

**ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМОГИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ****Савельєва В. С.**

На основании анализа свойств, присущих современным организациям, нами определены те психологические качества руководителей, которые способствуют организационным изменениям и повышают эффективность деятельности организаций в условиях растущей конкуренции. Такому организационному фактору как гибкость необходимы качества руководителей: эмоциональная стойкость, гибкость и склонность к предвидению. Приверженность индивидуумам – умение межличностного общения. Подавляющее использование команд – организаторские способности руководителей. Внутренняя конкурентоспособность – планирование, делегирование. Стремление к диверсификации – целенаправленность, системность мышления, аналитичность. Формирование определенных качеств необходимо учитывать при психологической подготовке будущих руководителей.

На підставі аналізу властивостей, притаманних сучасним організаціям, нами визначені ті психологічні якості керівників, які сприяють організаційним змінам та підвищують ефективність діяльності організацій в умовах конкуренції, що збільшується. Такому організаційному чиннику як гнучкість необхідні якості керівників: емоційна стійкість, гнучкість і схильність до передбачення. Прихильність індивідуумам – уміння міжособистісного спілкування. Переважне використання команд – організаторські здібності керівників. Внутрішня конкурентоспроможність – планування, делегування. Прагнення до диверсифікації – цілеспрямованість, системність мислення, аналітичність. Формування визначених якостей необхідно враховувати при психолого-педагогічній підготовці майбутніх керівників.

Based on analysis of characteristics of today's organizations, we are defined the psychological qualities of leaders who contribute to organizational change and improve the effectiveness of organizations in an increasingly competitive environment. Organizational factors such as the flexibility of the necessary qualities of heads of: emotional stability, flexibility, and propensity for foresight. Commitment to individuals – the ability of interpersonal communication. The overwhelming use of co-Mundi – managerial ability of managers. Internal competitiveness planning, delegation. The desire for diversification - focused, B stemnost thinking analyticity. Formation of certain qualities to consider in the psychological preparation of future leaders.

Савельєва В. С.

канд. психол. наук, доц. каф. «Менеджмент» ДГМА  
av@krm.net.ua

УДК378.046:338.432

Савельєва В. С.

## ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМОГИ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ

Головною властивістю організації є постійне пристосування до динамічного зовнішнього середовища. Організаційні зміни, які відбуваються є вимогою сучасних ринкових відносин. Менеджмент безпосередньо залежить від тих змін, які відбуваються у фінансових, виробничих, маркетингових, логістичних і інших підрозділах організації. Отже, логічно буде припустити, що і вимоги до керівників зазнають змін. Для визначення ключових особистісних характеристик, які потрібні сучасним керівнику, проведемо аналіз вимог до сучасного управління в організаціях.

Дослідження в області організаційної психології, що розглядає питання підготовки керівників проводяться Л. М. Карамушкою, А. Л. Журавльовим [1, 2]. Питання теорії організації та організаційної поведінки досліджувалися в працях В. М. Вакуленко, В. П. Казміренко, Б. З. Мільнера та ін. [3, 4, 5, 6].

Мета публікації – на підставі визначення основних властивостей сучасної організації, сформулювати якості, які потрібні керівнику організації, що змінюється.

Л. М. Карамушкою визначені наступні підходи і принципи до аналізу діяльності організації:

- аналіз організацій як відкритих соціальних систем;
- ситуаційний підхід до аналізу їх діяльності та етапів її функціонування;
- принцип «організацій, що навчаються»;
- принцип «гуманістичного управління» [1, с. 23].

Розглядаючи конкретні методи оцінки ефективності управління, П. Робі та Д. Сейлз запропонували наступний список критеріїв, орієнтуючись, головним чином, на комерційні організації:

- якість управління;
- якість продукції і послуг;
- здатність до нововведень;
- об'єм довгострокових інвестицій;
- фінансове положення;
- здатність до залучення, розвитку високоякісних людських ресурсів;
- відповідальність перед суспільством і довкіллям;
- широке використання активів організації [2, с. 44–45 ].

Цей перелік можна було б і продовжити. Але навіть для організацій не існує одного або декількох визначених і таких, що визнаються усіма дослідниками критеріїв оцінки ефективності. Звідси витікає, що для кожного типу організації (а іноді навіть для кожної конкретної організації) необхідно розробляти свій власний набір критеріїв оцінки ефективності.

Отже, сучасний вітчизняний менеджмент представляє складну систему управлінських взаємодій в різноманітних і різномасштабних організаціях суспільства. Його структура детермінується формою власності підприємства, стадією життєвого циклу, типу організаційної культури, об'ємом, технологією виробництва, цілями і завданнями кожної конкретної організації.

Сучасні організації функціонують у все більше невизначених умовах. Термін життя продуктів скорочується, змінюються технології, змінюється суспільство, статичність і постійність викликають швидше здивування. Щоб зберегти конкурентоспроможність, організації повинні оперативнo реагувати на зміни, краще обслуговувати клієнтів і забезпечувати належний технологічний рівень, їм необхідно проводити в життя зміни частіше (а нерідко і радикальніші), ніж коли-небудь раніше. Стабільність все частіше інтерпретується як стан «застою» організації, а не міцності і надійності. Безперервні зміни утруднюють організації і керівнику можливість залишатися в руслі поточних подій, точно зумовлювати майбутнє і підтримувати конкретний напрям діяльності. Причому темпи змін постійно прискорюються і саме темп і непередбачуваність подій в зовнішньому середовищі диктують необхідність швидких змін в організації, відповідній глибини і швидкості змін навколишнього оточення.

Перерахуємо деякі ключові чинники змін, що прискорюються:

- *Поява вимогливіших* покупців – гостра конкуренція у більшості областей означає, що покупці отримують краще обслуговування, кращу якість і ширший асортимент товарів і послуг. Щоб підтримувати конкурентоспроможність, організація повинна пропонувати кращий сервіс, якість і бути в змозі створювати нові ринки або уміти проникати на них.

- *Глобалізація* – конкуренція відбувається у всесвітньому масштабі, покупці все частіше можуть придбавати будь-які товари по всьому світу. Товари і послуги вільно переміщуються по світу, джерела постачань істотно розширилися.

- *Технологія* – інформаційна технологія серйозно впливає на те, як робляться товари і виявляються послуги, як здійснюється управління усередині компаній і доставка товарів і послуг на ринок. У ряді галузей інтернет змінює маркетинг. Інші, неінформаційні, технології також роблять глибокий вплив на продукцію і ринки.

- *Відповідальність компаній* – будь-яка компанія тепер знаходиться в центрі різних видів відповідальності, вона відповідає не лише перед законом, власниками і покупцями, її обов'язки тепер набагато ширше. Групи тиску з різними інтересами, професійна етика, політичні і економічні чинники, галузеві норми і репутація галузі – усе це впливає на поведінку компаній, свободу їх маневру.

- *Персонал* – передусім, змінилася відповідальність організації перед її працівниками. Оскільки люди все частіше стають чинником, що відрізняє послуги організації і додає їй вартість в очах покупців, вирішальне значення придбаває необхідність притягати, зберігати і стимулювати працівників [5, с. 134].

Таким чином, умови, в яких працюють організації, вимагають швидкої реакції у відповідь, за відсутності якої організація виявляється нежиттєздатною.

На думку Б. З. Мільнера, головною властивістю організації майбутнього стане постійне пристосування до динамічного зовнішнього середовища. На перший план вийдуть такі риси, як велика гнучкість, прихильність особам, використання команд, прагнення до диверсифікації і конкурентоспроможність [5].

Дамо характеристику цих властивостей.

*Гнучкість.* Адаптивність як найважливіша властивість організації забезпечуватиметься цілеспрямованим навчанням і тренуванням працівників, включенням самоаналізу в процес діяльності. Частиною системи організації, що навчається, стануть послідовне експериментування, застосування відповідних засобів оцінки діяльності [5].

Організація перш за все повинна бути гнучкою. Вона мобільна, прихильна адаптації до змін зовнішнього середовища, що, безумовно, означає зміни і для її клієнтів. Вона з готовністю приймає зміни. При цьому перетворенням піддаються не які-небудь другорядні елементи організації, а навіть сутнісне ядро – структури, процеси, методи. Динаміка організаційних змін залежить від темпів розвитку техніки і технології, умов розвитку бізнесу. Навіть процвітаючі організації можуть постраждати від власного консерватизму.

Можна передбачати, що тенденція до вичерпання ресурсів посилюватиметься, особливо у міру того, як організації усвідомлюватимуть свою внутрішню здібність до конкуренції. Гнучкість, що приносить успіх, повинна стати частиною організаційної культури. Організація повинна адаптуватися до змін (наприклад, переходити до матричних структур, організації команд, надання послуг в різних формах) і оперативно реагувати на запити клієнтів. Це відбувається, коли індивідууми прихильні цінностям гнучкої організації.

*Прихильність індивідуумам.* Традиційний соціальний контракт, що є головною умовою роботи індивідуума, в різних модифікаціях припускає постійне зростання оплати праці, певний рівень відповідальності і гарантії безпеки працівників. Новий соціальний контракт заснований на прихильності індивідуумові. З одного боку, організація робить ставку на результати, а не на процес роботи. З іншого боку, індивідуум керується прагненням до цікавої роботи і професійного зростання незалежно від того, чи відбувається це в одній організації або у ряді організацій. Організації потрібно подолати цю суперечність інтересів.

Дослідження показали, що замість гарантованої безпеки в традиційній ієрархії працівники виявляють цікавість до професійного зростання, придбання навиків, підвищення цінності своєї роботи. Разом з цим вони хочуть брати участь у вирішенні проблем в своїх організаціях. Вимога до організації якраз і полягає в тому, щоб вона забезпечувала участь людей у вирішенні проблем. Це означає, що вона інвестуватиме капітал в навчання, розвиток своїх працівників. Як показує досвід, організації, які збільшують витрати на навчання персоналу, добиваються вищих результатів прибутковості і продуктивності, ніж ті, які скорочують ці витрати. Навчанням і розвитком персоналу необхідно активно управляти, керуючись тим, що працівники повинні бути підготовлені до вирішення як поточних, так і перспективних проблем.

*Переважає використання команд.* Серед умінь, які організація вимагає від своїх працівників, все більш помітне місце займає вміння працювати в командах, які в перспективі гратимуть важливу роль у всіх видах діяльності. Самокеровані команди стають ключовими ланками гнучкої організації. Команди повинні формуватися навколо проблем. Якщо проблема вирішена, то дані команди будуть розформовані і створені інші.

Індивідууми можуть входити спочатку в одну, потім в іншу команду, а команди, у свою чергу, міняються залежно від нових вимог. Групи (команди) стають основним «будівельним» блоком організації. При самоврядуванні груп обмежується керівна роль керівників в організації. Група має загальну мету. Відповідальність і підзвітність використовуються для оцінки ступеня досягнення поставлених цілей. При цьому основним показником успіху стає задоволення запитів споживачів (а не збільшення запасів товарів або зростання рентабельності). Вважається, що прибуток буде забезпечений і випуск товарів буде рости, якщо запити споживачів будуть задоволені. Принципове значення має те, що оцінки і система оплати праці встановлюються за наслідками діяльності групи (команди), а не тільки за індивідуальні досягнення. Заохочуються розвиток різних умінь і оволодіння персоналом декількома професіями замість вузької спеціалізації.

Неодмінними умовами командної роботи стають максимізація контактів постачальників і споживачів, забезпечення їх прямих і регулярних зв'язків. Практикується включення представників постачальників або споживачів у внутрішні робочі групи організації, якщо це можливо за умовами діяльності. Не менш важливе також інформування персоналу. Не рекомендується видавати персоналу дозовану і «очищену» інформацію. Вважається доцільним постійне тренування працівника для якнайкращого використання ним інформації, самостійного аналізу ситуації і ухвалення власних рішень.

Нова організаційна модель, розвиток кооперації між конкурентами, постачальниками і споживачами міняють традиційні уявлення про межі організації. Професійні знання і вміння кожного партнера дозволяють створювати «кращу у всьому» організацію, в якій будь-які функція і процес реалізуються на світовому рівні, що неможливо досягти в окремій організації. В результаті підвищується ефективність виробництва, виникає обстановка взаємної довіри і відповідальності. Партнерство тут менш формально. Організації об'єднуються для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які для окремо узятих компаній не існують. Інформаційні мережі допомагають встановлювати зв'язки між компаніями. Враховуючи процеси організаційного розвитку, які в різних поєднаннях вже здійснюються в даний час, можна припустити, що в майбутньому набудуть поширення структури, створюючи горизонтальні корпорації, що характеризуються відміченими вище особливостями.

Уміння, пов'язані з груповим підходом, є базовими для успішної роботи команди. Це означає, що організація повинна навчити людей необхідним навикам. Залежно від ситуації працівники можуть бути лідерами в одній команді, а потім – підлеглими в іншій; ролі зумовлюватимуться характером роботи. Індивідуальні зусилля будуть як і раніше необхідні і бажані, але тільки в тій мірі, в якій вони вносять внесок до роботи всієї команди. Функціонування в різних ролях вимагає від працівника оволодіння повним набором нових умінь, які не характерні для традиційної організації. Працівники повинні бути адаптивними, цілеспрямованими і здатними працювати в команді.

*Внутрішня конкурентоспроможність.* Сила організації – в її внутрішній конкурентоспроможності, яка ґрунтується на знаннях і досвіді її персоналу. Організація мобілізує весь свій потенціал, забезпечує раціональну його організацію і використання відповідно до вимог клієнтів, ринку. Не орієнтовані на ринок функції не забезпечуватимуться ресурсами, а також фінансуватися. Зокрема, однією з ключових конкурентних якостей вважається здатність адаптуватися до потреб клієнтів і надавати їм інноваційні послуги – організаційні, технологічні або структурні. Важливим чинником конкурентоспроможності стає уміння будувати відносини між працівниками, управляти роботою і персоналом, навчання в цій області.

*Прагнення до диверсифікації.* Організація повинна прагнути до диверсифікації робочої сили і постачальників. Диверсифікація використовується для підвищення конкурентоспроможності організації і розширення що послуг надаються клієнтам. Необхідно надати можливість всім працівникам внести внесок до змін, виділити необхідний час для їх навчання. Зв'язок з диверсифікацією виявляється в тому, що організації моделюються по-різному: для досягнення різних цілей, виконання різної роботи, для різних людей і культур.

Дослідження, що проводяться в різних країнах, показують, що ключовими напрямками змін в управлінні повинні стати передбачення і лідерство, організаційна побудова, рушійні сили бізнесу. Якщо раніше відповідає на питання, яка якість цінується керівниками більше всього, частіше наголошувалася рішучість, то тепер найбільш цінним чинником вважається передбачення. Можна виділити наступні характеристики успішного організаційного передбачення:

- простота і ясність цілей;
- можливість їх оцінки;
- мета, стимулююча організацію до вищих досягнень;
- досяжність мети;
- комунікабельність зі всіма акціонерами – від вищого керівництва до рядового персоналу підприємства;
- можливість для всіх працівників вносити свій внесок до реалізації мети [4].

В даний час організація управління вступає в третю фазу: відбувається перехід від командно-контрольної організації, розділеної на департаменти і відділення, до організації, що «інформаційно-базується», організації фахівців.

На підставі визначення основних властивостей сучасної організації, сформулюємо якості, які потрібні керівнику організацій, що змінюються (табл. 1.)

На думку Б. Мільнера, організації, щоб досягти успіху повинні прагнути функціонувати як транснаціональні [6]. Їх ринок може залишатися місцевим або регіональним, але їх конкуренція на цьому ринку буде на глобальному рівні. Їх стратегія також повинна бути глобальною в області технологій і фінансів, продукції і ринків, інформації і обхвату населення.

З розширенням кола питань, що вирішуються вищими посадовими особами, деякі організації вибирають групу лідерів, яка може розробляти перспективні проблеми. З цією ж метою вносяться зміни в організацію і діяльність рад директорів, а саме: розділяються функції вищих посадових осіб і голови; забезпечується повна підтримка ради директорів персоналом; зміцнюється роль зборів по висуненню кандидатур в раду директорів; при рада директорів створюються рекомендаційні ради, що складаються із зовнішніх експертів. Мова, зокрема, йде і про те, щоб в різних формах і з використанням різних методів навчати і виховувати керівників, здатних:

- нести відповідальність за якість життя;
- бути учасниками інноваційного процесу, щоб справлятися з новими завданнями і змінами;
- більш продуктивно використовувати ресурси організації і знання персоналу;
- забезпечити такий рівень (мистецтво) управління організацією, який відповідав би вимогам науки про управління;
- бути лідерами економічного і соціального розвитку [7].

Таблиця 1

## Психологічні якості, які потрібні керівнику сучасної організації

Властивості сучасної організації	Психологічні якості, які потрібні керівнику організацій
<p><i>Гнучкість.</i> Організація мобільна, адаптації прихильна до змін зовнішнього середовища</p>	<p><b>Емоційна стійкість</b> (уміння зберігати здатність до ефективної діяльності в складних і критичних ситуаціях, здатність зберігати спокій і контроль над собою). <b>Гнучкість і адаптивність</b> (здатність швидко і адекватно реагувати на позаштатні ситуації, здатність бачити і визначати проблему і шляхи рішення; здатність оцінювати результати, готовність до змін, здатність відчувати парадокси і протиріччя і діяти з їх обліком, здатність успішно адаптуватися до вимог, що змінюються, і умов). <b>Схильність до передбачення</b>, розвинута інтуїція, антиципація.</p>
<p><i>Прихильність індивідуумам.</i> Персонал постає основним ресурсом організації</p>	<p><b>Міжособове спілкування</b> (уміння підтримувати клімат співпраці, виконувати правила поведінки і спілкування членів команди; уміння коригувати небажану поведінку членів команди; уміння створювати канали двосторонньої комунікації, уміння абстрагуватися від своїх думок і думок, уміння концентруватися на словах співрозмовника; уміння чути інших, приймати зворотний зв'язок).</p>
<p><i>Переважає використання команд.</i> Команди повинні формуватися навколо проблем</p>	<p><b>Організаторські здібності</b> (здатність спонукати людей до активної діяльності; здатність управляти людьми, уміння організувати себе і колектив для вирішення завдань; уміння ефективно зібрати і направити в потрібне русло ресурси, необхідні для реалізації планів, уміння сприяти співробітникам; уміння брати на себе відповідальність за ухвалення рішення і дії)</p>
<p><i>Внутрішня конкурентоспроможність.</i> Сила організації – в її внутрішній конкурентоспроможності, яка ґрунтується на знаннях і досвіді її персоналу</p>	<p><b>Планування</b> (уміння порівнювати задум з результатом, здійснювати контроль досягнення поставлених цілей; уміння проводити ситуаційний аналіз, визначати і формулювати цілі, підводити підсумки, відстежувати виконання робочих планів). <b>Делегування</b> (уміння давати доручення, управляти діями інших людей, враховуючи здібності і можливості співробітників, а так само їх мотивацію; уміння довіряти співробітникам, конструктивно сприймати чужі ідеї; уміння мотивувати, покладати відповідальність за виконання роботи; уміння пояснювати завдання і забезпечувати умови для їх виконання).</p>
<p><i>Прагнення до диверсифікації.</i> Організація повинна прагнути до диверсифікації робочої сили і постачальників</p>	<p><b>Цілеспрямованість</b> (наполегливість в досягненні поставлених цілей, орієнтація на отримання найкращих результатів праці; здатність перетворювати отримані в процесі діяльності вимоги на індивідуальну мету, здатність утворювати пріоритети і тимчасову послідовність цілей). <b>Системність мислення</b> (системний структурований підхід до рішення проблем; здатність систематизувати, стандартизувати завдання і підходи; точний і систематичний аналіз чинників, що впливають на виробничу діяльність; уміння мислити цілісно). <b>Аналітичність</b> (аналітичні здібності, логічність, методичність, ретельність в рішенні проблем, раціональність, впорядкованість, передбачуваність, облік деталей; уміння послідовно мислити і діяти).</p>

На думку А. Л. Журавльова, перспективи розвитку психологічних засад управління організації пов'язані з динамікою затребуваності психолого-управлінського знання. Дослідник визначає основні практичні сфери застосування психологічних знань:

А) в організаційно-управлінському консультуванні, для ефективного здійснення якого постійно стрбуються як загальні, так і конкретні знання про психологічні закономірності управління групами, командами і організаціями в цілому;

Б) в області підвищення кваліфікації, рівня психологічної компетентності різних категорій практиків управління, тому що у більшості менеджери самостійно вирішують психологічні проблеми, які виникають;

В) в галузі вищої освіти, а особливо професійної підготовки керівників, затребуваність яких можливо буде збільшуватися (спеціалістів по оцінці персоналу, зв'язкам з громадськістю, переговорам, посередницькою діяльністю), а також абсолютно нових сферах діяльності [2, с. 21].

Становлення та розвиток вищевказаних управлінських якостей слід починати на етапі отримання освіти у вищому навчальному закладі. Основними формами засвоєння потрібних якостей є соціально-психологічні тренінги, аналіз конкретних ситуацій, мозкові атаки та ін. [7]. Якщо особистість вже працює в організації на посаді керівника, то ми рекомендуємо індивідуальні та групові форми психологічної підготовки, наприклад, коучинг, індивідуальне психологічне консультування, тренінг управлінських технологій.

## ВИСНОВКИ

Сучасний вітчизняний менеджмент представляє складну систему управлінських взаємодій в різноманітних і різномасштабних організаціях суспільства. Його структура детермінується формою власності підприємства, стадією життєвого циклу, типу організаційної культури, об'ємом, технологією виробництва, цілями і завданнями кожної конкретної організації.

На підставі аналізу властивостей, притаманних сучасним організаціями, нами визначені ті психологічні якості керівників, які сприяють організаційним змінам та підвищують ефективність діяльності організацій в умовах конкуренції, що збільшується. Такому організаційному чиннику, як гнучкість, необхідні якості керівників: емоційна стійкість, гнучкість і схильність до передбачення. Прихильність індивідуумам – уміння міжособистісного спілкування. Переважне використання команд – організаторські здібності керівників. Внутрішня конкурентоспроможність – планування, делегування. Прагнення до диверсифікації – цілеспрямованість, системність мислення, аналітичність.

Формування визначених якостей необхідно враховувати при психолого-педагогічній підготовці майбутніх керівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Технологія роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закладів та слухачів ін-тів післядип. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К. : ІНКОС, 2005. – 366 с.*
2. *Журавлев А. Л. Психология управленческого взаимодействия / А. Л. Журавлев. – М., 2004. – 480 с.*
3. *Савельева В. С. Організаційна поведінка: навч. посіб. / В. С. Савельева, О. Л. Єськов, В. М. Вакулєнко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.*
4. *Казміренко В. П. Соціальна психологія організацій : монографія / Казміренко В. П. – Київ : МЗУУПа, 1993. – 384 с.*
5. *Мильнер Б. З. Новые требования к построению организаций будущего. 2012 Copyright [Електронний ресурс] / Борис Захаревич Мильнер ; Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум». – Режим доступу: [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru).*
6. *Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Рекомендовано Министерством общего и профессионального образования Российской Федерации в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 584 с.*
7. *Савельева В. С. Использование тренинга в менеджмент образовании : методология и содержание / В. С. Савельева, В. Н. Вакулєнко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. праць. – Краматорськ : ДДМА, 2012. – № 1 (26). – С. 216–223.*