

Л. Е. ОРБАН-ЛЕМБРИК, д-р психол. наук, проф.
(Прикарпатський університет ім. В. Стефаника, м. Івано-Франківськ)

МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ДЖЕРЕЛА УПРАВЛІННЯ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 4, с. 16–19

Цивілізована економіка будується на зростанні ролі морально-психологічного чинника в управлінні (від лат. *moralis, mores* — вдача, натура, склад душі, звичка; етимологічно це слово збігається з грецьким *ethos*, що також означає “вдача”, “звичка”; ми дотримуємося тієї точки зору, згідно з якою ці поняття є синонімами, адже в нашому контексті їх розмежування є несуттєвим). Отже, є закономірним процес актуалізації значення етико-психологічного потенціалу особистості в управлінні. Водночас практична управлінська діяльність показує, що не завжди керівники дотримуються етичних норм, не завжди їхні дії, вчинки, поведінка набувають в різних країнах однакової етичної форми та етичної оцінки. Все це ще раз підкреслює важливість етико-психологічних питань не лише у сфері міжнародних ділових відносин, а й у сфері вітчизняного управління.

Щодо поєднання в цьому контексті етики та психології, то воно не випадкове. Хоча етика і психологія — це самостійні галузі наукового знання, водночас вони взаємопов'язані: *по-перше*, етика як система моральних принципів, як загальна характеристика поведінки людей, котра відповідає або ж не відповідає моральним вимогам, роз'яснює моральне значення тих чи інших дій, мотивів, характерів, що вивчаються психологами; психологія допомагає розкрити психічну природу і умови формування цих моральних явищ; *по-друге*, етика зобов'язує людину відрізнити правильну поведінку від неправильної, а психологія розкриває психічну природу тієї чи іншої поведінки. Загалом специфіка дотримання моральних принципів полягає в тому, що забезпечення загального блага іншої людини є особистісним мотивом, стає потребою людини.

Такі компоненти морального здоров'я особистості керівника, як моральні переконання, моральні якості (почуття відповідальності, совість, безкомпромісність тощо), моральні звички, здібності та дії, виконують вищу регулятивну функцію стосовно процесу формування професійних навичок в управлінській діяльності, є кращим підтвердженням морального здоров'я учасників управлінського процесу. При цьому високий рівень моральної культури особистості дозволяє людині не тільки свідомо та систематично долати негативні риси свого характеру, а й вищою мірою інтенсифікувати свою інтелектуальну та фізичну працю. З погляду етики, інтереси представників ділових кіл утверджуються тим, наскільки вони послідовно втілюють у своїй управлінській діяльності загальнолюдські норми й принципи, дотримуються кодексу поведінки, яка передбачає певний тип моральних взаємовідносин у різних сферах прояву етики: порядність — візитна картка ділової людини; рекламує себе, не ганьби своїх суперників; вмій обирати партнера, не спалюй мостів спілкування з ним тощо [3; 4].

Теорія й практика управління розрізняє етику всередині організації та етику взаємовідносин установи з навколишнім середовищем. Ідеться про те, що є певні загальнолюдські норми й правила, яких потрібно дотримуватися в будь-якій сфері життя: це такі моральні якості, які виражаються поняттями добра, совісті, обов'язку, честі, гуманності, справедливості, відповідальності. Досвід ринкової економіки переконує, наскільки ефективними є управлінські дії, коли вони базуються на принципах справедливості, порядності, гуманізму. І навпаки, аморальна поведінка керівника веде до погіршення людських взаємовідносин, до моральної ерозії. З погляду пси-

хології, прийняття особистістю конкретних управлінських рішень пов'язане із психологічними труднощами: *по-перше*, досить важко втримати себе в рамках моралі, коли постійно існує спокуса матеріального самозбагачення, порушення закону; *по-друге*, здійснивши моральний вчинок, людина відчуває почуття задоволення, усвідомлює, що її совість чиста; *по-третє*, усвідомлюючи, що її вчинок далекий від норм моралі, людина здатна до переживання. Отже, морально-психологічна задоволеність – необхідний компонент і умова ефективної управлінської діяльності. В іншому випадку досить частими є переживання щодо правильності морального вибору в тій чи іншій управлінській ситуації, які можуть стати причиною психічного перевантаження, низької продуктивності праці з усіма наслідками, що випливають з цього.

Основною рушійною силою, що спонукає керівника до включення у моральну діяльність, є його моральні потреби, які показують моральне обличчя особи стосовно дійсності та самої себе, ту міру її вимогливості, яка здатна стати вирішальною силою процесу, спрямованого на реалізацію управлінських вимог, ідеалів і цілей. Вони слугують своєрідним пусковим механізмом, який виявляє боротьбу добра і зла, що й робить їх актуальним об'єктом управлінської діяльності. Вагоме місце в управлінській діяльності посідають моральні традиції, що є своєрідними сходинками духовного вдосконалення. Завдяки їм управлінська діяльність носить високоморальний характер, а повсякденне їх дотримання є запорукою продуктивності укладених ділових угод. Ідеться насамперед про такі моральні традиції, як чесність, професійний обов'язок, честь, гідність. Дотримання цих моральних традицій має стати основою професійної діяльності кожного керівника, критеріями оцінки діяльності кожного учасника ділової взаємодії.

Важливим етико-психологічним джерелом управління є дотримання моральних принципів взаємодії, у процесі якої реалізується не тільки соціальний, а й психологічний контакт, що пов'язаний із психічним станом учасників процесу взаємодії. Оскільки незадоволені потреби ведуть до деградації особистості, появи безпринципності, то свою професійну діяльність керівник повинен будувати саме на основі моральних засад співробітництва. Всередині організації мають панувати такі морально-психологічні принципи:

- відповідність моральних цінностей організації загальнолюдським цінностям;

- відповідність моральних цінностей організації її соціокультурному та етнопсихологічному контексту;
- орієнтація, інтегрування інтересів працівників навколо поставлених цілей;
- свідомо трудова дисципліна;
- орієнтація на потреби й можливості людини;
- моральна задоволеність членів організації комунікативними зв'язками, взаємодією, спільною трудовою діяльністю;
- моральна захищеність особистості в організації;
- моральна зацікавленість членів організації в опануванні моральних цінностей;
- стимулювання етичної поведінки працівників;
- наявність в організації моральних традицій.

Показники зовнішньої етики та психології взаємовідносин залежать від об'єкта ділового контакту [2]. У відносинах із співробітниками морально-психологічний наголос робиться на таких характеристиках, як відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості; особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю; охорона здоров'я і техніка безпеки; обговорення кар'єри тощо. Етика відносин із споживачами передбачає дотримання наступних показників: безпечність товарів; надання інформації про товари та технологію їх виготовлення; право покупця на вільний вибір товару; урахування вимог споживачів; зменшення забрудненості товарів тощо. Цікавими є норми щодо етики і психології відносин із партнерами: дотримання зобов'язань; недопущення маніпулювання інвестиціями; урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку. Етика відносин з державою передбачає: добросовісну звітність; дотримання законодавства; виконання державних замовлень у зазначені терміни; уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями. Міжнародна етика характеризується такими показниками: вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі; урахування національної культури; залучення до роботи місцевого персоналу; підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з міжнародними конкурентними стратегіями; дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

Стабільність та ефективність управління забезпечується за умов досягнення високого рівня соціально-моральної зрілості учасників управлінського процесу, яка характеризується трудовою дисципліною, розвинутих почуттям відповідальності, потребою в турботі про інших людей, здатністю до активної участі у житті суспільства,

ефективного використання своїх знань і здібностей, до психологічної та моральної близькості з іншою людиною, конструктивного розв'язання різноманітних життєвих проблем на шляху до самореалізації; усвідомлення професіоналами економічних інтересів організації; поліпшення споживчої цінності продуктів; охорони здоров'я персоналу; підтримки навчання персоналу тощо.

Виокремлені теоретичні морально-психологічні джерела управлінської діяльності є підґрунтям професійної етики керівника, якій останніми роками приділяють особливу увагу. Зокрема, вчені звертають увагу на проблеми службової та адміністративної етики, етики господарського керівника, на обґрунтування принципів і норм моральної поведінки всіх членів взаємодії, що беруть участь в організації та управлінні виробництвом (фірмою), на неприпустимість наявності у керівників якостей, що мають підвищену соціальну небезпеку (до таких передусім належать нескромність, несправедливість, хабарництво, необ'єктивний добір кадрів, зловживання владою) [5]. Дослідники вважають, що управлінська етика керівника передбачає наявність системи теоретико-прикладних етичних знань і практичних рекомендацій, зорієнтованих на якісне виконання адміністративно-господарських функцій. Вона містить у собі зразки кращого досвіду морально-психологічного розв'язання конкретних проблем управління. До основних принципів зазначеної системи належать [7]:

- гуманізм і демократизм;
- соціальна справедливість;
- суверенність особистості (особиста гідність кожного є недоторканою);
- розкриття інтелектуального потенціалу кожного члена колективу;
- постійне вивчення людей, знання їхніх потреб та інтересів;
- дбайливе ставлення до природи;
- особистий приклад у безперервності духовного і професійного вдосконалення.

Дослідники з проблем управління [6; 7] звертають увагу на моральне здоров'я керівників, яке базується на фізичному і психічному здоров'ї людини та має свої специфічні умови відтворення і компоненти: моральні почуття, моральну позицію, моральні звички, моральний самоконтроль. Також підкреслюється, що економічну й соціальну цінність морально-психологічного потенціалу людей нині усвідомлюють більшість керівників. Цим зумовлюється їхній підвищений інтерес до оволодіння знаннями і навичками діагностування стану морального здоров'я працівників, до

рекомендацій щодо прийняття ефективних заходів усунення моральних проблем. При цьому вважається, що моральне здоров'я доцільніше підтримувати і зміцнювати за допомогою превентивних заходів, а не після того, коли зафіксовані якісь відхилення чи аномальні стани.

Серед методів морального впливу керівника на працівників організації можна виокремити такі:

- *моральне переконання*, у результаті якого досягається свідоме засвоєння людьми етичних знань, у них формуються мотиви активного опанування конкретних моральних навичок;
- *моральний приклад*, який характеризується вмінням керівника поділитися власним досвідом, його здатністю на власному прикладі застосувати моральні норми і правила поведінки;
- *наслідування*, яке є важливим соціально-психологічним засобом поширення норм моралі та їх переростання у традиції й звички;
- *етична консультація*;
- *етична експертиза*, яка широко застосовується при розв'язанні конфліктів, що виникають в організації;
- *рольова гра* — активний метод, що допомагає придбання моральних знань, формуванню морального досвіду;
- *метод імідування*, призначений для умілого морального звеличування добродійних учинків людей, морального захисту тих, хто діє чесно і принципово.

Загалом серед складових морального обличчя керівника вчені [1; 3; 7] називають систему загальних, конкретних і специфічних моральних якостей. До загальних моральних якостей належать такі:

- патріотизм — вірність своїй Батьківщині, дотримання й розвиток кращих традицій свого народу тощо;
- гуманізм — визнання суверенності особистості й недоторканості її достоїнства, віра у невичерпність людської доброзичливості;
- справедливість — об'єктивна оцінка індивідуально-ділових якостей людей та їхніх дій, визнання їхньої індивідуальності, відкритість до спілкування, самокритичність.

На думку дослідників, зазначені моральні якості — це три духовні опори, на яких ґрунтується моральне обличчя керівника. До конкретних моральних якостей належать такі:

- совість — загострене почуття особистої відповідальності перед суспільством і людьми;
- моральна воля — уміння домагатися мети, завойовувати повагу людей, розвинутий самоконтроль;

- професійна чесність — ділова вимогливість, самовіддача в роботі, уміння говорити правду “в очі”;
 - організованість, товариськість;
 - мужність — сміливість, уміння переносити особисті неприємності і службові невдачі;
 - принциповість — повага до думки інших людей, уміння відстоювати свою позицію та ін. Дослідники виокремлюють такі специфічні якості:
 - скромність — ретельність, розумне використання влади, критичне ставлення до своїх заслуг і недоліків;
 - відповідальність — єдність слова і діла, “смак” до ділового ризику;
 - щедрість — безкорисливість, надання допомоги людям, співчутливість;
 - оптимізм — віра в себе й людей, у свій моральний вибір, у краще майбутнє;
 - великодушність — терпимість до недоліків людей, уміння прощати образи, не бути злопам’ятним та ін.
- Остання група якостей здебільшого зорієнтована на технологію спілкування керівника, на його “ефект привабливості” і є похідною від за-

гальних і конкретних моральних якостей. Усі зазначені моральні якості взаємозалежні, сприяють взаємному прояву, відтворюють загалом модель морального обличчя керівника.



Література

1. Зазыкин В. Г., Чернышев А. П. Менеджер: психологические секреты профессии. — М., 1992. — 165 с.
2. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во “Знання”, 1999. — 556 с.
3. Орбан Л. Э., Гриджук Д. Н. Социально-психологические аспекты предпринимательства и управления. — Ивано-Франковск: Знание, 1995. — 164 с.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціально-психологічні особливості підприємницької діяльності // Філософія, соціологія, психологія: Зб. наук. пр. — Івано-Франківськ: Плай, 1998. — Вип. 2. — Ч. 1. — С. 3–10.
5. Орбан Л. Е., Гриджук Д. М. Соціальна психологія особистості: практичні поради діловим людям. — К.: Банк “Україна”, 1997. — 108 с.
6. Швальбе В., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.
7. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992. — 240 с.