

МЕНЕДЖМЕНТ І СТАВЛЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ

MANAGEMENT AND ATTITUDE OF STAFF TO THE ORGANIZATION

У статті розглядаються такі поняття, як менеджер і лідер. Ключовою фігурою будь-якої організації є, звичайно, її управлінець або менеджер. У багатьох статтях із менеджменту терміни «менеджер» («manager») і «керівник» («leader») використовують як синоніми. Однак, якщо проаналізувати літературу з менеджменту (Файоль, Мінцберг, Друкер, Стюарт) і літературу з керівництва (Танненбаум і Шмідт, Фідлер, Блэк і Маутон), стає ясно, що ці дві групи авторів досліджують різні речі. Дослідження «менеджменту» покликані відповісти на запитання, що в дійсності роблять люди, які несуть відповідальність за роботу інших людей. Разом із тим дослідження «керівництва» сконцентровані на здатності людей впливати на інших людей для досягнення поставлених цілей. Сьогодні багато промислових підприємств відчують брак кваліфікованих управлінців високого рівня. Разом із тим найчастіше перспективні молоді менеджери швидко просуваються на початку кар'єри, але потім зупиняються у своєму розвитку. Причина всього – проблема, яка полягає в рівні різних якостей управлінців різних ланок. На нижніх щаблях управління керівника заохочують насамперед за вміння приймати самостійні рішення, за незалежність і гостроту суджень, наполегливість і навіть агресивність під час реалізації рішень. Тимчасом на більш високих рівнях потрібні зовсім інші якості й навички: уміння аналізувати й готовність враховувати думку підлеглих; орієнтація на перспективні цілі, а не на короткострокові завдання; здатність створити згуртований колектив і дати йому стимули для напруженої роботи, а не звалювати всю роботу на себе. Отже, люди – це досить специфічний вид ресурсів. Вони не тільки працюють для організації, вони і є організація. Поведінка менеджерів/управлінців, на думку закордонних експертів, повинна відрізнятися деякою агресивністю, наполегливістю, готовністю до сприйняття й передачі інформації, раціональністю, навичками групової роботи, старанністю й точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до встановлення контактів, здатністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, упевненістю в манері поведінки, тактовністю, терплячістю, повагою до людей, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей. Вона помітно впливає як на її структуру й діяльність, так і на принципи, за якими нею можна управляти. Особливо важливо, що люди впливають на цілі організації, у яких вони працюють, а не тільки на спосіб їх досягнення.

Ключові слова: організаційна психологія, менеджмент, стиль керівництва, індивідуальні якості, управлінський стиль, розвиток, економічна психологія.

The article considers such concepts as manager and leader. The key figure of any organization is usually its manager or leader. In many management articles, the terms "manager" and "leader" are used interchangeably. However, if we analyze the literature on management (Fayol, Minzberg, Drucker, Stewart) and the literature on leadership (Tannenbaum and Schmidt, Fiedler, Black and Mauton), it becomes clear that these two groups of authors explore different things. Management research is designed to answer the question of what people who are responsible for other people's work actually do. At the same time, research on "leadership" focuses on people's ability to influence other people to achieve their goals. Today, many industrial enterprises lack high-level skilled managers. However, most promising young managers move quickly at the beginning of their careers, but then stop in their development. The reason for all this is a problem that lies in the level of different qualities of managers at different levels. At the lower levels of management, the leader is encouraged primarily for the ability to make independent decisions, for independence and sharpness of judgment, perseverance and even aggression in the implementation of decisions. Meanwhile, at higher levels, completely different qualities and skills are needed: the ability to analyze and the willingness to take into account the views of subordinates; focus on long-term goals, rather than short-term goals; the ability to create a cohesive team and give it incentives for hard work, rather than dumping all the work on yourself. So, people are a very specific kind of resource. They not only work for the organization – they are the organization. The behavior of managers/leaders, according to foreign experts, should be characterized by some aggression, perseverance, willingness to perceive and convey information, rationality, teamwork skills, diligence and accuracy, honesty, fairness, humor, desire to establish contacts, ability to respond properly, denial, willingness to make decisions, self-criticism, self-control, confidence in behavior, tact, patience, respect for people, focus on achievement I set goals. It significantly affects both its structure and activities, and the principles by which it can be managed. It is especially important that people influence the goals of the organization in which they work – and not just the way to achieve them.

Key words: organizational psychology, management, leadership style, individual qualities, managerial style, development, economic psychology.

УДК 159.99

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.13-1.28>

Трофімов А.Ю.

к.психол.н., доцент,
доцент кафедри психології розвитку
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Постановка проблеми. Розглядаючи технології в контексті спільної діяльності, багато хто з дослідників торкався опису персоналу. Зараз ми розглянемо роль «людського фактору» в організації більш детально.

Персонал – це сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це – співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені для про-

ведення досліджень, розроблення стратегії, реалізації конкретних заходів тощо.

Організація ефективної діяльності персоналу є основною метою управління. Для досягнення цієї мети необхідно добре уявляти собі:

- 1) особливості індивідуальної поведінки;
- 2) особливості групової поведінки персоналу організації;
- 3) особливості поведінки керівників, членів управлінської команди.

Особливості індивідуальної поведінки детермінуються багатьма параметрами, серед яких – індивідуальні здібності, схильності, орієнтація на виконання діяльності; специфіка мотивації – специфіка потреб людини, уявлення про мету професійної діяльності; індивідуальні цінності – загальні переконання, віра, світогляд; демографічні – статеві й вікові особливості; національні й культурні особливості – правила й норми поведінки, які детермінують конкретні реакції людини в конкретних ситуаціях.

Особливості групової поведінки пов'язані з багатьма параметрами, серед яких основні – особливості корпоративної культури – цінності, правила поведінки, характерні для конкретного трудового колективу; феномени групової динаміки – етапи розвитку колективу, особливості лідерства, способи поведінки в ситуаціях конфлікту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Особливості поведінки управлінців можна розглядати і як суб'єктів, що мають індивідуальні особливості, і як членів групи, що володіють корпоративною культурою [4].

Відомі дослідники: Дж. Донеллі, Дж. Гібсон і Дж. Іванцевич [5], – розглядаючи взаємодію організації з навколишнім середовищем загалом поділяють основні ресурси організації на «нелюдські» й «людські».

«Нелюдські» ресурси – це сировина й інформація. Вони перетворюються або використовуються в комбінації з людськими ресурсами для одержання ресурсів іншої природи. «Людські» ресурси представлені персоналом, що працює в організації й витрачає свій час та енергію в обмін на заробітну платню й іншу матеріальну та нематеріальну винагороду. У зовнішньому навколишньому середовищі існує великий ресурс людей, із яких організація «одержує» службовців. Це найбільш дорогоцінний внутрішній ресурс, бо люди – життєва основа організації. Вони забезпечують знаннями, навичками, створюють, зберігають і просувають організацію. Щоб бути успішною, організація повинна залучити й утримати людей, які потрібні для досягнення цілей і процвітання [5].

Ми приєднуємося до тих, хто вважає, що головною діючою особою будь-якої організації є саме людина. Більшу частину свого світового життя вона проводить у стінах органі-

зацій того чи іншого профілю згідно зі своєю професійною кваліфікацією, виконуючи в ній коло певних обов'язків, трудових дій, займаючи в цій організації певну посаду. Як зазначав американський соціолог У. Уайт [6], сучасна людина – це «людина організації» або як особистість, член суспільства вона реалізує себе в рамках діяльності тієї або іншої організації. Організація формує особливий тип особистості з орієнтацією на раціональний стиль поведінки, що володіє компетентністю, знаннями, уміннями, відмінними діловими якостями. Імовірно, що цей тип особистості і є найхарактернішою фігурою сучасності.

Тому одне з найважливіших завдань організаційної психології, психології управління – вивчення взаємин людини та організації, оскільки остання є головною сполучною ланкою у взаєминах особистості й суспільства.

Постановка завдання. Мета статті – здійснити теоретичний аналіз таких термінів, як «менеджер» і «керівник»; зрозуміти та виявити найбільш важливі характеристики натепер діяльності менеджерів

Методами дослідження послуговували комплекс теоретичних методів і прийомів, такі як теоретико-методологічний аналіз, послідовний синтез літератури з проблеми роботи осмислення, порівняння, інтерпретація й індуктивне узагальнення основних положень наукових джерел, що відповідають темі та меті дослідження.

Вклад основного матеріалу дослідження. Отже, люди – це досить специфічний вид ресурсів. Вони не тільки працюють для організації – вони і є організація. Поведінка членів організації помітно впливає як на її структуру й діяльність, так і на принципи, за якими нею можна управляти. Особливо важливо, що люди впливають на цілі організації, у яких вони працюють, а не тільки на спосіб їх досягнення.

Розглядають організацію як «природну систему» – організм, життя якого має розглядатися саме по собі, на відміну від «формальної системи» – механізму, створеного для досягнення певних [3].

Ключовою фігурою будь-якої організації є, звичайно, її управлінець або менеджер. У багатьох статтях із менеджменту терміни «менеджер» («manager») і «керівник» («leader») використовують як синоніми. Однак, якщо проаналізувати літературу з менеджменту (Файоль, Мінцберг, Друкер, Стюарт) і літературу з керівництва (Танненбаум і Шмідт, Фідлер, Блэк і Маутон), стає ясно, що ці дві групи авторів досліджують різні речі. Дослідження «менеджменту» покликані відповісти на запитання про те, що в дійсності роблять люди, які несуть відповідальність за роботу інших людей. Разом із тим дослідження «керівництва» сконцентровані на здатності людей впливати на інших людей для досягнення

поставлених цілей. Мінцберг описав це як розходження між тим, що люди роблять, і тим, що вони повинні робити. Розходження видається незначним, але є важливим, оскільки термін «керівництво» припускає певний спосіб досягти виконання роботи, заснований на домінуючому становищі й волі менеджерів. Ця ідея народилася в Сполучених Штатах і часто зустрічається в американській літературі. Однак таке розуміння керівництва не завжди є адекватним. Наприклад, у культурах, у яких командна робота прийнята як основний спосіб спільної діяльності людей (наприклад, у Скандинавії й країнах Далекого Сходу), деякі додаткові значення терміна «керівництва», такі як домінуюче становище деяких індивідуумів в організації, вступають у протиріччя з важливими принципами організації. Як би там не було, але проблема пошуку оптимальних стилів керівництва є актуальною для багатьох організацій. У цей час «найбільш авторитетним» є погляд на керівництво, що представлено «ситуаційною теорією». У деяких моделях поведінки підкреслюється необхідність урахувати конкретні супутні обставини, а також очікування, наявні в учасників. У цих моделях стверджується, що належна поведінка або стиль визначаються складними обставинами й залежать від них. Відповідно до цієї теорії, керівник повинен пристосовувати свій стиль керівництва до вимог конкретної ситуації. Однак чи можливо це [3]?

П. Друкер визначав менеджмент як глобальну проблемну галузь і менеджерів – як динамічний елемент у будь-якому бізнесі. Саме менеджери через їхній контроль за прийняттям рішень у сучасних корпораціях вдихають життя в організації й суспільство. Менеджерам дані людські й матеріальні ресурси для роботи, і саме вони створюють продуктивне виробництво, що веде до здорового суспільства. Справедливість цього твердження зростає, тому що ми рухаємося в еру інтелектуальних технологій, що роблять можливості людини особливо важливими для ефективного виробництва в організаціях. Однак, як указує П. Друкер, менеджери, будучи найбільш важливим ресурсом бізнесу, є більш дефіцитними, більш дорогими й найбільш недовговічними [3]. З позиції управління можна виділити три рівні й, відповідно, три підсистеми організації: мету, загалом організацію й систему контролю. Система цілей включає впорядковану сукупність загальних і часткових, стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Організація – це ясне й чітке визначення ділянок відповідальності за досягнення конкретних цілей кожного підрозділу й співробітника. Система контролю – це порівняння поставлених цілей і досягнутих результатів, інформування про відхилення й аналіз причин відхилення

результатів від цілей. Розрізняють контроль результатів і контроль дій: на рівні організації як цілого до контролю результатів можна зарахувати фінансовий і маркетинговий контроль, до контролю дій – виробничий контроль і контроль якості. Формування системи цілей, організаційної структури для їх досягнення й контролю над досягненням мети – важливі напрями діяльності менеджера [2]. Праця менеджера являє собою висококваліфіковану доцільну діяльність із досягнення цілей організації. Під управлінською працею розуміється:

- праця керівників (ухвалення рішення);
- праця фахівців (підготовка й аналіз інформації для ухвалення рішення);
- праця технічного персоналу апарату управління (доведення рішення до виконавців).

Управління менеджера припускає наявність робочої сили, предмета праці та його засобів. Предметом праці в цьому разі є інформація, якщо мова йде про ділову сферу, а також людина або група осіб, якщо мова йде про сферу взаємовідносин. Безпосереднім продуктом праці менеджера є управлінське рішення, вибір альтернативи у вигляді наказу, розпорядження або плану заходу, а також іншої управлінської документації, що визначає розвиток об'єкта управління. Отже, і предмет праці, і його продукт – інформація, що слугує основою управлінської діяльності. Тому оволодіння нею – найбільш актуальне завдання менеджера, вплив якого все більше визначається не силою й багатством, а знаннями.

Для успішної роботи менеджеру необхідні також засоби управлінської праці. Вони підрозділяються на засоби техніки управління й техніки індивідуальної роботи менеджера.

Засоби техніки управління – це організаційна техніка або оргтехніка. До них належать пристрої для отримання, фіксації, копіювання й розмноження інформації, а також засоби зв'язку, носії інформації, засоби її зберігання. Уособлення сучасних засобів техніки – персональні комп'ютери, їх мережі й технології.

Техніка індивідуальної роботи менеджера невіддільна від його свідомості й мислення, почуттів та інтуїції. Мова йде про майстерність і мистецтво менеджера. Це техніка розумової праці, обробки інформації, постановки мети, ухвалення рішення, техніка вирішення самого завдання. Використання цієї техніки називається технологією управлінської праці, зокрема технологією ухвалення рішення [7].

На нашу думку, важливою й визначальною домінантою в управлінській діяльності менеджера є саме техніка його індивідуальної роботи, тому що оргтехніка – це, просто кажучи, машини, яким задані програми, і вони виконують певну роботу. Тому надалі ми будемо розгляди важливі аспекти роботи власне менеджера.

Перший аспект – уміле управління організацією та подолання конфліктних ситуацій.

Н. Ніколас та М. Вест – два дослідника в галузі управління, їхні дослідження стосуються змін у роботі й ролях менеджерів. Цікаве спостереження, зроблене авторами, полягає в тому, що більше ніж половина змін у роботі менеджерів пов'язана з появою нових управлінських посад. Простежуються зв'язки між змінами ділового оточення й змінами в роботі менеджерів. Вони також доводять, що зміни, які відбуваються, не тільки відкривають нові сприятливі можливості, а й мають свою негативну сторону. Зміни створюють додаткові невизначеності й небезпеки, піддають менеджерів постійному тиску, необхідності відновлення знань і навичок. Багато змін ініціюються самими менеджерами у відповідь на зміни зовнішнього оточення. Деякі вчені вважають зміни всепроникаючими й визначають основну роль менеджера як управління змінами [3].

Крім того, П. Друкер звертається до проблеми ефективності менеджменту. На думку дослідника, знайти рецепти ефективності можна тільки в тому випадку, якщо ми спочатку зрозуміємо роль менеджера в організації, якщо визначимо, у чому полягає його робота. За словами П. Друкера, існує два параметри управління – економічний параметр і часовий параметр. Менеджери відповідають за результати діяльності, організацій (це відрізняє їх від адміністраторів). Отже, вони повинні домагатися передусім економічних результатів виробництва. Другий параметр – час – є наявним у всіх системах прийняття рішень. Менеджер завжди замислюється над тим, який вплив матиме рішення в сьогоднішній, найближчому й далекому майбутньому.

Отже, менеджмент – це діяльність з організації ресурсів для досягнення задовільної якості виконання, діяльність на основі матеріальних і людських ресурсів.

Центральне питання для П. Друкера: як краще управляти бізнесом, щоб забезпечити одержання прибутку й успішну діяльність підприємства. Нереалістично розглядати підприємство, яке має єдину мету. Ефективне управління завжди включає зрівноважування різних цілей, розміщення пріоритетів за безліччю цілей, які має організація.

По-перше, знання й розуміння цих цілей дає змогу організації інтерпретувати широкий спектр комерційних явищ, маючи лише невелику кількість загальних тверджень.

По-друге, цілі дають змогу випробувати ці твердження на практиці.

По-третє, стає можливим прогнозування поведінки.

По-четверте, правильність рішень може бути перевірена в процесі їх прийняття, а не після.

По-п'яте, продуктивність у майбутньому може бути поліпшена шляхом аналізу минулого досвіду. Це можливо тому, що необхідні результати змушують планувати.

Можливо, найбільш важливою частиною цільового управління є його ефект, що дає змогу організації розвивати її найбільш важливий ресурс – менеджерів. Це відбувається через розвиток самоконтролю менеджерів, що веде до більш сильної мотивації й більш ефективного навчання. Сутністю цього стилю управління є те, що всі менеджери приходять до визначення реалістичних цілей для своїх підрозділів і для самих себе. Ці цілі повинні відображувати, який внесок менеджер зробить у досягнення загальних цілей фірми в усіх галузях бізнесу.

Цільове управління – це спосіб уникнути таких труднощів, як порушення роботи й виникнення конфліктів в організації за рахунок зв'язку кожного менеджера із загальними цілями компанії. Управління більше не є справою однієї людини. Навіть виконавчий директор не працює в ізоляції. Менеджмент – це групова діяльність, і наявність цілей підкреслює внесок, що здійснений кожним менеджером у справу всієї групи. Цільове управління дає змогу адміністративним працівникам бути ефективними [3]. Наступним важливим аспектом управлінської діяльності менеджера є мотивація. Психічну природу діяльності менеджера неможливо пізнати без з'ясування його мотивів, систему яких психологія розглядає як складне інтегральне психологічне утворення. Знання мотивації – сукупності причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її джерела, спрямованість та активність, – розкриває причини вибору управлінцем певної тактики поведінки під час розв'язання управлінського завдання, дає змогу зрозуміти, чому один управлінець діє, спираючись на матеріальні стимули, інший – на моральні спонуки.

Діяльність керівника, як і будь-який інший вияв активності людини, може бути обмеженою як зовнішніми, так і внутрішніми умовами. Зовнішні умови управлінської діяльності постають як стимули. Заохочують керівника до праці матеріальна винагорода, схвалення діяльності колегами або вищим керівництвом, просування по службі, здобуття самостійного статусу тощо. Внутрішні умови – психологічні властивості суб'єкта поведінки, мотиви, потреби, цілі, бажання, інтереси тощо, тобто особистісні диспозиції. Найважливіший компонент мотиваційної сфери особистості керівника – це потреби. Здебільшого управлінська діяльність керівників відбувається під впливом таких потреб:

- досягнення успіху, влади;
- відчуття соціальної значущості своєї діяльності, участі у вирішенні загальнонаціо-

нальних завдань, у доведенні цінності власної особистості;

- самоствердження через власну справу;
- розвитку.

Потреба в розвитку є однією з найважливіших для управлінців, а інтерес до управлінської діяльності – вагомим мотивуючим засобом її реалізації. Задоволення цієї потреби змістовно збагачує роботу управлінців. Незадоволеність управлінською діяльністю також може спричинити формування потреби розвитку.

Сукупність потреб управлінця зумовлює мотивацію посадового зростання. Зіставлення провідних мотивів менеджерів з успішністю управлінської діяльності висвітлює різні мотиви для різних рівнів сформованості управлінської діяльності:

- нижчий рівень сформованості діяльності характеризується мотивацією, спрямованою лише на досягнення життєвого комфорту;
- середній рівень досягнень в управлінні відзначається перевагою потреби в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії;
- вищому рівню сформованості управлінської діяльності відповідає домінуюча потреба в самоактуалізації, найповнішій реалізації своїх можливостей, постійному самовдосконаленні, супроводжувана почуттям обов'язку.

Мотивація досягнення успіху, яка є провідною в процесі формування управлінської діяльності, забезпечує розвиток здатності оперативно розв'язувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, у стійкості до стресу, врівноваженості.

Мета управлінця – важливий компонент мотиваційної сфери. Мета – це безпосередньо усвідомлюваний результат, на який у конкретний момент спрямована дія, що задовольняє актуалізовану потребу керівника.

Потреби, мотиви й цілі – це психологічна основа ціннісних орієнтацій особистості менеджера. Ціннісні орієнтації виражають стан мотиваційної сфери особистості, забезпечують вибірковість сприймання життя управлінцем.

Отже, мотиви, потреби й цілі є основними складниками мотиваційної сфери управлінця. Як спонуки поведінки керівника можна також розглядати інтереси, завдання, бажання, наміри. Чим більше в керівника різних мотивів, потреб і цілей, тим розвиненішою є його мотиваційна сфера. На її гнучкість впливає здатність управлінця, на відміну від інших, задовольняти один і той самий мотив різноманітними засобами [1].

На мотивацію можна подивитися й з іншого боку, а саме вплив поведінки менеджерів на мотивацію в найманих робітників. Як люди реагують на зусилля й дії менеджерів? Одним із діючих інструментів вивчення мотивації є широко відома «теорія очікування». Відповідно до цієї теорії, люди докладуть додаткові

зусилля на роботі, якщо вони повірять, що це зумовить підвищення продуктивності й що це зростання продуктивності призведе до отримання ними винагород, таких як премії, службове просування, почуття задоволення або просто сказані кимось слова подяки. Ця теорія дійсно дає ключ до вивчення мотивації, тому що в ній виділений найважливіший фактор, що змушує людей докладати додаткових зусиль, – це оцінювання людьми сили зв'язків між їхніми зусиллями, продуктивністю й винагородами. Там, де люди вірять, що ці зв'язки сильні, вони будуть докладати додаткових зусиль, а там, де ці зв'язки сприймаються людьми як слабкі, вони не будуть робити більше за те, що зобов'язані робити.

Багато хто думає, що найважливішим мотивуючим фактором для людей є гроші. Із цього робиться висновок, що зв'язок зарплати частини найманих працівників із прибутком компанії допоможе спрямувати діяльність цих людей на досягнення цілей компанії. Звідси екстравагантні зарплати, додаткові пільги, що надаються вищим керівникам компаній. Однак чи дійсно ці заходи їх мотивують? І якщо так, чи застосовні ці заходи до інших найманих працівників? Ми вважаємо, що цього недостатньо.

Наступним не менш важливим фактором управлінської діяльності є стреси.

Більшість компаній у Північній Америці постійно скорочує персонал, а від тих, хто все ж таки залишився на роботі, очікується, що вони візьмуть на себе додаткові робочі навантаження. Результатом цього є часті стреси на роботі. З недавнього опитаних 600 робітників США 46% назвали свою роботу за високим ступенем стресовою, а 34% сказали, що мають настільки сильні стреси, що думають про звільнення. У японців є спеціальне слово «кароші» для визначення раптової смерті внаслідок серцевого нападу або інсульту, викликаного перевантаженнями на роботі. У Японії, де 16-годинний робочий день не є рідкістю, за оцінками експертів, щорічно від кароші вмирає 10 000 чоловік [8].

Отже, стреси в організаціях – широко розповсюджене явище. У зв'язку зі стресами виникає кілька важких питань. Оскільки стреси нерідко супроводжуються високопродуктивною роботою, чи потрібно менеджерам піклуватися про створення умов, у яких наймані робітники не піддавалися б стресам? Щоб відповісти на це питання етичного характеру, варто вивчити причини стресів у працівників: зрештою, буває так, що працівники самі піддають себе стресам. Один із дослідників у цій галузі – Пітер Уорр – відзначає, що «стреси неминучі на будь-якій роботі... Не завжди це погано. Однак, якщо стреси надмірні й тривалі, менеджери повинні почати турбуватися» [7]. Крім того, інший автор – Лауренс

Р. Мерфі – розглядає способи, які можуть бути використані менеджерами для послаблення стресів на роботі. Ще інший учений – К. Даньелз – пов’язує ідеї П. Уорра й Л.Р. Мерфі й показує, як менеджер може розробити підходящу стратегію управління стресами. К. Даньелз відзначає розходження між його поглядами й поглядами Мерфі щодо втручання менеджера у вирішення проблеми стресів у підлеглих. Мерфі, очевидно, є прихильником вторинного втручання менеджерів (мається на увазі надання допомоги індивідуумам із симптомами стресів, що виявилися), тоді як К. Даньелз наполягає на перевагах первинного втручання (спрямованого на превентивне усунення причин стресів [3]).

Наступний важливий фактор – це вміння приймати рішення менеджерами. Джеймс Марч, відомий дослідник у галузі менеджменту, розглядає такий важливий фактор прийняття рішення, як обмеженість досвіду й знань індивідуумів, на основі яких приймаються рішення. Індик не зміг передбачити свій сумний кінець, тому що не знав, що таке святвечір. Інакше кажучи, зробити правильний прогноз йому перешкодила обмеженість знань. Дж. Марч відзначає, що людям, які приймають рішення, заважають аналізувати їхні наслідки серйозні обмеження, що мають місце в галузі уваги, пам’яті, розуміння й комунікації [3].

Віктор Врум протягом багатьох років брав участь у дослідженнях, викладав і консультував з приводу психологічного аналізу поведінки в організаціях. Він теж займався проблемою приймання рішень менеджерами. У дослідженнях В. Врум говорив про те, що участь в ухваленні рішення впливає на ставлення до роботи й мотивацію. На додаток до цього він показав, що ступінь цього впливу залежить від певних особистих характеристик учасників. Люди авторитарного складу й люди зі слабкою потребою в незалежності залишаються байдужими до можливості брати участь у прийнятті рішень, тоді як люди, схильні до рівності, і люди із сильною потребою в незалежності мають більш позитивне ставлення до справи й більшу мотивацію для досягнення більш ефективної продуктивності за рахунок участі в ухваленні рішення.

Пізніше В. Врум у співробітництві з Йеттоном і Яго більш ретельно досліджували процеси прийняття управлінських рішень і різні варіанти участі підлеглих у цьому процесі. Можливі такі варіанти пошуку рішення, які можуть використатися менеджером при спірних питаннях:

1. Менеджер вирішує проблему або приймає рішення самостійно, використовуючи наявну в керівника до цього часу інформацію.

2. Менеджер одержує необхідну інформацію від підлеглого (підлеглих), потім знаходить

рішення проблеми самостійно. Менеджер може говорити, а може й не говорити підлеглим, у чому полягає проблема, коли збирає інформацію. Ясно, що роль підлеглих у прийнятті рішень зводиться до надання керівникові необхідної інформації, а не до вироблення або оцінювання можливих рішень.

3. Менеджер розділяє проблему з окремими підлеглими індивідуально, збирає їхні ідеї й пропозиції, не виносячи їх на обговорення в групу. Потім управлінець приймає рішення, які можуть відбивати, а можуть не відбивати думки підлеглих.

4. Менеджер ділиться проблемою з групою підлеглих, колективно збирає їхні ідеї й пропозиції, потім самостійно приймає рішення, що може відбивати або не відбивати думки підлеглих.

5. Менеджер ділиться проблемою з групою підлеглих. Разом з ними керівник здійснює пошук, оцінює альтернативні рішення й намагається дійти згоди (консенсусу). Роль керівника нагадує роль голови. Він не намагається вплинути на групу з метою прийняття «його» рішення й готовий прийняти й реалізувати будь-яке рішення, що одержало підтримку всієї групи.

Процеси 1 і 2 позначаються як автократичні, 3 і 4 – як консультативні, 5 – як груповий процес. Виявивши ці процеси, програма досліджень дає змогу провести пошук відповідей на два основні питання:

1. Які процеси прийняття рішень менеджери повинні використати, щоб ефективно працювати з проблемами, що зустрічаються в їхній роботі?

2. Які процеси прийняття рішень менеджери використовують під час роботи зі своїми проблемами та які фактори впливають на їхній вибір процесів і ступінь участі підлеглих?

Саме в дослідження першого питання В. Врум і його колеги зробили найбільший внесок. Вони створили детальну нормативну модель процесу прийняття рішень, основану на раціональних принципах. Вони визначили три класи наслідків, які впливають на ефективність рішень.

1. Якість або раціональність рішення – ясно, що процес, який недооцінює це, буде неефективним.

2. Схвалення або прийняття зобов’язань частиною підлеглих ефективно виконувати рішення, якщо це зобов’язання необхідно, то процеси, які не викликають його прийняття, незважаючи на високу якість рішень, будуть неефективними.

3. Кількість часу, необхідного для ухвалення рішення. Так, процес рішення, що вимагає меншого часу при рівній ефективності, кращий за процес, що займає більше часу.

З моделі ухвалення рішення можна побачити, що всі процеси пошуку (автократич-

ний, консультативний і груповий) прийнятні за певних обставин і частота їх використання залежить від типу рішень, які менеджерів доводиться приймати. Нормативна модель вимагає, щоб усі менеджери, якщо вони хочуть бути ефективними й раціональними, були здатні діяти в усьому діапазоні [3].

Герберт Саймон – видатний американський учений у галузі політичних і соціальних наук. Згідно із Г. Саймоном, менеджмент рівнозначний «прийняттю рішень». Його найбільша увага була зосереджена на аналізі того, як приймаються рішення та як вони можуть прийматися більш ефективно.

Він описує три стадії процесу прийняття рішень:

1. Пошук причин, що викликають необхідність прийняття рішень, – розвідувальна діяльність, пов'язана з обмірковуванням ситуації.

2. Придумування, розвиток та аналіз можливих напрямів діяльності – проектна діяльність, або проектування (підготовка рішення).

3. Вибір певного курсу діяльності з можливих – це діяльність на вибір.

Розвідувальна діяльність передує проектуванню, проектування передує вибору. Але послідовність стадій може бути набагато складнішою. Кожна стадія може являти собою складний процес прийняття рішень. Стадія проектування може дати поштовх до нової розвідувальної діяльності (обмірковування).

Виконання рішень також належить до процесу прийняття рішень. Згідно із Г. Саймоном, істотно, що всі дії менеджера являють собою процес прийняття рішень.

На підставі чого менеджери приймають рішення? Традиційна економічна теорія припускає, що на підставі повної раціональності. Ця модель являє собою «економічну людину», яка має справу з реальним світом у всій його складності. Вона вибирає раціонально кращий курс дій із можливих з метою максимізувати свій прибуток. Але очевидно, що ця модель відрізняється від реальності. Ми знаємо, що в людському мисленні й поведінці наявний великий нераціональний елемент. Ці межі раціональності не статичні, а залежать від організаційного оточення, у якому люди приймають рішення. Отже, завдання адміністрації полягає в створенні такого оточення індивідууму, що наближало б практичне прийняття рішень до раціонального.

Замість «економічної людини», Г. Саймон запропонував модель «адміністративної людини». Тоді як «економічна людина» максимізує, тобто вибирає найкращий курс із можливих, «адміністративна людина» шукає курс, що задовільний або принаймні досить гарний. У цьому разі людина, яка приймає рішення, має справу зі значним спрощенням ситуації. Вона бере до уваги тільки ту відносно невелику

кількість факторів, що вона здатна охопити. За образним висловлюванням, «більшість рішень пов'язані не з пошуком найгострішої голки в стозі сіна, а з пошуком голки, досить гострої, щоб шити».

Яка техніка прийняття рішень є найбільш прийнятною? Під час обговорення цієї проблеми Г. Саймон вводить розходження між двома полярними типами рішень: запрограмованими й незапрограмованими рішеннями. Рішення запрограмовані – ті, які повторюються, рутинні. Вони не повинні переглядатися щоразу в разі виникнення проблеми. Прикладом можуть слугувати рішення, пов'язані з обробкою купівельних заявок, із визначенням виплат хворим працівникам, із виконанням будь-якої іншої рутинної роботи. Рішення незапрограмовані – неструктуровані, невідпрацьовані методи рішення проблем. Це можливо, коли такі проблеми раніше не зустрічалися або коли вони є особливо складними або важливими. Прикладом можуть бути рішення, пов'язані з введенням нового виробництва.

Традиційні техніки прийняття запрограмованих рішень: звички, що включають уміння, рутинні операції й стандартні процедури роботи, а також організаційна структура й культура, тобто система загальних очікувань тощо. Традиційні методи незапрограмованих рішень – засновані на відборі й навчанні персоналу, що спираються на інтуїцію й творчий підхід. Ці методи розвивалися протягом тисячоріч. Але з часів Другої світової війни, за твердженням Г. Саймона, відбулася революція в методах прийняття рішень. Ця революція стала можлива завдяки застосуванню таких методів, як математичний аналіз, дослідження операцій, електронна обробка даних, інформаційні технології й комп'ютерне моделювання. З успіхами комп'ютерної технології більш складні рішення будуть ставати програмованими. Автоматичні фабрики майбутнього, як зазначає Г. Саймон, будуть працювати на основі програмованих рішень, вироблених в автоматизованих офісах [9].

Незважаючи на всі зусилля, докладені менеджерами на пошук працівників, які володіють достатніми для ефективної роботи знаннями, навичками й здатностями, найняти «відповідного» працівника вдається рідко. Майже завжди новому працівникові потрібні навчання й наставництво, так що лінійний менеджер – це перший пункт, куди новачок звертається за допомогою. Однак не в цьому найголовніше. Як ми вже відзначали, безперервні зміни є правилом сучасного життя організацій. Як людям упоратися із цими змінами? Єдино правильний шлях – навчання й розвиток персоналу, що значною мірою повинен відбуватися на робочому місці під керівництвом лінійних менеджерів.

Дослідник Алан Мамфорд вивчає аспект розвитку персоналу, розглядає навчання на робочому місці – потужний інструмент розвитку персоналу за умови правильного застосування. А. Мамфорд показує, що навчання на робочому місці дає змогу досягти гарних результатів, навіть якщо проводиться безплатно. Поточна робота менеджера дає йому безліч сприятливих можливостей для навчання підлеглих, і завдання менеджера – реалізувати ці можливості.

Тоді як А. Мамфорд фокусує увагу на можливостях розвитку персоналу в процесі поточної роботи, інший дослідник – Клайв Флетчер – звертає нашу увагу на більш формальний засіб розвитку персоналу – регулярні атестаційні інтерв'ю. Він розглядає зв'язки між розвитком, керуванням якістю виконання роботи й атестаційними інтерв'ю та відзначає, що традиційні атестації останнім часом зазнали значних змін і перетворилися із засобу оцінювання якості виконання роботи в засіб розвитку персоналу [3].

Пітер Друкер – відомий економіст, який уже згадувався, теж говорить, що важливим моментом в управлінській праці є можливість навчитися ефективності. Але він звертає увагу на інший бік – на самонавчання, саморозвиток менеджерів. П. Друкер наполягає на тому, що саморозвиток керуючого персоналу є центральним для безперервного розвитку організації, тому що кваліфікований працівник стає головним ресурсом. Система цілей дає можливість менеджерам оцінювати власну ефективність, і в такий спосіб підсилює процес навчання. Це робиться за рахунок спираючись на сильні сторони людини й на те, як вони можуть бути більш продуктивними. Регулярний огляд цілей і результатів діяльності дає менеджерам змогу знати, де й коли вони працюють найбільше ефективно та як цього можна досягти. У результаті вони зможуть розвинути свої вміння у відповідних галузях [3].

Отже, розглядаючи основні сфери діяльності менеджера, можна виділити чотири основні групи професійно важливих якостей: мотиваційно-цільові, емоційно-вольові, інтелектуальні, комунікативні.

До мотиваційно-цільових та емоційно-вольових якостей належать насамперед:

- прагнення до успіху (орієнтація на досягнення, прагнення володіти, рішучість, довіра до себе);
- обережність, сумлінність, увага, точність, визнання з боку навколишніх;
- самовизначення (воля, чіткість вибору, відкритість);
- соціальна компетентність (контактність, товариськість, готовність до обговорення, сила переконання, атрактивність, чарівність, дружнє ставлення до організації, упевнена манера тримати себе);

– контроль гніву (спокій, самовладання, готовність до вирішення конфліктів, низький рівень дратівливості).

Інтелектуальні якості менеджера насамперед пов'язані з креативністю й схильністю до ризику, гнучкістю мислення, умінням швидко, точно зрозуміти проблему й вирішувати різноманітні пізнавальні завдання.

Серед комунікативних якостей виділяються такі особливо важливі для менеджерської діяльності:

– здатність до кооперації й групової роботи (рефлексія картини самого себе й своїх дій, турбота про розвиток власних здібностей, відповідальне вираження своїх ідей, інтересів і почуттів стосовно навколишнього світу, допомога й підтримка навколишніх, розумова рухливість і відкритість новим ідеям, готовність експериментувати й учитися, загальна позитивна установка до групової роботи);

– соціальна компетентність у ситуації конкуренції під час реалізації своїх цілей.

Істотне значення для діяльності менеджера мають і загальні комунікативні якості, які розділяються на чотири групи:

- 1) якості, пов'язані з організацією змісту комунікації;
- 2) ставлення до партнера по комунікації;
- 3) спосіб впливу на партнера (апеляція до партнера);
- 4) спосіб відкриття партнерові самого себе [2].

Крім таких загальних якостей, можемо виділити й специфічні. Правильно діючих менеджерів відрізняють новаторство й сміливість, підприємницький дух управління. У цьому разі під цими характеристиками треба розуміти методи, особливості роботи, які властиві успішним управлінцям.

У нинішніх умовах успішність керування можлива тільки завдяки різноманітним новинкам. Але менеджери часто бояться змін, хоча й розуміють, що для сьогоденних управлінців іншого шляху немає.

Досвідчений менеджер повинен ставитися до кожного співробітника як до джерела ідей. Успіх менеджера неможливий без грошей клієнта. Ними оплачується праця, у тому числі й самого менеджера. В основі комунікацій лежать довіра, відповідальність, етичні зобов'язання.

Відсутність загальних для всіх співробітників ділових цінностей неминуче призводить до стагнації. Влада й довіра не виключають один одного, але досвідчений управлінець не повинен зловживати своїм становищем. Варто зазначити й те, що для успішної кар'єри необхідний доступ до інформації, що дає реальну владу навіть за відсутності грошей.

Успішний управлінець повинен уміти збити цілі організації цілями діяльності кожного

працюючого. Прихильність – результат спілкування менеджера з колективом і його вміння так поставити справу, щоб кожний співробітник міг зробити внесок у досягнення головної мети.

Без ділової активності менеджера всі його особисті плани кар'єри залишаться планами, а сама кар'єра стане набором випадків.

В економічно складні часи багатьом менеджерам доводиться випробовувати гіркоту поразки. Кожна людина помиляється, але не кожний учиться на своїх помилках, тим більше сприймає їх як тимчасову поразку. Це – риса зразкових менеджерів [7].

Ще однією особливістю успішного управлінця можна назвати наявність у нього харизми. Харизма – це сила особистісного впливу, чарівність, що виходить від людини. Але енергія таємнича, світла, така, що притягає людей. Харизматична особистість ніби пробуджує в іншій людині позитивну енергію, і людина, відчувши це, починає ставитися з позитивом і повагою до того, хто викликав у нього ці почуття.

Харизматичні особистості володіють рядом особливостей. Вони не обов'язково гарні, але привабливі. Вони незалежні й у досягненні свого благополуччя не сподіваються на інших. Вони оптимістичні й завжди схильні в усьому бачити гарне. Від них виходить потужна енергія, що заражає навколишніх. Харизматичні люди спокійні й витримані, уміють управляти ситуацією, вони впевнені в собі, мають величезне почуття власної гідності. Усі ці якості можна розвинути в собі. Звичайно, якщо управлінець – харизматична особистість, то це великий «плюс».

Російські психологи В. Зазикін та А. Чернишев [10] вважають, що ефективність управлінської діяльності залежить від таких суб'єктивних чинників, як досвід, здібності та якості управлінця. Досвід вони розглядають як якість особистості, сформовану шляхом навчання, як узагальнені знання, навички, уміння й звички; управлінські здібності – як особливості й якості особистості, що є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності та які не можна звести до знань, умінь і навичок керівника; якості управлінця – як результат реалізації його здібностей у процесі управлінської діяльності. На їхній погляд, у теорії й практиці управління часто якості й здібності не розрізняють, оскільки ті й інші є умовами ефективності управлінської діяльності. Отже, здібності – це приховані можливості особистості керівника, котрі можуть розкритися (стати якостями) або ні.

Крім того, важливими якостями управлінця є компетентність і комунікабельність.

Компетентність стосується особистісних рис, умінь і навичок, закорінених у раціональну сферу особистості.

Компетентність передбачає системність мислення, яка виражається в практичному

розумі, швидкості входження в проблему, здатності передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливості й наявності організаторських якостей, тобто вмінні підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль.

Комунікабельність керівника – риса особистості, яка виявляється в здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості. Ця риса розвивається в процесі життєдіяльності, тобто вона не є вродженою.

Управлінці з розвинутими комунікативними якостями мають значний запас стратегій спілкування, уміють взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання особливостей груп, їхніх інтересів, цінностей, етнопсихологічних особливостей. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості активності, ділової чарівності, намагання домінувати чи співпрацювати в процесі спілкування, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

В останнє десятиліття на Заході зросло значення економічних та інноваційних аспектів у діяльності фірм і корпорацій, у результаті чого підвищилися вимоги до управлінців усіх рангів. У зв'язку з посиленням процесу поділу праці робота, яка колись виконувалася управлінцями, передається самостійним консультантним фірмам, тому посилюється конкуренція на менеджерів «зразкового» типу. Багато фірм у цей час широко використовують конкурсний добір керівників. При цьому особлива увага приділяється здібностям управлінців. Менеджери повинні вміло керувати трудовим колективом, найбільше повно використати творчі здібності кожного працівника, забезпечуючи тим самим гнучке реагування на вимоги замовників.

Нині в США на керівні посади в найбільш розвинених у техніко-економічному стосунку компаніях висуваються менеджери нового типу. Основною їхньою особливістю є прагнення до найбільш ефективної організації роботи підлеглих. На відміну від західних керівників 60-х років, надмірно заклопотаних проблемами власної безпеки й благополуччям, нові менеджери прагнуть скоротити кількість спрямованих на ці цілі організаційних заходів і частіше ризикують. Вони не настільки безсердечні, автократичні й залежні від компанії, як «ділові люди» 60-х років.

Однак викликає занепокоєння та обставина, що виконувана ними робота, удосконалюючи інтелектуальні можливості, майже нічого не дає для розвитку їхніх моральних якостей.

Проведені дослідження сучасної американської корпоративної культури показали, що на сучасному етапі виділяють чотири основні типи менеджерів.

Перший тип – «майстри». Це люди, які дотримуються традиційної системи цінностей, включаючи ділову етику й повагу до інших. Навколишні оцінюються ними переважно з погляду того, наскільки творчо ті ставляться до своїх обов'язків. Менеджери цього типу настільки поглинені предметом власних творчих вишукувань, що часом виявляються не в змозі управляти складними й мінливими організаційними системами.

Другий тип – «борці з джунглями». Це люди, які жагуче прагнуть до влади. Вони сприймають себе й навколишніх як таких, що живуть у «людських джунглях», де кожний прагне «з'їсти» іншого. Їхні інтелектуальні й інші психічні ресурси спрямовані переважно на забезпечення власної безпеки та благополуччя. Колег по роботі вони зазвичай розглядають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб у боротьбі за владу. Серед них, у свою чергу, виділяються два підтипи: «леви» і «лисиці». «Леви» – це переможці, які домоглися успіху й будують «свою імперію». «Лисиці», улаштувавши свої «гнізда» в корпоративній організації, продовжують спритно просуватися далі. Однак їхні плани зазвичай, урешті-решт, руйнуються в результаті відповідних дій тих, кого вони свого часу обдурили або використали в корисливих цілях.

Третій тип – «люди компанії». Вони ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Якщо вони психологічно слабкі, то прагнуть підкоритися іншим і домогтися скоріше безпеки, ніж успіхів. Будучи ж вольовими й досить сильними, вони прагнуть до визнання з боку навколишніх, до підвищення ступеня згуртованості. Найбільш творчі з них уміють створювати в компанії атмосферу співробітництва й дружелюбності, однак не в змозі успішно вести справи в умовах сильної конкуренції.

Четвертий тип – «гравці». Вони розглядають ділове життя загалом і свою роботу зокрема як своєрідну гру, люблять ризикувати, але з розрахунком і часто захоплюються нововведеннями. На відміну від «борців із джунглями», вони прагнуть не до створення власної «імперії», а до одержання задоволення від перемоги як такої.

Серед сучасних корпоративних менеджерів найбільше широко представлений саме останній тип. Однак у керівників, що займають найвищі посади, поряд із рисами «гравців» наявні і якості «людей компанії». Вони ведуть гру в основному в інтересах компанії, ідентифікуючи себе з нею.

Сьогодні багато промислових підприємств США відчувають брак кваліфікованих управлінців високого рівня. Разом із тим найчастіше перспективні молоді менеджери швидко просуваються на початку кар'єри, але потім зупиняються у своєму розвитку. Причина всьому – проблема, яка полягає в рівні різних якостей

управлінців різних ланок. На нижніх щаблях управління керівника заохочують насамперед за вміння приймати самостійні рішення, за незалежність і гостроту суджень, наполегливість і навіть агресивність під час реалізації рішень. Якщо за короткий строк молодий менеджер домагається значних результатів та отримує підвищення, то він закономірно думає, що саме ці якості й заохочуються керівництвом. Тимчасом на більш високих рівнях потрібні зовсім інші якості й навички: вміння аналізувати й готовність урахувувати думку підлеглих; орієнтація на перспективні цілі, а не на короткострокові завдання; здатність створити згуртований колектив і дати йому стимули для напруженої роботи, а не звалювати всю роботу на себе.

Висновки з проведеного дослідження. Останніми роками значно зріс освітній рівень працюючих, тому керівна посада сама по собі не може гарантувати менеджеріві, що його розпорядження будуть беззаперечно виконуватися. Гарантію може дати тільки авторитет, для формування якого необхідний час. Молоді менеджери не можуть ненав'язливо впливати на підлеглих і змушені або «тиснути» на них, або виконувати більшу частину роботи самостійно. Тому якщо компанія хоче вирощувати дійсно кваліфікованих менеджерів виробництва, вона не повинна поспішати з висуненням молодих керівників на відповідальні пости, ґрунтуючись на їхніх короткострокових успіхах. Ухвалювати рішення щодо підвищенні менеджера треба тільки після придбання їм певного авторитету, а також спеціальної підготовки.

Поведінка менеджерів, на думку закордонних експертів, має відрізнитися деякою агресивністю, наполегливістю, готовністю до сприйняття й передачі інформації, раціональністю, навичками групової роботи, старанністю й точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до встановлення контактів, здатністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, упевненістю в манері поведінки, тактовністю, терплячістю, повагою до людей, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

Із середини 80-х років нові риси портрета вищих керівників стали формуватися й у фірмах Японії, що відбилося на зміні критеріїв підбору кандидатів на високі управлінські посади; робляться спроби ввести систему просування по службових сходах відповідно до індивідуальних здібностей; активізується діяльність із перепідготовки й підвищення кваліфікації.

Отже, на цьому етапі розробляються загальні характеристики менеджера майбутнього, обґрунтовується роль професійного навчання в його формуванні. Закордонні експерти відзначають, що в перспективі основне

завдання менеджера полягатиме в інтегруванні невизначеності в систему прогнозування, прийняття рішень та організаційну структуру, що зажадає від «нового управлінця» здібностей до адаптації, інновацій і постійних змін. Натепер найбільш важливі характеристики діяльності менеджерів – це вміння реалістично оцінювати сильні й слабкі сторони підлеглих; здатність мислити стратегічно; вміння вести переговори з вищими керівниками; забезпечення сприятливого характеру взаємин у колективах, формування лояльності й зацікавленості в підлеглих у досягненні мети організації.

Перспективи подальших досліджень означеної проблеми передбачають перевірку ефективності найбільш важливих натепер характеристик діяльності менеджерів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003.
2. Шарухин А.П. Психология менеджмента. Санкт-Петербург : Речь, 2005.
3. Биллсберри Дж. Взгляды и иллюстрации : хрестоматия / пер. с англ. ; подгот. 5-е и зд., стер. Жуковский. Москва : МИМ ЛИНК, 2001.
4. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. Москва : ИНФРА, 2001.
5. Гибсон Д.Л., Иванцевич Дж., Доннелли Д. Х. Организации. Поведение. Структура. Процессы. Москва : Инфра-М, 2000.
6. Whyte W. Man and organization. New York, 1959.
7. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом : учебное пособие. Минск : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002.
8. Robbins S.P. Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications. 7th edn. Englewood Cliffs. NJ : Prentice-Hall, 1996.
9. Simon H.A. Administrative Behavior: a study of Decision-Making processes in Administrative Organization. 3rd edn. New York : Free Press, 1976.
10. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. Москва : ЦИТП, 1992.
11. Милешкина Ю.Ю. Представления о лояльности сотрудников коммерческих организаций : дипломная работа. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет, 2002.