письмовій.

**Усне** ділове спілкування – це спілкування людей під час виконання ними службових обов’язків (під час бесід, нарад, у години приймання відвідувачів тощо). Це може бути мовлення однієї службової особи перед іншою або перед колективом чи зібранням.

Усне спілкування ділової людини має бути:

- виразним (потрібно з чіткою дикцією вимовляти кожне слово);
- точним і недвозначним (використовувати слова з прямим значенням);
- логічним (продумувати кожну фразу, викладати думки послідовно, логічно);
- відповідним ситуації мовлення (кожен службовець повинен пам’ятати: що – кому – коли – де – про що – чому говорить і відповідно добирати мовні засоби);
- нестандартним;
- доречним;
- змістовним;
- стислим (у народі кажуть, що багато говорити не завжди означає багато сказати).

**Письмове** спілкування є вторинним щодо усного мовлення. Воно й виникло пізніше. Писемне мовлення офіційно-ділового стилю є монологічним.

**Форми усного ділового спілкування:** бесіда, прийом, промова, дискусія, виступ, доповідь, розмова по телефону, нарада, переговори.

**Письмовими формами ділового спілкування** виступають документи різних видів: автобіографія, резюме, заява, пропозиція, скарга, характеристика, трудова книжка, особовий листок з обліку кадрів, довідка, висновок, доповідна записка, пояснювальна записка, запрошення, звіт, лист, оголошення, план, протокол, витяг із протоколу, телеграма, адреса, телефонограма, радіограма, факс, акт, доручення, розписка, список, таблиця, накладна, договір, трудова угода, контракт, ділова доповідь (написаний текст) тощо.

Розглянемо деякі з форм усного спілкування більш детально:

- **бесіди** – розглядаються спеціальні проблеми без впливу на почуття;

- **виступ** – публічне виголошення промови, заяви, інформації, що стосується певної події, і, залежно від змісту, призначення, форми чи способу виголошення, а також обставин та професійних спрямувань тих, хто виступає, публічний виступ поділяється на такі жанри: доповідь, промова, бесіда, лекція, репортаж;

- **промова** – виступ із метою висвітлення певної інформації та впливу на розум, почуття й волю слухачів. Відзначається логічною стрункістю тексту, емоційною насиченістю та вольовими імпульсами мовця;

- **доповідь** – прилюдне повідомлення на певну тему, що містить виклад певних питань із висновками і пропозиціями. Інформація, що міститься в доповіді, розрахована на підготовлену аудиторію, готову до сприйняття, обговорення та розв'язання проблем. Максимальний результат буде досягнуто, якщо учасники зібрання будуть завчасно ознайомлені з текстом доповіді. Тоді можна очікувати активного обговорення, аргументованої критики, корисних доповнень і плідно вираженого рішення;

- виступ, на зборах чи **наradі**, як правило, не готується завчасно, а є спонтанною реакцією на щойно почуте від доповідача і складається з таких етапів:

- а) виклад суті певного питання;
- б) акцентування на основному;
- в) висловлення свого ставлення й оцінки;
- г) підкреслення значущості, важливості й актуальності (чи навпаки);
- д) підкріплення своїх доказів прикладами (посиланнями на джерела).

Адресувати своє звернення промовець повинен до всіх присутніх, побудувавши його таким чином, щоб одержана ними інформація була зрозумілою й лягла в основу їх власних роздумів і висновків.

Готового рецепту проведення ділового спілкування і досягнення успіху немає, тому що це багато в чому залежить від ситуативних факторів.



Але існують загальні правила, яких бажано дотримуватися:

- сформулювати конкретну мету спілкування, скласти план його проведення;
- створити атмосферу довіри і взаєморозуміння. Привернути увагу партнера, говорити про спільні проблеми;
- уміти переконливо висловлювати свої думки, уважно слухати і ставити запитання;
- не відволікатися від поставленої мети. Уміти правильно сприймати партнера і володіти своїми емоціями;
- робити нотатки, фіксуючи одержану інформацію;
- закінчувати обговорення після досягнення мети.

Ділове спілкування нерідко порівнюють із грою в шахи, де неможливо «закреслити» непродуманий хід. Якщо його вже зроблено, ситуація змінюється, і наступні ходи необхідно вже робити за нових умов.

Досвід показує, що в практиці ділового спілкування особливе значення має вміння говорити, слухати, ставити запитання, сприймати партнера, стримувати емоції. До факторів суб'єктивного характеру, що впливають на ефективність ділового спілкування Ю.І. Палеха відносить такі:

- зовнішність людини: привабливість чи непривабливість; фізична врода, почуття смаку, що проявляється в одязі;
- вираз очей і обличчя: міміка обличчя, пропорційність, зміна виразу;
- інтелект, професійна компетенція, яка проявляється в розумінні даної проблеми, прийнятті відповідного рішення і відповідних дій;
- мотиваційний фактор, який характеризує зацікавленість сторін у переговорах, їх істинні інтереси, які можуть явно не проявлятися;
- моральний фактор, який проявляється як деякі психологічні якості, риси людини, її життєві принципи, світогляд, життєве кредо;
- емоційний фактор як прояв ставлення до партнера, психологічна установка на нього, формування першого враження.

Цей перелік необхідно доповнити ще одним важливим фактором. Це ситуація, в якій проходить ділове спілкування і яка завжди знаходиться у відповідному часі та просторі. Тобто ділове спілкування реалізується в конкретних умовах і протягом відповідного часу.

## **2.5 Етика і етикет ділового спілкування**

**Етикетом називається сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків та тісно пов'язаній із життям суспільства. Службовий етикет – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей у трудових колективах. Ці правила зумовлені найважливішими принципами загальнолюдської моралі й моральності.**

Не секрет, що на роботі кожна людина є об'єктом уваги колег, відвідувачів, які звертають увагу на її привітання, уміння запитувати, слухати, виявляти пошану до інших тощо. «У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється наш характер: дурень і входить, і виходить, і сідає, і встає з місця, і мовчить, і посувається інакше, аніж розумна людина», — писав Ж. де Лабрюйєр.

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов'язковим для всіх: і керівників, і підлеглих. Так, на службі люди зазвичай звертаються один до одного на «Ви», поводяться чемно, намагаються бути чемними і коректними. На світських раутах, за правилами етикету, розмовляють про приємні і цікаві речі, не обговорюють особисте життя, зовнішність присутніх, ділові проблеми, намагаються усміхатися.

Етикет – мова символів. Людина повинна використовувати його з метою кращої взаємодії з колегами, партнерами тощо. Правила і вимоги службового етикету мають сприяти створенню здорового морально-психічного клімату і піднесенню настрою, підвищенню продуктивності праці. Учені радять керівникові:

- намагатися робити зауваження підлеглим віч-на-віч;
- навчитися заохочувати підлеглих;
- визнавати свої помилки;

- уміти карати;
- не сперечатися через дрібниці;
- бути доброзичливим, делікатним;

усім співробітникам:

- володіти загальною культурою;
- порядно ставитися до інших;
- поважати людську гідність колег;
- не лицемірити, не брехати;
- бути ввічливими;
- свої негаразди, прикрощі залишати за межами установи;
- бути доброзичливими, сумлінними, шанобливими, тактовними, делікатними;
- уміти висловлювати співчуття.

Службовий етикет передбачає і правила поведінки з клієнтами та партнерами по бізнесу:

- бути ввічливим до всіх клієнтів (думка кожного клієнта впливає на імідж фірми, установи);
- зустрічі починати вчасно;
- на всі дзвінки і листи клієнтів вчасно давати відповіді;
- прийняті рішення виконувати у зазначені терміни;
- працівникам бути в гарному і охайному одязі.

Усе це сприятиме надійним і довготривалим взаєминам із клієнтами, зростанню прибутків фірми.

Службовий етикет передбачає стосунки з іноземцями. Для ділового спілкування з ними потрібно добре знати звичаї, традиції країни, представником якої є ваш партнер, а також прийняті там правила етикету.

Але слід пам'ятати, що одним із найважливіших принципів закордонного ділового етикету є підтримка чесних і шанобливих відносин із партнером. Моральний рівень людини не може визначатися її професією, так само як національним походженням чи іншими факторами. Мораль є суттєвим чинником життєдіяльності суспільства, але навіть апелюючи до цих людських якостей, вона

звертається передусім до кожної окремої особистості.

Існують окремі види людської діяльності, які ставлять особливо високі та надвисокі моральні вимоги до осіб, які професійно цією діяльністю займаються. У цих професіях на основі загальних принципів моралі виробляються своєрідні кодекси честі, професійної поведінки, котрі поряд із загальноморальними правилами вбирають і весь, іноді драматичний, досвід даного виду людської діяльності. У професійній етиці формується система конкретних моральних норм із супутніми їм практичними правилами, які «обслуговують» ту чи іншу галузь людської діяльності.

Отже, **професійна етика** – це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег, до партнерів, до членів суспільства. Це **усвідомлення своєї моральної відповідальності і готовності виконувати свій професійний обов'язок.**

Професійна етика включає і поняття професійного обов'язку, професійної відповідальності, професійної совісті. А ці поняття перетинаються з іншими (близькими): професійна честь, професійна гідність, професійна справедливість, професійний такт.

Учені підкреслюють, що професійна етика регулює відносини керівника і підлеглого, фахівця і клієнта, бізнесменів з іноземцями тощо. У кожній із цих галузей головним об'єктом діяльності є людина, яка вправі сподіватися і сподівається на ставлення до себе не як до об'єкта зовнішнього впливу, а саме як до людини, тобто розраховує на повагу, співчуття, розуміння. Вже давно сформовано кодекс честі лікаря, юриста, педагога, який регулює їх професійну поведінку.

Розвиток науково-технічного прогресу, зокрема його інформаційна хвиля, вимагає іншого типу управління і ставить надвисокі вимоги до керівника. Сучасний тип управлінця – менеджер-організатор. Він може зробити кваліфікований висновок лише на підставі колегіального, всебічного обговорення та вивчення певної ситуації, виваженості оцінок, аналізу суті справи. Більше того, він може моделювати складну ситуацію і за допомогою комп'ютера своєрідно її «програвати», досягаючи оптимального вирішення того чи іншого завдання.

Керівник повинен володіти даром передбачення, високими організаторськими здібностями, бути компетентним, мати міцне

здоров'я, високорозвинутий інтелект та рівень культури, уміти встановлювати контакт з іншими на основі поваги, взаєморозуміння, ввічливості, тактовності; дотримуватись свого слова, бути пунктуальним, коректним і відповідальним за свої рішення та вчинки, які мають бути адекватними ситуації.

### **Питання для самоперевірки**

- 1 Яке значення спілкування у житті людини?
- 2 Що таке «управлінське спілкування» і чим воно відрізняється від побутового?
- 3 Охарактеризуйте основні різновиди управлінського спілкування.
- 4 Що впливає на ефективність управлінського спілкування?
- 5 Що таке «вплив»? Охарактеризуйте його основні різновиди. Яку роль відіграє вплив в управлінському та діловому спілкуванні?
- 6 Що таке «ділове спілкування» і чим воно відрізняється від побутового та управлінського?
- 7 Проаналізуйте основні форми ділового спілкування.
- 8 Проаналізуйте поняття «етика» та «етикет». Яку роль відіграють етика та етикет у спілкуванні керівника та підлеглих?
- 9 У чому полягає сутність та зміст етики ділового спілкування та професійної етики?
- 10 Яку роль відіграє етикет у діловому спілкуванні?

## СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

**Вплив** – процес зміни одним індивідом поведінки, установок, намірів, уявлень іншого індивіда.

**Ділове спілкування** – специфічна форма взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації, включає в себе обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

**Еквіфінальність** – явище, суть якого у тому, що відкриті системи досягають бажаного результату або сталого положення завдяки варіативним методам і процесам за відсутності єдиного найкращого шляху.

**Етикет** – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків.

**Зараження** – вид впливу на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу на несвідомому рівні.

**Людських відносин підхід** – один з наукових підходів у теорії управління, в межах якого людський фактор (цінності, інтереси, потреби особистості). У межах школи людських відносин управління розуміється як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших людей» (М. Фоллет).

**Менеджер** – професіональний управлінець, людина, що володіє спеціальними знаннями, талантом і певними навичками у сфері організації виробництва і управління.

**Менеджмент** – галузь знання і практики, завданням якої є формулювання і застосування на практиці загальних принципів та методів управління в соціальних організаціях.

**Методи управління** – це сукупність прийомів і процедур підготовки та прийняття, організації та контролю виконання управлінських рішень.

**Навіювання**, або сугестія, - вид впливу на психіку людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність,

необмеженою довірою до її джерел.

**Наслідування** – вид впливу, що передбачає повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя.

**Наукове управління** – один з найперших підходів у сфері управління, заснований Ф. Тейлором, в основу якого були покладені ідеї підвищення продуктивності праці на виробництві шляхом вдосконалення її ефективності за рахунок використання результатів дослідження.

**Переконання** – вид свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження.

**Предмет психології управління** - психологічні закономірності діяльності з реалізації основних управлінських функцій; аспектами предмету психології управління є: психологія особистості і діяльності керівника, управлінська діяльність і її організація з точки зору психологічної ефективності, соціально-психологічні феномени, що мають місце у соціальних групах і колективах.

**Принципи управління** – це основні правила, норми, керівні настанови, на основі яких здійснюється процес управління, вибір адекватних, науково обґрунтованих, ефективних методів і прийомів управлінського впливу.

**Професійна етика** – це усвідомлення своєї моральної відповідальності і готовності виконувати свій професійний обов'язок.

**Системний підхід** (теорія систем) – один з сучасних наукових підходів у теорії управління, в межах якого управління розглядається як система – цілісність, єдність пов'язаних між собою елементів, що знаходиться у взаємозв'язку з навколишнім середовищем, і існування та розвиток якої підпорядковані певним закономірностям.

**Ситуаційна теорія управління** (підхід аналізу ситуацій) – один з сучасних наукових підходів у теорії управління, в основі якого – розуміння необхідності особливого підходу до кожної конкретної управлінської ситуації, визначення в конкретних умовах факторів, які є найбільш важливими в даній ситуації, і ефекту, який буде отримано в результаті впливу на ці фактори.

**Службовий етикет** – це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей у трудових колективах.

**Теорія адміністрації** – підхід в теорії управління, заснований А. Файодем, в основі якого – положення про принципи адміністрування, що мають забезпечити ефективність роботи організації.

**Управління** – функція систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності; у соціальних системах, елементами яких виступають люди, управління є комплексом необхідних заходів впливу на групу, суспільство, або окремі його ланцюги з метою їхнього упорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення та розвитку.

**Управлінське спілкування** – форма активності учасників управлінського процесу, передбачає встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, забезпечує реагування і вплив на дії та інформацію інших осіб, взаємне сприймання.

**Функції управління** – відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, що дозволяють здійснити управлінський вплив, конкретні напрямки діяльності щодо реалізації завдань управління.

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ СТУДЕНТАМ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ**

До видів діяльності, які складають зміст самостійної роботи студентів, у межах вивчення ними навчальних курсів психологічного змісту можна віднести: конспектування лекцій, самостійне засвоєння за допомогою навчально-методичної літератури матеріалу з тем курсу, підготовку до семінарських занять, виступів, підготовку до поточного тестування, підготовку до заліку.

Пристаючи до розгляду змісту тем, важливо дотримуватись певної послідовності у діях щодо його засвоєння. Слухаючи лекцію або самостійно розглядаючи матеріал з відповідної теми, важливо звернути увагу і занотувати основні питання, зміст основних понять



і категорій та запропоновані теоретичні підходи до їх розгляду. Уважно ознайомившись з основним змістом теми за допомогою конспекту і відповідних розділів начальних посібників, рекомендованої літератури, варто сформулювати запитання до викладача стосовно незрозумілих аспектів матеріалу.

Перевірити повноту та цілісність власного розуміння теми можна за допомогою самостійних відповідей на запропоновані до кожної теми у даних конспектах лекцій запитання для самоперевірки. Даючи відповіді, потрібно звернути увагу на те, щоб вони були розгорнутими, повними. Також корисним буде розмірковування над питаннями для обговорення, спроби уявити і проголосити різні точки зору на проблему, навести відповідну аргументацію. Така робота сприятиме закріпленню отриманих знань, практичному їх застосуванню як у професійній діяльності, так і в інших сферах життєдіяльності.

У ході самостійної підготовки до семінарських занять варто враховувати, що найбільш дієвим є поетапне оволодіння матеріалом. Спочатку необхідно пригадати все те, що відомо стосовно теми, яка вивчається. На другому етапі оволодіння навчальним матеріалом необхідно поєднувати усвідомлення основних термінів та положень теми з їхнім довільним запам'ятовуванням, чому дуже сприятиме пошук відповідей на запитання для самоперевірки. Тільки на третьому етапі можна переходити до формулювання відповідей на ті питання, які складають план семінарського заняття. Цей процес передбачає відбір матеріалу, визначення його логічної побудови, пошук відповідних прикладів з реального життя, життя своїх знайомих чи власного.

Готуючись до поточного і підсумкового тестування, до заліку, потрібно повторити засвоєний матеріал, виділити найбільш суттєві його аспекти. Перевірити свої знання основних змістовних складових матеріалу можна за допомогою наведеного після кожної теми списку основних понять, зміст яких після вивчення теми має бути відомим і зрозумілим.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Наука, 2003. – 416 с.
- 2 Бандурка А.М. Психология управления / А.М. Бандурка, С. Бочарова, Е.В. Землянская. – Симферополь: Фортуна-Пресс-«Реноме», 1998.
- 3 Грановская Р.М. Элементы практической психологии. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1988. – 564 с.
- 4 Григорьева Т.Г., Линская Л.В., Усольцева Т.П. Основы конструктивного общения. – Новосибирск, 1999.
- 5 Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2002. – 464 с.
- 6 Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К.: Лібра, 1999. – 270 с.
- 7 Дафт Р. Организации: Учеб. для психологов и экономистов. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003.
- 8 Етика ділових відносин / О.Й. Лесько, М.Д. Прищак О.Б Залюбівська та ін. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 309 с.
- 9 Етика ділового спілкування: навч. посібник / За ред. Г.Б. Грищенко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 343 с.
- 10 Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000. - 384 с.
- 11 Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учеб. для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Изд-во НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2001. – 528 с.
- 12 Кулініч О.І. Психологія управління: Навч. посібник – Львів: ВПВ ЛВЦНТЕІ, 2006. – 126 с.
- 13 Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций. – СПб.: Союз, 2000. – 571 с.
- 14 Москаленко В.В. Психологія соціального впливу: Навч. посібник – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 448с.
- 15 Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М., 2001.
- 16 Психология в управлении человеческими ресурсами: Учеб.

пособие / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

17 Психология и этика делового общения. – М.: ЮНИТИ., 2001. – 327 с.

18 Психология. Словарь / Под общ.ред. А.В.Петровского, М.Г. Ярошевского. – М., 1990.

19 Розанова В.А. Психологія управління. Навч. посібник. – М.: ЗАТ «Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 1999.

20 Титова Л.Г. Технологии делового общения: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 624 с.

21 Ходаківський Є.І. Психологія управління: Навч. посібник / Є.І Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 608 с.

22 Чалдини Р. Психология влияния. – М., 1998.

23 Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. Серия «Учебники для высшей школы». - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с.

24 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учеб.-практ. пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез», 1998. – 352 с.



