

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

К65

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,
Л. В. Старих. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. — 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров'я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

М. О. Левченко, М. С. Дученко Методика оцінки потенціалу розвитку туризму в регіоні 184	І. В. Гуріна Сучасний стан та перспективи роз- витку фармацевтичного ринку України..... 226
В. В. Баєв Менеджмент якості підприємств туристичної індустрії 187	Л. С. Головкова Системне управління корпорацією в контексті розвитку регіону 231
М. О. Левченко, В. М. Левченко Ефективність управління бізнес-процесами торговельного під- приємства 191	О. В. Баєва Біологічна природа керівництва та лідерства 236
Н. М. Левандовська Аналіз впливу факторів на основні економічні показники роботи підпри- ємства.....195	В. М. Порожня Управління знаннями — потенціал інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспромож- ності підприємств галузі..... 240
О. М. Січкач Аналіз економічного потенціалу під- приємства по виробництву товарів народного споживання 198	А. О. Фісун Інноваційний менеджмент: перспектива інтенсивного розвитку економіки України..... 244
В. І. Гриценко Формування системи ефективного корпоративного управління в Україні 201	Т. В. Самойленко Реформи вищого образования в Украине: опыт и проблемы 249
Н. В. Недашковська Аналіз фармацевтичного ринку України в аспекті асортименту антиретровірусних препаратів .. 206	А. О. Білоус Соціально-психологічні виміри аналізу громадської активності та громадського лідерства 253
І. А. Корінчевська Принципи формування перспектив- ної моделі розвитку служби охорони здоров'я матері та дитини 211	К. В. Павлов Особенности управления экономикой в условиях воспроизводственных диспропорций 259
О. В. Баєва Підготовка керівних кадрів у сфері охорони здоров'я: міжнарод- ний досвід 215	И. И. Климкова Евроинтеграция в высшем образо- вании: о некоторых практических аспектах внедрения..... 263
Л. В. Старих Підготовка фахівців з маркетингу медицини та фармації відповідно до вимог освітньо-професійної програми 222	С. О. Прокоф'єва Розвиток компетенцій як основний об'єкт стратегічного управління персоналом 267

БІОЛОГІЧНА ПРИРОДА КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА

Як для теорії, так і для практики менеджменту необхідно чітко усвідомлювати, що в людській поведінці обумовлено генетично і піддається тільки частковій корекції, а що привноситься соціумом (етичні норми, виховання тощо) і піддається регулюванню.

Вивчення біологічної природи лідерства можливе двома шляхами. Перший: з'ясування генетичних, нейрофізіологічних механізмів, які визначають різні аспекти поведінки людини. Другий: проведення аналогій між людським та тваринним світом.

Організована поведінка у тварин реалізується, як правило, через лідерство. Якщо стаю рибок з акваріуму поділити на дві частини і оселити у два акваріуми, то в одному акваріумі рибки залишаться у зграї, в іншому розпливаються по всьому акваріуму. Там де лідер, ватажок — там і зграя.

Прикладом групового лідерства у тваринному світі може слугувати гусяча зграя. Плескаючи крилами, кожний гусак створює додаткову піднімальну силу для наступного за ним у зграї гусака. Тому зграя здатна пролетіти більші відстані, ніж окремі птахи. Якщо узагальнити ці спостереження на людей, то можна сказати, що люди, які діють в одному

напрямі, швидше й легше досягають бажаних результатів. Їм допомагає ефект групового руху. Для гусячої зграї це ефект піднімальної сили, що створюється птахом, який летить попереду.

Гусак, який вибився зі зграї, душе швидко починає розуміти важкість самотнього польоту і повертається на своє місце у зграї. Таке місце в групі людині знайти важче. Проте люди в команді завжди бажають бути частиною об'єднання осіб, які прагнуть до загальної мети. Не випадково, для створення єдиної команди потрібна єдина ціль. Для гусячої зграї — це сезонно-кліматичне обґрунтування.

Коли гусак, який летить попереду, починає стомлюватись, він пересувається до хвоста зграї. Його місце займає інший птах. Ця практика відпрацьована на рівні інстинкту.

Гусаки із хвоста зграї кричать лідеру, спонукаючи його летіти швидше. Таким чином, “опозиція” швидко забуває, що першому летіти важче. І гомін пташиної зграї, що розчулює людину, є не що інше як ініціатива знизу щодо активізації виробничого процесу. А ми вважали, що ініціатива знизу — це надбання японської моделі менеджменту.

Якщо гусак захворів або його було поранено і він не може летіти

далі, то два інші птахи зі зграї залишаються разом із ним до того часу, поки він не видужає або помре. Після цього гусаки або наздоганяють свою стаю, або пристають до іншої. Такий механізм поведінки закріплений у птахів на рівні безумовного рефлексу (інстинкту), а отже, обумовлений відповідними генними механізмами. Звичайно, шанси у птахів, які супроводжують хворого, долетіти до місця призначення зменшуються, проте загальна пристосованість популяції збільшується.

Механізм влади у тваринному світі проявляється як здатність впливати на поведінку інших, а сила — як ступінь влади, відношення залежності. Інструментом влади виступає ієрархія.

Згідно з дослідженнями Лоренса без ієрархії не може розвиватись спільне впорядковане життя вищих тварин. Як правило, кожна тварина, яка є членом відповідної групи, знає, хто сильніший за неї, а хто слабкіший. Тому кожний може без боротьби відступити перед більш сильним. І вправі чекати такої самої поведінки від того, хто слабший за нього.

Підтримка складних ієрархічних стосунків у групі, зграї — важливий фактор еволюції, оскільки зоосоціальний ранг тісно пов'язаний із репродуктивними функціями. У приматів високоранговому самцю належать першочерговий доступ до їжі й самок [10].

Зграя має багато ієрархічних рівнів. Переважна більшість тварин прагне підвищити свій ранг. Напруга у стосунках, вороже ставлення один до одного тим сильніше, чим ближче тварини знаходяться один від одно-

го в ієрархічній драбині зграї. І навпаки, чим далі знаходяться тварини один від одного по “табелю о рангах” у зграї, тим спостерігається менш вороже ставлення. Ватажок зграї може постійно ворогувати з молодими та сильними самцями, які в перспективі можуть претендувати на його місце у зграї. Якщо мова йде про мавп, то втрата лідерської позиції тягне за собою не зміну території проживання, а завоювання “гарему” лідера [6].

З еволюційної точки зору зрозуміло, чому самець, який став лідером, у першу чергу вбиває дитинчат, які народились від його попередника. Проте збереження організаційного порядку в групі настільки важливо, що домінуючий самець — гамадріл — здатен убити й власне дитинча, якщо той відволікає увагу групи і тим самим дестабілізує її [9]. Тобто, ієрархічна підпорядкованість сильніше за батьківський інстинкт.

Перед лідером та ватажком групи завжди стоїть завдання приборкання своїх молодих, сильних підлеглих, які мають біологічні задатки лідера і бажають їх реалізувати. У 70 % випадків домінуючі миші атакують найближчих до них агресивних субдомінантів. Така лідерська поведінка зменшує кількість внутрішньогрупових конфліктів між субдомінантами і стабілізує групу [5].

Що ж робити тварині з генотипом лідера, якщо лідер власної групи молодий і сильний? Вона не вміє маніпулювати, у неї немає у своєму арсеналі прийомів конкурентної боротьби, як у людини. Тому, як тільки з'являється нагода, високорангові субдомінанти емігрують [5] або вчи-

няють регулярні напади на лідера та інших високорангових самців. Такий досвід перемог і поразок у бійках із домінантами здатний трансформувати агресивну поведінку самців миші у підпорядкованість, аж до розвитку депресивноподібних станів [4].

Стиль керівництва у мавп диктаторський. Проте, незважаючи на явний терор з боку лідера, мавпи підкоряються та дуже рідко залишають зграю. Причин такої поведінки дві. Перша — зоосоціальна, друга — суцього фізіологічна.

Згідно з першою причиною мавпи залишаються у зграї, оскільки “вкупі легше й батька бити”, тобто легше протистояти зовнішній загрозі. У зграї мавпи краще захищені від хижаків і від зазіхань інших представників цього самого виду на територію.

Зграя мавп являє собою єдину згуртовану бойову одиницю. За даними Яна Дембровського, коли в умовах лабораторних досліджень карали одну з мавп, вона видавала характерні звуки. Тієї самої миті до неї на виручку прямувала решта зграї. Звичайно, що головна роль у відбитті атаки покладалася на лідера [6].

Згідно з другою причиною більшість тварин підкоряється лідеру, оскільки їхній соціальний ранг обумовлений біологічно. Такі тварини мають відповідний тип вищої нервової діяльності й інших фізіологічних реакцій: невелику реактивність, невелику стресостійкість. Вони “вважають” себе добре влаштованими і захищеними, і рішення за них приймає хтось інший, і не потрібно летіти першим і витрачати “зайву” енергію. Тобто вони досягли гармонії між

власним фізіологічним статусом і зовнішнім оточенням.

Лідери й тварини, які мають пасивну стратегію, різні не тільки за поведінкою. Поведінка не виникає сама по собі, вона має мати відповідне біологічне підґрунтя, тобто бути закріплена на генному, регуляторному рівні.

Домінуючі тварини і тварини з нижчим соціальним рангом демонструють різні стратегії пристосування до зовнішнього оточення. А саме у них відмічають різний спектр фізіологічної [1, 4], ендокринної [2, 7] та імунологічної [1, 8] відповіді на екзогенні подразники. Ранговий статус тварини в групі є фактором, який модулює ефект фармацевтичних препаратів. Тобто соціальний ранг особи — це не тільки етологічна проблема.

Початок наукових досліджень щодо фізіологічних реакцій домінантних особин сягає праць Уолтера Кеннона [3]. Ще в 1927 р. було встановлено, що в екстремальній ситуації у таких тварин активізується симпатична нервова система, збільшується синтез і викид у кров адреналіну. Ці фізіологічні зміни приводять до запуску адаптивних реакцій і відповідного пристосування організму.

Більш пізні дослідження показали, що у тварин із пасивним стилем поведінки спостерігаються зовсім інші фізіологічні реакції у відповідь на екстремальні навантаження організму. У субординантних тварин (із низьким соціальним рангом) генетично закріплена інша відповідь на стресові навантаження. На відміну від домінантних особин, у їхніх ор-

ганізмах спостерігається переважна секреція кортикостероїдів, а не адреналіну [7]. Тобто домінантні й підпорядковані особини мають різні фізіологічні механізми відповіді на подразники, якими нагороджує їх зовнішнє оточення.

Таким чином, підручники з основ менеджменту, які вказують студентам, що серед основних якостей лідера та менеджера має бути стресостійкість, тобто витривалість організму до дії екстремальних навантажень, мають біологічний ценз.

Що ж відбувається, коли молодий самець із генотипом лідера здійснює спроби щодо захоплення влади? Особливо важливу роль у переключенні поведінки від агресії до підлеглості і навпаки відіграють відділи головного мозку: мигдалина та нюхові цибулини, серотонінергічна система гіпоталамуса та дофамінергічна система середнього мозку. Досвід перемог (як у лідера, так і претендента) активізує дофамінергічну систему, а досвід поразок змінює активність серотонінергічної і дофамінергічної систем [4]. У нереалізованого лідера після серії поразок відбуваються зміни в активності цих двох систем, що є значним кроком у напрямі до депресивного стану. І загалом, невдахи нікому ще не приносили щастя: ні собі, ні сім'ї, ні групі (організації).

У людини регулятивні фізіологічні механізми не дуже відрізняються від тих, що ми спостерігаємо у тварин. Тому, одним з основних завдань менеджменту персоналу стає планування кар'єри як для лідерів, так і для тих, для кого більш фізіологічним має бути горизонтальний тип кар'єрного зростання.

Література

1. *Вековищева О. Ю., Звартау Э. Э.* Реактивность лабораторных мышей в фармакологических тестах в зависимости от зоосоциального статуса // Эксперимент. и клинич. фармакология. — 1999. — Т. 62. — № 1. — С. 6–10.
2. *Жуков Д. А., Вековищева О. Ю., Виноградова Е. П.* Крысы с пассивной стратегией приспособления обладают средним, а не низким социальным рангом // Журн. высш. нервной деятельности. — 2002. — Т. 52. — № 2. — С. 175–182.
3. *Кеннон В.* Физиология эмоций. Телесные изменения при боли, голоде, страхе и ярости. — Л.: Прибой, 1927. — 173 с.
4. *Кудрявцева Н. Н.* Агонистическое поведение: модель, эксперимент, перспективы // Рос. физиол. журн. им. И. М. Сеченова. — 1999. — Т. 85. — № 1. — С. 67–83.
5. *Новиков С. Н.* Экспериментальный анализ этолого-физиологических механизмов формирования иерархии у лабораторных мышей: Автореф. ... дисс. канд. биол. наук. — Л., 1979.
6. *Семенов С.* Кто смел — тот и съел // Бизнес. — 2004. — № 48. — С. 78–81.
7. *Henry J. P.* Biological basis of the stress response // Integr. Physiol. Behav. — 1992. — V. 27. — P. 66–83.
8. *Kavelaars F., Heijnen C. J., Tennekes R.* Individual behavioral characteristics of wild-type rats predict susceptibility to experimental autoimmune encephalomyelitis // Brain Behav. Immun. — 1999. — V. 13. — № 4. — P. 279–286.
9. *Rijksen H.* Infant killing: A possible consequence of a disputed leader role // Behavior. — 1981. — Vol. 78. — № 1/2. — P. 238–268.
10. *Small M.* Political animal // Sciences. — 1990. — № 3/4. — P. 36–42.