

5. Пугачова О.Г. Теорія катастроф і біфуркацій: синергетика в економіці / О.Г. Пугачова // Розміщено на сайті: Інститут Еволюційної Економіки. – Режим доступу: // <http://iee.org.ua/ua/pub/p78> // – 2006 р.
6. Князева Е.Н. Синергетика: начала нелинейного мышления / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов // Общественные науки и современность. – 1993. – № 2. – С. 38–51.
7. Соколов А.В. Форсайт: взгляд в будущее / А.В. Соколов // Форсайт. – 2007. – № 1. – С. 8.
8. Третьяк В.П. Форсайт как технология активного предвидения / В.П. Третьяк. – 2007.
9. Буравльов Є.П. Системні ризики: нелінійний підхід / Є.П. Буравльов // Стратегічна панорама. Міжнародний науковий журнал. – 2006. – № 2.
10. Савостьянова М.В. Аксиологічні та онтологічні засади гуманітарних парадигм / М.В. Савостьянова // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2007. – С. 12–15.
11. Наумкіна О.А. Футуризація освіти та нелінійне мислення / О.А. Наумкіна // Філософські науки: збірник наукових праць. – 2008. – № 2 – С. 98–105.
12. Пригожин И. Время. Хаос. Квант. // К решению парадокса времени / И. Пригожин, И. Стенгерс // Серия «Синергетика: от прошлого к будущему». – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 240 с.
13. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: монографія / Л.Г. Шемаєва // Рада Нац. безпеки і оборони України; Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки. – К.: НППМБ, 2009. – 357 с.



УДК 33.331

**Р.І. Тринько,
Б.О. Кошовий**

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРИХОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У СТОСУНКАХ «ПРАЦІВНИК-КЕРІВНИК»

З'ясовуються мотиваційні передумови виникнення прихованого управління керівником на підприємстві. Досліджується залежність між стилем управління і вмотивованістю працівника до здійснення прихованого управління керівником. Визначаються динамічні шляхи запобігання прихованому управлінню.

Ключові слова: мотивація, приховане управління, транзактний аналіз, стилі управління.



Определяются мотивационные предпосылки возникновения скрытого управления руководителем на предприятии. Исследуется зависимость между стилем управления и мотивированностью служащего к осуществлению скрытого управления руководителем. Определяются динамические пути предотвращения скрытого управления.

Ключевые слова: мотивация, скрытое управление, транзактний аналіз, стиль управління.



Being determined motivational predictors of latent management of the enterprise. Investigate the relationship between management style and worker's motivation to implement the latent management of the enterprise. Defined dynamic ways to prevent hidden management

Key words: motivation, hidden management, transactional analysys, management styles.



Постановка проблеми. У стосунках між керівником і працівником часто виникають конфлікти, зумовлені діалектичною природою мотивації. Для подолання конфлікту одна зі сторін може вдаватися до методу прихованого управління (ПУ).

У статті піднімається проблема виникнення подібних ситуацій, що здійснюється працівником стосовно керівника; проблема впливу стилю управління керівника на вмотивованість працівника до здійснення прихованого управління.

Стан дослідження. Менеджмент персоналу та стилі управління персоналом досліджували Р. Гріффін [11], М. Собел [8], Д. Дерлоу [1], М. Вересов [3], М. Маккормак [6], К. Левін, Д. Макгрегор; питання прихованого управління людиною піднімалось у працях В. Шейнова [10], К. Ізарда [4]; питання зовнішніх та внутрішніх мотиваційних факторів вивчали М. Рамундо, К. Адлер, К. Ізард, А. Маслоу, Ф. Герцберг; методологію транзактного аналізу розробляли Я. Стюарт, В. Джойнс, В. Шейнов, Е. Берн.

Однак у наведених літературних джерелах не було представлено узагальненої моделі прихованого управління керівником, не здійснено дослідження внутрішньомотиваційних причини виникнення ПУ у стосунках між працівником і керівником, не досліджено вплив стилю управління керівника на вмотивованість працівника до здійснення ПУ.

Метою дослідження є виявлення управлінських недоліків, що мотивують працівника здійснювати ПУ керівником; здійснення транзактного аналізу елементарних моделей взаємодії «працівник-керівник» і віднайнення шляхів здійснення прихованого управління керівником.

Виклад основних положень. Одне з основних правил ефективного менеджменту стверджує: «Керівник не повинен виконувати роботу, яку може виконати його підлеглий» [10, с. 401]. Не дотримуються цього правила ті працівники, які здійснюють на керівника прихований вплив, метою якого є отримання недетермінованих професійними якостями працівника привілеїв у роботі. В основі поведінки таких працівників лежить діалектична природа мотивації і викликаний нею конфлікт інтересів, що виникає у робочих стосунках між керівником і працівником. Для виявлення мотиваційних аспектів прихованого управління керівником необхідно дослідити вплив ендотажних та екзогенних факторів на мотивацію працівника. Розглянемо потреби працівника як визначальний фактор внутрішньої мотивації. Потреби працівника, що стосуються прихованого управління керівником, за В. Шейновим [10, с. 398–399] можна розбити на три групи (рис. 1):

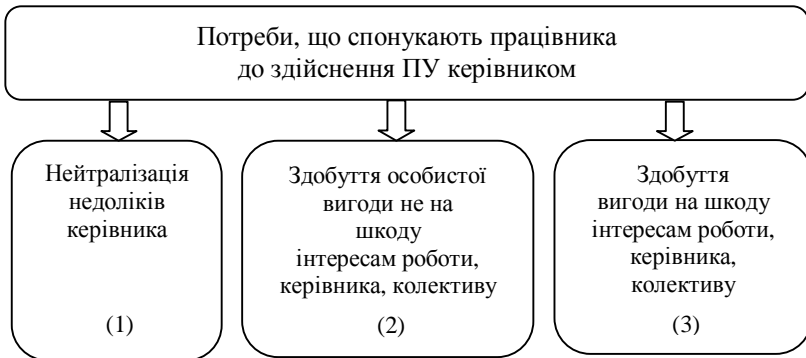


Рис. 1. Групи потреб, що спонукають працівника до здійснення ПУ

Розглянемо ці три групи потреб відносно їх ролі у мотивації працівника до здійснення ПУ.

У випадку (1) мотиви працівника цілком зрозумілі. Здійснюючи ПУ керівником, працівник реалізує свої л

У випадку (2) працівник має реалізувати свій «підприємницький хист». Загалом такий варіант за деяких умов (наприклад, згідно застосованого локально закону «Невидимої руки» [2]), йде на користь

підприємству. Якщо склалася ситуація, в якій можливе отримання працівником тих чи інших привілеїв (таких, що не перешкоджають діяльності підприємства в цілому) для працівника, її необхідно виявити і визначити її статус – з часом вона може стати критичною вразливістю конкурентоздатності підприємства.

Група (3) включає потреби, що виникають за таких умов функціонування підприємства, за яких працівник має змогу здобути вигоду хай навіть жертвуючи корпоративними цінностями, благом підприємства, стабільністю роботи, колективними стосунками, тобто усім тим, що за умови зберігання працівником звичного ходу подій не може принести йому такої ж вигоди, як здійснення ПУ керівником.

Втім, на нашу думку, саме зовнішньомотиваційні фактори ставлять працівника перед необхідністю вдаватись до ПУ як різновиду девіантної поведінки (у соціологічному її трактуванні). Серед таких факторів найважливішим виділимо стиль управління керівника, оскільки саме він визначає методи, якими оперуватиме управлінець.

У науковій літературі [8, с. 159–188; 3] вирізняють наступні стилі управління: демократичний (егалітаристичний); директивний (авторитарний); такий, що потурає (ліберальний, анархічний, пасивний).

Основним критерієм, що відрізняє один стиль від іншого, М. Вересов вважає спосіб прийняття рішень керівником [3, с. 1]. У зв'язку з цим розглядатимемо тільки перший і другий стилі, оскільки у випадку стилю, що потурає, відсутній значний вплив керівника на прийняття рішень.

Дамо коротку характеристику двох стилів управління, зважаючи на їх роль у мотивації працівника до здійснення ПУ.

Втілення егалітаристичного стилю зокрема вимагає від керівника делегувати функції і повноваження працівникові. Ініціатива з боку працівників заохочується [1, с. 188–189; 7, с. 4–16; 8, с. 166]. На відміну від засад ліберального стилю, які не розглядаються як джерело способів прийняття рішень в силу своєї пасивності, за керівником зберігається позиція лідера, при цьому не акцентується увага на його положенні. Він перестає бути центральним об'єктом, на який може бути скероване ефективне ПУ. Кожен з підлеглих може набути владних повноважень у своїй групі. Це усуває такі підстави до виникнення конфлікту, як потреби у владі та повазі. Дещо іншу ситуацію спостерігаємо при дослідженні автократичного стилю управління [8, с. 163–166]. Цей стиль передбачає максимальне зосередження в руках керівника повноважень і відповідальності. Для забезпечення виконання своїх рішень керівник послуговується численними інструкціями і розпорядженням, що визначають і регламентують роботу підлеглих.

В. Шейнов вбачає основну небезпеку для керівників авторитарного стилю у проблемі перевантаження безліччю дрібних завдань [10, с. 403], таких, що впливають з необхідності передбачати і забезпечувати вказівками діяльність підлеглих.

Однак ми наголосимо на небезпечності прихованого парадоксу, спорідненого з феноменом надміру мотивації [5]. Визнання за керівником максимальних *повноважень і відповідальності* впливає з умов, встановлених авторитарним стилем управління вимогам [8, с. 166]. Однак, для керівника існує ризик переступити межу своєї *відповідальності* і посягнути на відповідальність підлеглого. Причому ззовні ця ситуація не викликати підозр як така, що відповідає принципам авторитарного стилю управління.

Дослідження К. Левіна показали, що на практиці неможливо встановити, який стиль є кращим, до того ж у чистому вигляді вони практично не зустрічаються [3; 8, с. 163]. Однак у локальному випадку, простежити взаємозалежність між стилем управління і конкретною схемою прихованого управління керівником видається можливим.

Для дослідження алгоритму поведінки працівника, який намагається приховано управляти керівником, доцільно розглянути елементарну модель ПУ, де пунктиром позначено найменш ймовірний шлях розвитку подій (рис. 2). Тобто такий варіант поведінки, який свідчить про недостатню компетентність керівника у питаннях ефективного управління персоналом.

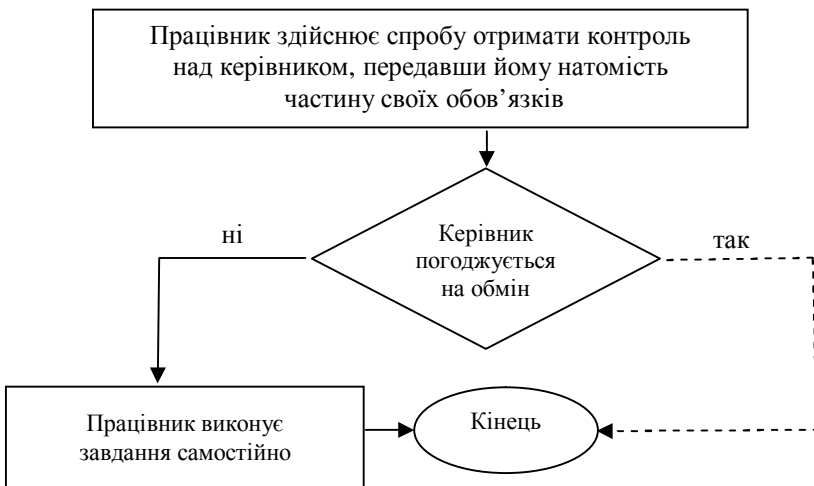


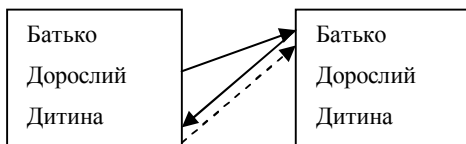
Рис. 2. Елементарна модель прихованого управління керівником

Розглянемо один із випадків, коли управлінець іде саме таким шляхом. Наступна модель ілюструє суть запропонованої В. Шейновим як найхарактерніший приклад ПУ маніпуляції «Мавпа на шиї» (рис. 3) [10, с. 402].



Рис. 3. Модель маніпуляції «Мавпа на шиї»

Спостерігаємо ситуацію, протилежну викладеній на рис. 2. Керівник іде помилковим шляхом, отже, є фактори, що це зумовлюють. І, вочевидь, вони мають значну вагу, якщо здатні підмінити собою базові принципи менеджменту персоналу. Для виявлення цих факторів В. Шейнов застосовує елементарну транзактну схему:



Пояснюючи її таким чином: «Явна транзакція зі сторони підлеглого – шанобливе Дорослий → Батько («Парламентар») доповнюється прихованою – безпомічністю, звертанням за покровительством Дитина → Батько («Недотепа») [10, с. 402 – 403].

На нашу думку, таке бачення даної транзакції занадто механічне, воно задає константи, шаблони у які повинні вписуватись сторони маніпуляції.

Застосуємо до цієї ж моделі дещо складніший інструмент транзактного аналізу – соціальний діагноз, завдяки якому видається можливим простежити динамічний зв'язок між сторонами взаємодії.

Я. Стюарт запропонував наступне визначення ідеї соціального діагнозу: «Інші люди звертаються до мене з его-стану, який доповнює мій» [9, с. 48].

Для его-стану Батька характерним є доповнення, а, отже, і бачення співбесідника у его-стані Дитини. Хоча насправді звертання «Парламентар»: Дорослий → Батько, прихована транзакція «Недотепа» (Дитина → Батько) змушує керівника для збереження паралельності транзакції відповідати «Дитині» працівника, що переводить стосунки працівник-керівник на рівень дитина-батько. На керівника покладаються обов'язки, яких за інших умов він би не мав перед працівником. Працівник, у свою чергу, отримує над керівником контроль, подібний детермінованому батьківським інстинктом контролю дітей над батьками, що виражається різноманітними когнітивно-афективними структурами.

Така ситуація потребує корекції. В. Шейнов у зв'язку з тим, що не надає достатньої ваги ролі парадоксу надміру відповідальності авторитарного керівника у визначенні колективом ПУ як різновиду девіантної поведінки, подає недостатньо ефективні шляхи подолання проблеми ПУ [10, с.406]. Ми ж пропонуємо загальний принцип, якого варто дотримуватись, вибудовуючи мотиваційну політику – домінування егалітаристичних настроїв у колективі. Це можна здійснити, зокрема, дотримуючись двофакторної моделі мотивації Герцберга [11, с. 394].

Вищенаведені розмірковування показують динамічний зв'язок, у якому знаходяться стиль управління і мотивація керівника. За умов егалітаристичного управління працівник має набагато більше можливостей вдатись до ПУ. Однак, варто врахувати інший надзвичайно важливий зовнішньомотиваційний фактор – громадська думка, мораль. Оперуючи соціологічним поняттям девіації, можна порівняти очікуваний працівником здобуток від задоволення трьох названих вище груп потреб в умовах авторитарного чи егалітаристичного стилів управління керівника.

У випадку найменшої перемоги над авторитарним керівником працівник відчуватиме не лише полегшення від перекладання відповідальності, але й контроль над своїм керівником. Тоді як за умови егалітаристичних відносин, контроль над керівником закладений у суть корпоративних стосунків.

Для випадку авторитарного менеджменту зв'язок груп потреб і негативного зворотного зв'язку наступний:

а) у випадку, якщо працівник доповнює професійні недоліки керівника, то це виправдано, адже приносить користь діяльності підприємства. Втім, виходячи з егоїстичної природи діяльності вмотивованого таким чином працівника, можна припустити, що найчастіше одержана користь належатиме працівникові;

б) якщо працівник маніпулює керівником не на шкоду колегам, негативний зворотній відклик може бути спричинений хіба що конкуренцією всередині колективу. Приховане управління стає в такому випадку методом конкурентної боротьби, що може призвести до кадрової кризи, хоча і не несе прямих неприємних наслідків для працівника;

в) навіть у випадку, коли роботі колективу завдано шкоду діями працівника, який вдався до ПУ, винуватець може виправити свої дії, виходячи з принципів авторитарного управління – підставивши керівника, на якого було перекладено відповідальність.

Тобто, працівник, який наважиться і якому вдасться здійснити ПУ керівником в умовах авторитарного стилю управління, найчастіше отримуватиме загальний позитивний відгук від колективу, оскільки його поведінка не відхиляється від традиційних норм поведінки працівників колективу під началом керівника-авторитарія. Така ситуація вступає у протиріччя з принципами ефективного управління і може приховуватись упродовж чималого часу, здійснюючи згубний вплив на кадрову систему підприємства і провокуючи кадрову кризу.

Зовсім інше ставлення очікує на працівника, що вирішить вдатись до ПУ в умовах егалітаристичного управління. Якщо спробу ПУ буде виявлено, працівник не зможе скористатись жодними виправданнями не тільки, якщо здійснив ПУ з метою отримання привілею через завдання шкоди, але навіть у випадку, якщо його дії були спрямовані на подолання недоліків керівника. Замість того, щоб прямо вказати керівникові на його недоліки, як це визначено у засадах егалітаристичного менеджменту, де зворотній зв'язок відіграє дуже важливу роль [8, с. 163], він прагне забрати владу у свої руки.

Висновки. 1. У процесі дослідження було проведено різносторонній аналіз прихованих транзакцій, що виникають у процесі спроби

працівника здійснити приховане управління керівником, розроблено узагальнену модель ПУ керівником, виявлено мотиви працівника до здійснення ПУ і динамічний вплив на них стилю управління керівника.

2. Такий підхід дозволяє визначити ПУ керівником в умовах егалітаристичного стилю управління на підприємстві девіантною поведінкою (у соціологічному її трактуванні), якою б не була мотивація працівника. З вищенаведеного біхевіористичного аналізу цілком очевидним є те, що працівник, котрий у визначених егалітаристичним стилем умовах наважився на приховане управління керівником, не має бажання покращити економічний стан підприємства і керується виключно власними інтересами.

3. Оперуючи цією інформацією, керівник егалітаристичного стилю вільний у рішеннях щодо подальшої долі такого працівника на підприємстві і може не витратити час на пошук мотивів його поведінки.

4. Однак, для втілення пропонованої системи попередження ПУ повинна бути достатньо налагоджена система зворотного зв'язку та виконуватись інші згадані вище умови, які підтверджують домінування у поведінці керівника егалітаристичного стилю управління. До того ж такі умови сприяють ефективній мотивації праці.

5. З представлених концепцій стає очевидним, що втілення егалітаристичного стилю управління на підприємстві рішуче попереджає виникнення прихованого управління керівником і може бути пропоноване як універсальний метод передбачення загрози прихованого управління керівником.

1. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу; [пер. з англ. Р. Семків, Р. Ткачук]. – К.: Всеуито, 2001. – 242 с.

2. Десять головних ідей економічної науки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://westukr.itgo.com/azb_econ_1_1.html

3. Вересов Н. Теория стилей управления / Николай Вересов // Эффективное управление. Психологические критерии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://business.polbu.ru/veresov_emanage/ch01_ii.html

4. Изард К.Э. Психология эмоций; [пер. с англ. А. Татлыбаева] / Кэрролл Э. Изард. – СПб.: Питер, 2002. – 464 с. – (Серия «Мастера психологии»).

5. Кошовий Б. О. Мотиваційна інформація в управлінні персоналом / Б. О. Кошовий // Сучасні інформаційні технології в економіці, менеджменті та освіті: матеріали міжвуз. науково-практич. конф. (Львів, 2009). – С. 30–32.

6. Маккормак М. 90 правил ведення бізнесу в епоху Інтернету / Марк Х. Маккормак; [пер. с англ. А. Б. Богданова]. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2003. – 283 с.

7. Рамундо М. Как поднять энтузиазм сотрудников / М. Рамундо, С. Шелли; [пер. с англ. А. В. Банкрашкова]. – М.: ООО «Издательство АСТ»; ООО «Издательство Астрель», 2004. – 331 с.

8. Собел М. Введение в MBA (Mater of Business Administration) / Мило Собел. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 400 с.

9. Стюарт Я. Современный транзактный анализ / Ян Стюарт, Вэнн Джойнс. – СПб.: Социально-психологический центр, 1996. – 329 с.

10. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В. П. Шейнов. – М.: ООО «Издательство АСТ»; Минск: Харвест, 2006. – 816 с.

11. R. Griffin. Management / Ricky W. Griffin. – Sec. Edition. – Texas A'n'M University, 1998.



УДК 336.71. [477]

С.І. Мельник

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

Досліджено сучасні підходи до управління системою економічної безпеки комерційного банку та їх вплив на ефективність діяльності банківських установ.

Ключові слова: управління, банк, система економічної безпеки, заходи безпеки, забезпечення економічної безпеки банків.



Исследованы современные подходы к управлению системой экономической безопасности коммерческого банка и их влияние на эффективность деятельности банковских учреждений.

Ключевые слова: управление, банк, система экономической безопасности, меры безопасности, обеспечение экономической безопасности банков.



In the article examines current approaches to economic security management system of commercial banks and their impact on the efficiency of banking institutions.

Key words: management, bank, system of economic security, safety security, the economic security of banks.

