

А.В. КОСЕНКО, М.П. БЕРДОС, Д.С. ОСТАПЕНКО, С.А. КОСЕНКО**ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БЕЗКОНФЛІКТНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ І ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА**

Давно відомо, що колектив - щось більше, ніж просте логічне впорядкування працівників, що виконують взаємозв'язані задачі. Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є також і соціальною системою, де взаємодіють окремі особи і формальні і неформальні групи. І від психологічного клімату, від настрою кожного працівника залежить і продуктивність праці, і здоров'я працівників і багато що інше.

Організація стає чимось більшим, ніж сума компонентів. Ця нова система стає значно стійкішою до дій ззовні, але легко руйнується, якщо не підтримувати цю єдність елементів. "Організм" організації необхідно забезпечити механізмом, який би забезпечував постійну регенерацію загублених цілей, задач і функцій, визначав би всі нові і нові очікування працівників. В управлінській науці існують досить досконалі соціально-психологічні методи, за допомогою яких можна добитися потрібного ефекту. Під соціально-психологічними методами управління розуміють конкретні прийоми і способи дії на процес формування і розвитку самого колективу і окремих працівників. Розділяють два методи: соціальні (направлені на колектив в цілому), і психологічні (направлені на окремих осіб усередині колективу). Ці методи мають на увазі упровадження різних соціологічних і психологічних процедур в практику управління. Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає відношення керівника до суспільства в цілому, до своєї організації і до кожної людини окремо. Якщо в його розумінні людина представляється як ресурс, сировина і виробнича база, то такий підхід не дасть належного результату, в процесі управління виникне переки і недовільні або перерахунок ресурсів для виконання конкретної задачі.

Останні десятиліття відбуваються суттєві зміни у шкалі цінностей працівників. Такі з них, як обов'язок, дисципліна, послух, втрачають своє значення. Натомість зростає вага цінностей, пов'язаних із самовираженням індивіда. Тому методи мотивації та стиль управління повинні враховувати творчу діяльність, свободу дій та відповідальність, розширення контактів із керівництвом та колегами, підвищення кваліфікації тощо. У менеджерів є достатньо ресурсів та коштів для того, щоб впливати на формування та розвиток організаційної культури, проте їм не завжди вистачає знання, як її аналізувати та змінювати у бажаному напрямку.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат; управління; колектив; особистість; організація; стреси; мотивація; організаційна культура

A. KOSENKO, M. BERDOS, D. OSTAPENKO, S. KOSENKO**PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF CONFLICT-FREE BUSINESS MANAGEMENT AND FORMATION OF A MANAGER'S ORGANIZATIONAL CULTURE**

It has long been known that a team is more than a simple logical arrangement of employees performing interconnected tasks. Management theorists and practitioners have understood that an organization is also a social system where individuals and formal and informal groups interact. And the psychological climate, the mood of each employee, affects both labor productivity and employee health, and much more.

The organization becomes something more than the sum of its parts. This new system becomes much more resistant to external influences, but it easily collapses if this unity of elements is not maintained. The "organism" of the organization must be provided with a mechanism that would ensure the constant regeneration of lost goals, tasks and functions, would determine all the new and new expectations of employees. In management science, there are quite advanced social and psychological methods with which you can achieve the desired effect. Social and psychological management methods are understood as specific techniques and methods of influencing the process of formation and development of the team itself and individual employees. Two methods are distinguished: social (aimed at the team as a whole) and psychological (aimed at individuals within the team). These methods imply the introduction of various sociological and psychological procedures into management practice. The quality of the socio-psychological climate in the team determines the attitude of the manager to society as a whole, to his organization and to each person separately. If in his understanding a person is presented as a resource, raw material and production base, then such an approach will not give the proper result. In the management process, there will be a distortion and a shortage or overestimation of resources to perform a specific task.

In recent decades, there have been significant changes in the scale of employee values. Such values as duty, discipline, obedience are losing their importance. Instead, the importance of values related to individual self-expression is increasing. Therefore, motivation methods and management style should take into account creative activity, freedom of action and responsibility, expanding contacts with management and colleagues, advanced training, etc. Managers have enough resources and funds to influence the formation and development of organizational culture, but they do not always have the knowledge to analyze it and change it in the desired direction.

Keywords: socio-psychological climate; management; team; personality; organization; stress; motivation; organizational culture

Вступ. Соціально-економічні перетворення в нашій країні, а найрадикальніші з них - це зміни форм і відносин власності, призвели до зміни вимог, еталонних уявлень та соціальних очікувань стосовно керівників та професійних менеджерів. Це дозволяє не лише досліджувати питання про зміст психологічних підстав оцінки менеджера з боку підлеглих, а й у ширшому теоретичному контексті розглянути вплив когнітивних образів (уявлень, оцінок, очікувань) на процеси підтримки та зміни організаційної культури. У вітчизняній психології дослідження організаційної культури поки що нечисленні. Досі в сучасній зарубіжній та вітчизняній літературі з проблем управління немає єдності у розумінні та визначенні організаційної культури.

Аналіз стану питання. У статті розглянуто сутність та особливості ефективного управління

колективом з використанням психологічних методів управління.

Мета роботи. Використання інноваційних соціально-психологічних методів в управлінні промисловим підприємством і формуванні організаційної культури менеджера, за допомогою яких можна добитися потрібного ефекту.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Наскільки важливо, яким персонал був у минулому, настільки ж важливо як персонал прогресуватиме в майбутньому. Це відбувається тому, що сьогодні в оточенні управління персоналом, відбуваються зміни, які вимагають, щоб персонал грав ще більш критичну роль в організаціях.

Дії людей завжди частково засновані на припущеннях, які вони роблять, і це особливо торкається управління людськими ресурсами.

Найважливіші припущення, які ми робимо (чи можна довіряти цим людям, чи люблять вони роботу, чи можуть вони бути творчими, чому вони поведуться так, а не інакше і як з ними необхідно звертатися), складають нашу філософію управління людськими ресурсами. Будь-які пов'язані з персоналом рішення, які ми приймаємо (про людей, яких наймати, про забезпечення навчання, про пільги які Ви пропонуєте), відображають (погано або добре) основи цієї філософії.

В той час, як філософія вищого керівництва може бути, а може і не бути обнародована, вона звичайно пов'язана зі всіма діями і проникає на всі рівні і у всі відділи організації.

Відношення менеджера до людей

Дуглас Мак Грегор розрізняє два можливі відношення, класифікуючи їх як Теорію X і Теорію Y. Він говорить:

Теорія X припускає:

1. Середня людина спочатку не любить працювати і прагне уникнути роботи будь-яким способом.
2. Через те, що люди не люблять працювати, більшість з них потрібно контролювати, коректувати, направляти і лякати покараннями щоб вони докладали до роботи всі зусилля.
3. Середня людина вважає за краще, щоб його направляли і прагне уникати відповідальності.

Інші менеджери вважають за краще будувати свої дії, ґрунтуючись на теорії Y, яка припускає:

1. Середня людина спочатку любить працювати.
2. Постійний контроль і страхання покараннями не є єдиною можливим способом направити всі зусилля працівників на досягнення цілей організації.
3. Людей більше стимулюють задоволення їх першочергових потреб, пошана і самореалізація.
4. Середня людина, навчена у відповідних умовах, не тільки не уникає, а прагне нести яку-небудь відповідальність.
5. Виконання роботи залежить від високого ступеня уяви, винахідливості і творчого підходу до рішення проблеми.

На додаток до таких чинників, як філософія вищого керівництва і наша власна філософія і відношення до роботи, існує і дещо інше - потреба сформулювати відчуття відповідальності у ваших працівників.

Керівництво колективом - це поєднання науки і мистецтва. З погляду американського менеджменту, суть керівництва полягає в тому, щоб виконувати роботу не своїми, а чужими руками. Насправді ще складніша задача - примусити працювати не тільки чужі руки, але і чужі голови. Тому безрозсудно сподіватися тільки на себе, вважаючи себе всезнаючим і все уміючим. Ніколи не слід робити самому те, що можуть і повинні виконувати підлеглі (виключаючи випадки особистого прикладу). Виконання кожного завдання слідує обов'язково контролювати і оцінювати (форми контролю не повинні бути тоталітарними); відсутність контролю може навести працівника на думку про непотрібність виконуваної їм роботи. Не потрібно перетворювати контроль на дріб'язкову опіку. Якщо пропонуване

співробітником самостійне рішення проблеми не суперечить у принципі точці зору керівництва, немає потреби сковувати ініціативу працівника і вести суперечки по дрібницях.

Кожне досягнення працівника і його ініціативу потрібно негайно відзначити. Можна дякувати підлеглому у присутності інших співробітників. Людину підбадьорює позитивна оцінка його дій і засмучує, якщо не помічають і не цінують успіхів в роботі. Коли працівник опиняється в чомусь більш талановитим і успішнішим за свого керівника, цього не є чимось негативним; хороша репутація підлеглих є похвала керівнику і ставиться йому в заслугу. Не ніжно робити підлеглому, вчинив незначну провину, зауваження у присутності інших осіб, співробітників або підлеглих; приниження людини - не кращий спосіб виховання. Немає значення критикувати людей. Більш конструктивною буде критика їх помилок з вказівкою, від яких недоліків можуть відбутися подібні помилки. І вже тим більше не потрібно указувати на ці недоліки в людині - він повинен зробити всі висновки сам. В конфліктній ситуації згубним буде вживання різких, образливих слів (якщо ситуація може бути дозволена без них). Дуже важливо: іскра пошани і тим більше симпатії, заронена керівником в душу підлеглому здатна зарядити його на творчу самовіддану роботу, не вважаючись з часом.

Точне формулювання своїх думок: в манері говорити виявляється професійна письменність, управлінська компетентність, загальна культура. Легко обкреслена і сформульована думка розташовує до спілкування, позбавляє від потенційної можливості конфлікту, викликаного нерозумінням. Правильно зроблене зауваження виключає зайве роздратування. Іноді корисно вказувати зауваження у формі питання: Чи не "вважаєте ви, що тут допущена помилка?" або "Як по-вашому." Уміння керівника відстоювати інтереси всього колективу і кожного з підлеглих - хороший засіб завоювання авторитету і об'єднання працівників в єдину групу.

Довірливість і недовірливість - ця найважливіша якість особи, від якої залежить соціально-психологічний клімат в колективі. Зайва, надмірна довірливість відрізняє недосвідчених, легко уразливих людей. Їм важко бути хорошими керівниками. Але гірше всього підозрілість до всіх. Недовірливість керівника майже завжди породжує недовірливість підлеглих. Проявляючи недовіру до людей, людина майже завжди обмежує можливість взаєморозуміння, а значить, і ефективність колективної діяльності.

Делегування повноважень стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності і компетенції підлеглих. Делегування часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Лідер і менеджер. Чим відрізняється лідерство і управління, лідер і менеджер? (таблиця).

Лідерство - це здатність впливати на групи людей, що б спонукати їх працювати для досягнення поставлених цілей. Управління - це процес дії на

колективи людей з метою ефективної координації їх дій у виробництві. Таким чином, управління носить загальний характер, воно існує завжди і скрізь, а лідерство – це вершина управління, коли необхідно забезпечити найефективніше досягнення цілей.

Таблиця – Основні відміни лідера від менеджера

ВІДМІНА ЛІДЕРА ВІД МЕНЕДЖЕРА	
Менеджер	Лідер
Адміністратор	Новатор
Доручає	Надихає
Працює по цілях інших	Працює по своїх цілях
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професійний	Ентузіаст
Ухвалює рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Поважасмий	Обожнюсмей

Лідерство не замінює управління і не існує зовні нього, а доповнює управління в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети.

Лідерство – це частина управління, заснована на виняткових здібностях лідера впливати на групи людей в цілях ефективного досягнення поставлених цілей. Ефективне лідерство є найбажанішим типом відносин управління з самими високими можливостями участі працівників в управлінні і досягненні кінцевої мети.

Слід зупинитися на відмінностях між лідером і менеджером. Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їх основні характеристики як би знаходяться в різних вимірюваннях.

Менеджер – це людина, яка направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Хороший менеджер вносить порядок і послідовність у виконувану роботу. Свою взаємодію з підлеглими він будує на фактичній інформації, нормативних документах, традиціях організації і в рамках встановлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм в працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього, допомагаючи їм адаптуватися до нового і пройти етап змін.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Частіше за все вони з потреби орієнтуються на кимось встановлені цілі і практично не використовують їх для проведення змін. Лідери самі встановлюють цілі і використовують їх для зміни відношення людей до справи.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому володіють лідерськими якостями. Проте зворотний варіант зустрічається в житті рідше.

Під культурою прийнято розуміти загальновизнані цінності та норми поведінки. Зрозуміло, це поняття ширше і глибше наведеного тлумачення. Соціологія представляє багатий матеріал досліджень різних форм прояву культури у різних сферах життєдіяльності людини, зокрема і різноманітну типологію організаційних культур. Корпоративна культура орієнтована внутрішнє середовище і проявляється, передусім, і переважно у організаційному поведінці працівників. Сюди слід віднести стійкість, ефективність та надійність внутрішньосистемних організаційних зв'язків; дисципліну та культуру їх виконання; динамізм та адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль управління, що базується на співпраці; активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що проявляється в організаційній поведінці співробітників відповідно до прийнятих норм та визнаних цінностей, що поєднують інтереси окремих людей, груп та організації в цілому.

Як культура взагалі базується на загальновизнаних цінностях та загальноприйнятих нормах (правилах) поведінки, так і організаційна культура на підприємстві формується на основі визнаних цінностей та прийнятих норм поведінки саме в даному колективі та даній організації.

Як зазначалося вище, корпоративна культура, за визначенням, може бути сконструйована і впроваджена. Вона може бути навіть запозичена. Запозичені, можуть лише деякі структури і механізми зв'язків, що відображаються в організаційних проектах. А пересадка з одного ґрунту на іншу образу організаційної поведінки, як правило, буває безуспішною. Кожен колектив унікальний: статево-віковий склад, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, галузева, географічна специфіка тощо. – Все це накладає свій відбиток. Важливе значення має історія становлення підприємства, формування самого колективу та традиції, що склалися. На деяких підприємствах основою для формування особливої культури організаційної поведінки та виховання у цьому дусі кадрів проголошується так зване кредо фірми. У ньому містяться основні цінності підприємства міста і відбиваються інтереси всіх сторін, які у організації. Однак ще нікому не вдавалося запровадити ту чи іншу корпоративну культуру адміністративними методами. За сильної волі керівника з допомогою авторитарних методів найбільше, що вдавалося, – створити жорсткий авторитарний режим організації. Інші ж змогли лише запровадити деякі зовнішні символи організованості: єдина форма співробітників, значки, чергові знаки уваги клієнтам, фірмовий стандарт тощо.

Проголошене кредо є фірмовою ідеологією менеджменту. Сама ж організаційна культура не впроваджується, а прищеплюється і формується за допомогою безлічі організаційно-управлінських заходів та прийомів, які в основному вкладаються у такі напрямки:

- постійне вдосконалення організації за збереження щодо стійкої структури зв'язків;
- управління інтересами чи, точніше, управління

організаційною поведінкою через інтереси;

- застосування всіх рівнів управління єдиного стилю керівництва, що сприяє розвитку позитивних процесів самоорганізації;

- формування ідеології мислення, що сприяє більш швидкій та легкій адаптації до нововведень;

- цілеспрямована робота з персоналом.

Останній напрямок має особливо важливе значення. Саме постійна та цілеспрямована робота з персоналом зумовлює успіх формування корпоративної культури. Навіть найсучасніші структури, чудові організаційні проекти, грамотно виконані посадові інструкції та положення – все це залишиться на папері, якщо не стане мисленням і базою професійної організаційної діяльності працівників підприємства. Вимоги до професійних знань, навичок та якостей керівників та спеціалістів, як і інших працівників, повинні формуватися на основі прийнятої на підприємстві ідеології організаційної поведінки.

Сьогодні багато організацій, корпорації, звичайні фірми прагнуть єднання духу, створюють свій слоган, виїжджають на вечірки, або як їх прийнято називати сьогодні, корпоративні вечори, подорожують разом, відпочивають на природі та багато іншого. Таким чином, і формується в сучасному світі корпоративна культура.

Людина становить основу будь-якої організації, яка й сама створюється для людини. Спектр організаційної культури, яку приносить людина до організації, дуже широкий, він визначається унікальністю кожної людини. Чим пояснюється унікальність особистості? Кожна людина має єдиний та неповторний набір ген. Ген – це одиниця спадкового матеріалу, відповідальна формування будь-якого елементарного ознаки. Сукупність всіх генів організму становить генотип людини. Гени дуже стійкі та зберігають свої властивості у кількох поколіннях людей. Генетична база унікальна кожному за індивіда пояснює деякі відмінності людей.

Індивіди, які потрапляють у кругообіг різних середовищ, субкультур та інститутів, можуть змінювати окремі генні коди тимчасово, постійно чи епізодично. Ці дії виявляються сильнішими для одних і слабкими для інших. Вони діють у прямих та протилежних напрямках. Вплив на гени надають відмінності в організаційному оточенні, системах винагороди, дизайні роботи, стилі керівництва тощо.

Особливості організаційної культури людини у цьому, що це функція від індивідуальності особистості та довкілля. Крім того, поведінка, особистість та навколишнє середовище надають взаємний вплив один на одного.

Будова особистості аналізується у різних публікаціях у різних аспектах:

- 1) як безпосередня, незалежна непостійність. В основі поведінки стоять найпріоритетніші особисті інтереси, що не збігаються з пріоритетами інтересів організації;

- 2) як індикатор змін. Індикатор змінює силу чи напрямок впливу, який незалежно змінює робить на залежне. Реакція підлеглого на управлінські впливи у

формальній чи неформальній організації служить зворотним зв'язком, який може посилювати чи послаблювати характер впливу;

- 3) як залежні зміни. Тривале перебування під впливом сильних організаційних сил впливає зміну людей. Особа близька до перебільшеного стереотипу; так, наприклад, коли людина тривалий час змушена дотримуватись строгих правил, формується схильність до них;

- 4) як частина динамічної системи взаємних впливів. Вплив навколишнього середовища може згодом суттєво позначитися на поведінці людини у позитивному чи негативному напрямі. Люди, які здійснюють більше самокерівництво та згинання інтелектуально, більш схильні шукати та досягати високих рівнів самовдосконалення у природному розвитку.

Найчастіше з метою оцінки особистісних особливостей використовується метод самозвіту з питань анкети та її експертна оцінка. Запитання анкети можуть бути наступного плану:

Чи відчуваєте ви необхідність закінчити читати якусь книгу, як тільки ви почали її читати?

Якщо ваше заняття чимось перервано, чи повертаєтесь до нього швидко чи залежно від інтересу до нього?

Чи подразнює вас ситуація, коли вам доводиться відкласти розпочату справу?

Найважливіша риса особистості – чесність та порядність, які мають значний діапазон проявів. Вважають, що людина, яка виявляє велику чесність при сплаті прибуткового податку, буде також більш чесною при складанні іспитів, заповненні заяви про прийом на роботу, під час гри в карти.

Організаційна культура людини базується на таких якостях особистості:

- позитивна реакція на осіб, які мають владу. Влада – обов'язкове явище у організаціях. Щоб працювати ефективно, керівник повинен мати підхід до особи, щоб уникнути негативної реакції на тих, хто має владу. Особа має поважати владу як обов'язковий атрибут керівництва;

- бажання конкурувати. Обмежені ресурси – традиційне явище у створенні. Працівники на всіх інстанціях повинні конкурувати з іншими аналогічними працівниками у знаходженні найкращого рішення щодо розподілу ресурсів: персоналу, матеріалів, бюджету, обладнання. Конкуренція може виявлятися під час продажу продукції, переговорах, лобіюванні, дебатах;

- вміння переконувати. Роль особистості вимагає, щоб людина часто висловлювала свої думки, виступала публічно. Він має бути переконаний у своїх ідеях та думках, це дає можливість до прояву впливу;

- прагнення відігравати роль неформального лідера. Особистість повинна прагнути виділятися серед інших у різних галузях діяльності. Людина має відігравати ролі. Чим більше ролей може освоїти особистість, тим вищий її рівень організаційної культури;

- толерантність до рутинної адміністративної роботи. Позиції управління будь-якого рангу

вимагають, щоб людина приділяла певну увагу підрахункам, паперовій роботі, представницьким функціям, прочитанню кореспонденції та відповіді на неї та телефонні дзвінки. Людина може бути незадоволена такими обов'язками, але має сприймати їх як необхідний обов'язок. Проявом негативного стану особистості то, можливо фрустрація, тобто. стійка дезорганізація свідомості та поведінки людини (спонтанна агресивність), яка настає при тривалих репресіях на базові потреби людини. Стан фрустрації долається лише з допомогою психологів.

Сформувати позитивний набір якостей можна, навчаючись цього.

Однак існує набір обмежувальних ситуацій, що перешкоджають досягненню цієї мети. Серед них:

- незмінність міжособистісного оточення людини та соціальних груп,
- обов'язок дотримання певних правил поведінки,
- низький стійкий рівень культурного оточення людей та соціальних груп,
- особливості географічного середовища

Організаційна психологія - це прикладна галузь психології, що вивчає всі аспекти психологічної діяльності та поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку та психічного здоров'я членів організації. Організаційна культура, або корпоративна - специфічна, характерна для цієї організації система зв'язків, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності, способу постановки та ведення справи.

В організації з часом виробляються певні стилі поведінки та взаємодії співробітників, складається певна культура міжособистісної та ділової взаємодії. В основі цієї взаємодії лежить, на наш погляд, психологічна культура, яка виробляється спільними зусиллями її членів та лідера протягом усієї історії організації. Певна, яка склалася якість соціальної взаємодії співробітників становить основу соціо-культурного середовища організації, характер та особливості якої виявляються в особливому психологічному кліматі організації. Від показників цього середовища та його клімату багато в чому залежатиме психічний стан і здоров'я всіх членів організації. Психологічна атмосфера в колективі може набувати значення особливої цінності та умови для розвитку, самореалізації та забезпечення психічного здоров'я його співробітників.

Деякі керівники розглядають свою організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність та полегшувати спілкування.

Специфічні культурні цінності організації можуть стосуватися таких питань:

- призначення організації та її "обличчя" (вища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);
- старшинство та влада (повноваження, властиві посаді чи особі, повага старшинства та влади);

- значення різних керівних посад та функцій (повноваження відділу кадрів, важливість постів різних віце-президентів, ролі різних відділів);

- поводження з людьми (підключання про людей та їхні потреби, повага до індивідуальних прав, навчання та можливості підвищення кваліфікації, справедливості при оплаті, мотивація людей);

- роль жінок в управлінні та на інших посадах;

- критерії вибору на керівні та контролюючі посади;

- організація роботи та дисципліна;

- стиль керівництва та управління (авторитарний, консультативний чи стиль співпраці, використання комітетів та цільових груп);

- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);

- поширення та обмін інформацією (співробітники інформовані добре чи погано);

- характер контактів (перевага особистим чи письмовим контактам, можливість контактів із вищим керівництвом);

- характер соціалізації (хто спілкується з ким під час та після роботи, особливі умови, такі як окрема їдальня та ін.);

- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс, участь вищого керівництва);

- оцінка ефективності роботи (таємна або відкрита, ким здійснюється, як використовуються результати);

- ототожнення з організацією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в організації).

Тепер, коли ми знаємо, що включає організаційну культуру, необхідно розглянути її основні види:

"Культура влади" - у цій культурі організації особливу роль відіграє лідер, його особисті якості та здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, які у розпорядженні тієї чи іншої керівника. Організації з такого роду культурою зазвичай мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу та просування ступенями ієрархічних сходів здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Цей тип культури дозволяє організації швидко реагувати зміну ситуації, швидко приймати рішення і організовувати їх виконання.

"Рольова культура" - характеризується суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур та стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади не особисті якості, а становище, що займається в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі.

"Культура завдання" - даний вид культури зорієнтований насамперед на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій із такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників та кооперативним груповим ефектом. Великі владні повноваження в таких організаціях мають ті, хто на даний момент є експертом у

провідній галузі діяльності і хто має максимальну кількість інформації. Ця культура ефективна у випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними у діяльності організації.

"Культура особистості" - організація з цим типом культури об'єднує людей задля вирішення якихось завдань, а здобуття права вони могли домагатися своїх цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі та здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер.

В організаціях можна виділити домінуючі культури та субкультури. Домінуюча культура висловлює основні (центральні) цінності, що приймаються більшістю членів організації. Це макropідхід до культури, який виражає характерну характеристику організації.

субкультури набувають розвиток у великих організаціях і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення. Вони розвиваються географічно чи з окремих підрозділів, вертикально чи горизонтально. Коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації, існує вертикальна субкультура. Коли специфічний відділ функціональних фахівців (такий, як бухгалтерський чи торговий) має набір загальноприйнятих понять, формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, проте переважно субкультури визначаються департаментською (окремою) структурною схемою або географічним поділом. Вона включатиме основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві лише членам цього відділу.

У успішно працюючих організаціях існує власна культура, що призводить їх до досягнення позитивних результатів. Організаційна культура дозволяє відрізнити одну організацію від іншої, створює атмосферу ідентифікованості для членів організації, генерує відданість цілям організації; зміцнює соціальну стабільність; служить контролюючим механізмом, який спрямовує та формує відносини та поведінку працівників.

Необхідно розрізняти сильну та слабку культуру. Сильна культура характеризується головними (стрижневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені та широко поширюються. Чим більше членів організації, які поділяють ці головні цінності, визнають ступінь їх важливості та віддані їм, тим сильніша культура. Молоді організації чи організації, що характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Як культура впливає на ефективність організації? Ефективність вимагає, щоб культура організації, її стратегія, оточення (зовнішнє середовище) та технологія (внутрішнє середовище) були приведені у відповідність. Стратегія організації, що спирається на вимоги ринку й найбільш підходяща за динамічного оточення, передбачає культуру, що ґрунтується на індивідуальній ініціативі, ризику, високої інтеграції, нормальному сприйнятті конфліктів і широкому

горизонтальному спілкуванні. Стратегія, диктована перспективами розвитку виробництва, фокусується на ефективності, кращу роботу при стабільному оточенні.

Вона успішніша, коли культура організації передбачає відповідальний контроль, мінімізує ризик та конфлікти.

Таким чином, різні організації тяжіють до певних пріоритетів у організаційній культурі. Організаційна культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, займаного становища над ринком чи суспільстві. Існує підприємницька організаційна культура, державна організаційна культура, організаційна культура лідера, організаційна культура під час роботи з персоналом та інших.

Культуру організації можна як похідну двох складових: 1) припущень і переваг тих, хто її створив; 2) досвіду, привнесеного їх послідовниками. Її підтримка на необхідному рівні безпосередньо залежить від підбору працівників, дій вищих керівників та методів соціалізації.

Ціль підбору працівників – виявити та прийняти в організацію людей зі знаннями та навичками успішного виконання відповідної роботи. Остаточний вибір кандидата визначається суб'єктивною оцінкою того, хто ухвалює рішення, наскільки цей кандидат відповідатиме вимогам організації. Ця суб'єктивна оцінка часто визначається культурою, що існує в організації.

Дії вищих керівників мають значний вплив на організаційну культуру. Їх поведінка і проголошувана ними стратегія організації встановлюють деякі норми, які потім сприймаються усією організацією.

Соціалізація є процес адаптації нових членів в організації, процес сприйняття її культури. Нерідко організаційна культура може бути важливішим чинником передбачення поведінки організації, ніж об'єктивні характеристики. Організація зацікавлена у сприйнятті культури кожним її співробітником. Соціалізація найбільш очевидна при вступі працювати нового співробітника, коли його інформують у тому, як справи у створенні, які прийняті у ній правила та традиції. У деяких випадках пропонується формальна програма навчання для того, щоб працівники організації вивчали її культуру.

Роль менеджера у ефективному функціонуванні діяльності підприємства важко переоцінити. Саме особисті якості менеджера, поряд із професійними навичками та вміннями, є найважливішим атрибутом управління. Менеджер, уособлюючи дух організації, впливає прямо чи опосередковано на підлеглих йому людей, змушуючи працювати їх більш менш ефективно, як і викликає зміни у діяльності самої організації.

Певна роль в дослідженнях, присвяченим аналізу впливу особистості менеджера на підлеглих, належить такому поняттю, як харизма керівника. Так, позитивне харизматичне управління спонукає співробітника ставити собі високі мети, виконання яких потребує великої внутрішньої мобілізації і за межі безпосередньо особистих інтересів, тоді як і

звичайних умовах за меншої стимуляції він обмежується рішенням встановлених зверху завдань в обмін на просте матеріальне винагороду.

Негативне харизматичне управління супроводжується втратою підлеглими почуття персональної ідентичності, зниження уявлення себе як повноцінної особистості, проекції власних страхів і агресії інших тощо.

У зв'язку з переліченим вище, важливу роль у вдосконаленні роботи менеджера та управління організацією в цілому, належить підвищенню професійних навичок керівників усіх рівнів, вдосконаленню свого культурного рівня, стилю роботи, ефективності прийняття управлінських рішень та ін.

Для успішної роботи з людьми менеджери повинні мати безліч специфічних особистісних якостей, які посилюють довіру та повагу з боку тих, з ким вони вступають у контакт. Це насамперед, високе почуття обов'язку та відданість справі, чесність у відношенні з людьми та довіра до партнерів, вміння чітко висловлювати свої думки та переконувати, поважне та дбайливе ставлення до людей незалежно від їхнього становища в ієрархії підприємства.

Висновки. Ще багато керівників у наш час не усвідомили всієї важливості стану соціально-психологічного клімату в колективі. Як невімілі і безграмотні батьки починають тьопати і нестримно кричати на своїх чад, так і "боси" тут же намагаються подавити конфлікт, не замислюючись карають тих, що провинилися, поведяться пригнічуючий і зухвало. Але все частіше на чолі компаній і організацій виявляються керівники нового типу, що не жаліють засобів на "виховання" повноцінних виконавців і творчих працівників. Такі компанії відрізняються завидною злагожденістю роботи, єдністю усередині колективу, вражаючими результатами своєї роботи.

Відомості про авторів / About the Authors

Косенко Андрій Васильович (Kosenko Andriy) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин; e-mail: Andriy.Kosenko@khp.edu.ua

Бердос Максим Петрович (Berdos Maksym) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Maksym.Berdos@khp.edu.ua

Остапенко Денис Сергійович (Ostapenko Denis) – аспірант, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: Denis.Ostapenko@khp.edu.ua

Косенко Софія Андріївна (Kosenko Sofiia) – студентка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», e-mail: Sofiia.Kosenko@emmb.khp.edu.ua

Список літератури

1. Цюрупа М. В. *Основи конфліктології та теорії переговорів*: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2004. – 182 с.
2. Джелалі В. О. *Психологія вирішення конфліктів*: Навчальний посібник. – Харків-Київ: Р.І.Ф., 2006. – 320 с.
3. Цимбалюк І. М. *Психологія спілкування*: Навчальний посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 304 с.
4. Левчук Л. Т. *Психоаналіз: історія, теорія, мистецька практика*. – К.: Либідь, 2002. – 255 с.
5. *Конфліктологія*: Підручник / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін. – Харків: Право, 2002. – 256 с.
6. Ішмуратов А. Т. *Конфлікт і згода*. – К.: Наукова думка, 1996. – 190 с.
7. Дейл Карнегі *Як завойовувати друзів та впливати на людей*. – Харків: Промінь, 2001. – 560 с.
8. Дуткевич Т.В. *Конфліктологія з основами психології управління*. - К., 2005.

References (transliterated)

1. Cyurupa M. V. *Osnovi konfliktologiyi ta teoriyi peregovoriv* [Fundamentals of conflictology and negotiation theory]: Navchalnij posibnik. – Kiev: Kondor, 2004. – 182 p.
2. Jelali V. O. *Psihologiya virishennya konfliktiv* [Psychology of conflict resolution]: Textbook. – Kharkiv-Kiev: R.I.F., 2006. – 320 p.
3. Cimbalyuk I. M. *Psihologiya spilkuvannya* [Psychology of communication]: Navchalnij posibnik. – Kiev: VD "Profesional", 2004. – 304 p.
4. Levchuk L. T. *Psychoanalysis: history, theory, artistic practice* [Psychoanalysis: history, theory, artistic practice]. – Kiev: Lybid, 2002. – 255 p.
5. *Konfliktologiya* [Conflictology]: Pidruchnik / L. M. Gerasina, M. I. Panov, N. P. Osipova ta in. – Kharkiv: Pravo, 2002. – 256 p.
6. Ishmuratov A. T. *Konflikt i zгода* [Conflict and consent]. – Kiev: Naukova dumka, 1996. – 190 p.
7. Dej] Karnegi *Yak zavojuvuvati друзів та впливати на людей* [How to win friends and influence people]. – Kharkiv: Promin, 2001. – 560 p.
8. Dutkevich T.V. *Konfliktologiya z osnovami psihologiyi upravlinnya* [Conflictology with the basics of management psychology]. - Kiev, 2005.

Надійшла (received) 10.04.2025