

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ВІТЧИЗНЯНИХ MLM-ФІРМ

*Статтю присвячено теоретичному дослідженню оптимізації управлінського процесу, зокрема стилю керівництва, в сучасних українських мережевих маркетингових компаніях та ролі практичних психологів щодо участі в цьому процесі.*

**Ключові слова:** менеджер мережевого маркетингу, управлінський процес, стиль керівництва, психологічна допомога, психологічний консалтинг.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та обґрунтування актуальності теми.** За сучасної доби науково-технічної революції питання активізації «людського фактора» в колективній трудовій діяльності в усьому світі набуло особливої ваги. Адже сучасні трудові колективи характеризуються складною організаційною структурою, відповідно ускладнюється і соціально-психологічна структура трудової взаємодії. Для того ж, щоб досягти необхідного рівня продуктивності праці і бути конкурентоспроможним, будь-яке підприємство чи організація повинні організувати свою роботу так, щоб колектив працював з максимальною віддачею, орієнтуючись на творчий підхід у досягненні намічених цілей і зберігаючи при цьому добре відлагоджену систему комунікаційних зв'язків усередині колективу, а також позитивний соціально-психологічний клімат. Слід сказати, що одну з найголовніших, якщо не вирішальну роль у забезпеченні високоєфективного розв'язання всього цього комплексу питань відіграє стиль керівництва колективом. Від стилю керівництва значною мірою залежить узагалі ефективність управлінської діяльності, оскільки вміле використання влади є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності [1–5]. У зв'язку зі сказаним вище видається цікавим і необхідним проведення теоретичного дослідження особливостей участі практичних психологів в оптимізації тенденцій розвитку управлінського процесу щодо вітчизняних компаній, діяльність яких пов'язана з мережевим маркетингом.

**Мета нашого дослідження** полягає в підвищенні ефективності участі соціальних психологів у психологічному забезпеченні оптимізації процесу управління комерційними MLM-організаціями.

**Виклад основного матеріалу.** В усьому світі MLM-компанії здатні справляти значний громадський, фінансовий, інформаційний, а іноді й політичний вплив. Але це стосується зарубіжних компаній, історія багатьох з яких нараховує не один десяток років. Щодо вітчизняних теренів, то тут мережевий маркетинг – явище відносно нове: «найстарші» вітчизняні мережеві фірми налічують не більше 20 років і часто перебувають у стадії становлення і розвитку, набуваючи нових, специфічних для вітчизняних умов, рис.

Основний напрям діяльності MLM-фірм – це робота з людьми, хоча всі ці фірми є комерційними, працюють також з товарами, інформацією, послугами і т. ін., але через дистриб'юторів, від яких, власне, і залежить торговий оборот фірми і її прибуток. Оскільки комерційну політику, стратегію і тактику роботи таких фірм визначають їхні керівники, то саме в цьому випадку від стилю управлінської діяльності залежить ефективність роботи не тільки штатного колективу, а й широкого дистриб'юторського загалу, яким фактично керує фірма [8; 10]. Загалом, психологічним резервом оптимізації стилю керівництва в MLM-фірмах є, як, до речі, і скрізь, оволодіння керівником якомога більшою кількістю різноманітних методів, прийомів, засобів управління. Конкретна управлінська ситуація може потребувати застосування методів чи прийомів, властивих або *авторитарному* (дефіцит часу на вироблення рішення, критична ситуація, захист від бенчмаркінгу), або *демократичному* (колегіальне всебічне обговорення проблем маркетингу та реклами тощо), або *ліберальному* (незнання керівником особливостей колективу, висока особиста підготованість усіх співробітників до розв'язання конкретного питання тощо) стилю. Істотною

можливістю вдосконалення стилю керівництва в напрямі його гуманізації є формування в руслі цієї ідеї цільових, смислових, операційних установок, адже навіть керівник з позитивними установками, загальнолюдськими гуманістичними та національно-культурними ціннісними орієнтаціями, якщо він не має відповідної професійної управлінської готовності, може діяти неефективно [6]. Таким чином, проблема вироблення оптимального стилю керівництва потребує для свого розв'язання ефективного підвищення психологічної компетентності та професійного самовдосконалення керівників. Шлях до цього лежить через самоусвідомлення власного стилю управління, для чого придатні відомі методики самоспостереження, самодіагностики та самоаналізу, а також консультації із фахівцями, відвідування семінарів та відповідних тренінгів [8; 11].

Щодо консультацій із фахівцями з психології менеджменту і ширше – психологічної допомоги взагалі, то вона може реалізовуватися за допомогою соціально-психологічної служби або штатних чи «зовнішніх» практичних психологів-консультантів, які виконують, відповідно, її функції: просвітницьку, діагностичну, експертну, прогностичну, профілактичну, корекційну та власне консультативну [5; 8].

У контексті психологічного забезпечення управлінського процесу в «мережевих» фірмах *просвітницька діяльність* практичних психологів полягає у формуванні психологічної компетентності керівників з проблем управління та ефективної управлінської взаємодії, формуванні потреби в усіх учасників управлінського процесу у використанні психологічних знань при розв'язанні низки управлінських проблем, становлення в цілому психологічної управлінської культури. Основними формами такої роботи вважається проведення лекцій, семінарів, круглих столів, тренінгів; проведення тематичних нарад, конференцій з проблем психології управління і т. ін. [5; 6].

*Діагностична робота* психологів-консультантів щодо оптимізації стилю управлінської роботи полягає в психологічному обстеженні керівників та визначенні їхнього індивідуального стилю діяльності; у визначенні соціально-психологічних особливостей діяльності організації та колективу; у визначенні причин, що утруднюють здійснення управлінської діяльності. Діагностична робота здійснюється за допомогою методик, що визначають стиль керівництва, тип спрямованості керівника (на справу, на людей, на себе), орієнтацію керівника на лідерські чи адміністративні якості і т. ін.

Пов'язаною з діагностичною діяльністю є *експертна робота* психологів-консультантів. На вітчизняних теренах експертиза в галузі практичної психології менеджменту саме переживає стадію впровадження, що є досить непросто. Що ж до MLM-маркетингових компаній, то тут відкриваються широкі перспективи для її застосування. Адже за допомогою неї можна успішно вирішити низку важливих завдань: визначення ефективності управлінської діяльності як керівника фірми, так і «мережевих» лідерів, експертиза змісту, переваг та недоліків нових управлінських технологій, експертиза змісту управлінських рішень керівника, експертиза рівня розвитку та особливостей формування керованого колективу та створюваних фірмою дистриб'юторських мереж і т. ін.

На відміну від попередніх, такий вид діяльності психологів-консультантів, як *прогнозування*, має спрямованість у майбутнє. Цей вид психологічної допомоги дає змогу визначити перспективні тенденції в розвитку управлінського процесу, обґрунтувати доцільні стратегії управління, забезпечити відповідну психолого-управлінську підготовку керівників, розробку оптимальних управлінських технологій і технологій ділового спілкування, а також мотиваційних технологій щодо дистриб'юторських мереж.

У MLM-фірмах *профілактична робота* практичних психологів-консультантів може бути спрямована на розв'язання таких завдань: прогнозування та запобігання можливим ускладненням у перебігу управлінського процесу, діяльності керівника (зміні складу його управлінської команди), функціонування самої мережевої компанії та її дистриб'юторських мереж, діяльності та розвитку колективу самої компанії та її дистриб'юторського загалу; визначення соціально-психологічних умов, за яких цим ускладненням можна запобігти, активне обговорення їх на дистриб'юторських конференціях та нарадах «мережевих» лідерів фірми; розробка спеціальних заходів щодо сприяння реалізації зазначених умов.

*Психокорекційна робота* практичних психологів у сфері управління MLM-фірмами спрямована на вирішення таких завдань: корекція складових управлінської діяльності керівника (управлінської концепції, стилю керівництва, особливостей ділового спілкування тощо); корекція певних особистісних характеристик керівника (імпульсивність, недовірливість, тривожність та ін.) [4; 9].

Усе наведене вище може стосуватися психокорекційної допомоги щодо діяльності як безпосередньо керівників MLM-фірм, так і їхньої

управлінської команди. Тут психокорекційна робота може торкатися таких проблем: корекція стратегій та способів взаємодії членів управлінської команди при вирішенні управлінських проблем; корекція ставлення членів колективу до виконання своєї діяльності і прояву активності й ініціативи тощо. Усе сказане вище стосується також роботи з «мережевими» лідерами, і не тільки першого, а й другого та третього ешелонів [4; 9]. Цей вид психологічної допомоги керівникам у здійсненні управлінської діяльності майже не використовується на вітчизняних теренах.

*Консультативна робота* практичного психолога полягає в наданні допомоги членам адміністрації з питань здійснення ефективного управління фірмою чи організацією, добору управлінських кадрів та спеціалістів, оцінки їхньої професійної придатності, визначення напрямів оптимізації управлінської взаємодії тощо. Консультативна робота через свою універсальність є якраз найпоширенішим видом психологічної допомоги, що часто включає в себе й інші перераховані види [11].

Як уже було сказано, психологічна допомога керівникові компанії може надаватися завдяки або соціально-психологічній службі компанії (штатному психологові-консультантові), або «зовнішньому» соціально-психологічному консультуванню, здійснюваному запрошеним психологом-консультантом [5; 11]. Обидва підходи мають свої істотні переваги та недоліки, які треба враховувати при розгляді цього питання. І хоча надання соціально-психологічної допомоги керівникам фірм та організацій є, на жаль, не дуже вживаним або формально вживаним на сьогодні, все-таки стан справ у цій царині поступово змінюється і останнім часом усе більше керівників фірм вводять у себе штатні соціально-психологічні служби, найчастіше – в особі штатного психолога-консультанта. Такий стан справ має ту істотну перевагу, що дає змогу керівникові значно зменшити консалтингові витрати, не втрачаючи при цьому в якості консультацій. Іншою, не менш значною перевагою «внутрішнього консультування» є наявність ширших повноважень у штатного психолога, який може дійсно організувати систематичне навчання керівного складу, проводити наради, вести круглі столи, постійно працювати з «мережевими» лідерами і т. ін., тоді як запрошений консультант звичайно обмежується рекомендаціями, але не контролює втілення їх у життя і не сприяє цьому. Штатний консультант зазвичай набагато глибше ознайомлений зі специфікою саме цієї організації, має змогу постійно відстежувати і за потреби

коригувати небажані зміни в психосоціальній сфері фірми, а ще наявність штатного консультанта дає керівникові змогу оперативнішого реагування на несприятливі чинники та загрози. «Внутрішній консалтинг» сприяє зростанню загальної психологічної та управлінської компетентності керівника, а отже – і організаційної та управлінської культури. Проте часто більший вплив на керівництво компанії легше справити якраз «зовнішньому консультантові». Це пов'язано з тим, що «зовнішній консультант», заслужено чи ні, вважається більш компетентним, об'єктивним і менш пристрасним, ніж штатний психолог. «Зовнішній консультант» має досвід роботи в інших організаціях, про нього схвально відгукуються, він намагається підтримувати власне реноме – все це справляє певний ефект, а отже, такий фахівець виглядає значно авторитетнішим, ніж «внутрішній консультант», успіхи якого сприймаються як належне, а прорахунки – дратують. Завдання «зовнішнього консультанта» завжди ясне, у нього немає іншої мотивації, крім суто ділових інтересів, він не є «включеним у ситуацію», і адміністрація компанії не може на нього опосередковано чи безпосередньо тиснути. Отже, більш вірогідно, що його не тільки вислухають, а й почують [11].

Узагальнюючи сказане щодо оптимізації управлінського процесу в мережевому маркетингу, слід зауважити, що тут усе-таки є необхідною «внутрішня» соціально-психологічна служба – цього вимагає сама специфіка цього виду бізнесу. Проте, очевидно, за потреби корисною для фірми є і співпраця її психологічної служби із «зовнішніми консультантами». На жаль, керівники фірм не так часто вдаються до допомоги соціально-психологічних служб чи психологів-консультантів узагалі. Це можна пояснити передусім саме несформованістю психолого-управлінської культури керівників.

Існує й інший шлях оптимізації управлінської діяльності – відвідування керівниками семінарів, круглих столів, тренінгів з психології менеджменту, в яких головну роль відведено самим учасникам, що дає їм змогу змодельовати і «прожити» важливі для себе робочі ситуації [4; 7]. Такі заходи фахово проводять відповідні соціально-психологічні організації та тренінгові центри. Найкращі результати отримуються там, де керівники високого рангу бувають на таких заходах самі та куди вони вважають за потрібне спрямовувати працівників своєї фірми, які, повернувшись на робоче місце, створюють своєрідну «критичну масу», необхідну для того, щоб набуті нові знання і вміння були втілені в реальність. Серед багатьох

завдань, що їх вирішують такі заходи, – можливість поглянути на власні дії збоку, а також можливість обміну важливим особистим досвідом, доступу до якого не можна отримати в жодній із більш традиційних форм навчання. Серед керівників «нової генерації» останнім часом стало престижно і навіть модно відвідувати такі психологічні заходи.

Проте серед керівників-авторитаристів трапляється досить скептичне ставлення до відвідування семінарів та тренінгів з психології менеджменту, зі звичними посиленнями на брак часу, фінансові труднощі тощо, крім того, є досить поширеною позиція: «Я і сам усе знаю». Такі вияви скепсису та іноді негативізму є не тільки і не стільки відображенням недостатньої управлінської та загальнолюдської культури поведінки, недостатньо високого рівня професіоналізму тощо, як певних психологічних утруднень, що можуть бути в таких випадках. Тому доцільно, щоб першим кроком на шляху бажаного самовдосконалення стало самоспостереження та самоаналіз за допомогою методик, аналогічних відомим методикам активного соціально-психологічного тестування та контролю [10]. Проведення такої роботи дає змогу краще усвідомити власні позитивні та негативні якості, і вже потім визначити напрями вдосконалення управлінського стилю через тренінги та семінари відповідного напрямку. Тим більше, що такі методики мають низку переваг: можливість застосовувати їх для колективу безпосередньо «без відриву від виробництва», індивідуальний та командний способи роботи з ними, аналіз конкретних ситуацій. Для роботи з подібними методиками керівнику, безумовно, бажано залучати фахівця з психології менеджменту. Застосування таких методик могло б гармонійно поєднуватись із використанням професійної психологічної допомоги, наданої як штатними соціально-психологічними службами, так і запрошуваними фахівцями,

та відвідуванням керівниками мережевих компаній фахових семінарів з психології менеджменту та відповідних соціально-психологічних тренінгів тощо.

## Висновки

В умовах сучасного конкурентного ринку стратегічною лінією вдосконалення управлінського процесу повинна бути його загальна демократизація та гуманізація, концентрування на особистості як меті, об'єкті та суб'єкті управління.

Проблема вироблення оптимального стилю керівництва потребує для свого розв'язання ефективного підвищення психологічної компетентності та професійного самовдосконалення керівників.

Менеджери мережевого маркетингу потребують серйозної уваги та психологічної підтримки щодо адаптації до виробничих умов та вимог, а також допомоги в консультативних, тренінгових, просвітницьких, діагностичних та експертних аспектах.

Фахово таку підтримку та допомогу можуть надати штатні спеціалісти соціально-психологічної служби компанії та запрошені незалежні високопрофесійні фахівці з психології управління. Корисною може бути також їхня співпраця.

Оптимізації управлінського процесу сприяє відвідування керівниками MLM-компаній семінарів з психології менеджменту та відповідних соціально-психологічних тренінгів, круглих столів тощо, які фахово проводять соціально-психологічні організації та соціально-психологічні тренінгові центри.

*Статтю виконано в рамках розробки науково-дослідної теми кафедри психології та педагогіки НаУКМА «Психолого-педагогічні умови становлення і функціонування особистості в сучасному соціально-економічному просторі».*

## Список літератури

1. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
2. Барбер Д. Сетевой маркетинг / Д. Барбер. – М. : Фаир-пресс, 2001. – 192 с.
3. Беттджер Ф. Вчера неудачник – сегодня преуспевающий коммерсант / Ф. Беттджер. – М. : Фаир-пресс, 2001. – 224 с.
4. Всехсвятский С. С. Психологические аспекты сетевого маркетинга / С. С. Всехсвятский. – М. : Фаир-пресс, 2001. – 293 с.
5. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Донелли ; пер. с англ. – М. : ИНФРА, 2000. – 662 с.
6. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – 2-ге вид. – К. : Укр.-фінс. ін-т менеджменту і бізнесу, 1999. – 542 с.
7. Каленч Д. Лучший, каким Вы можете быть в MLM / Д. Каленч. – М. : Фаир-пресс, 2001. – 290 с.
8. Карамушка Л. М. Психология управления заведениями средней школы / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
9. Морис М. Начинающий менеджер. Сетевой маркетинг / М. Морис. – М. : Фаир-пресс, 2001. – 336 с.
10. Никифоров Г. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента / Г. Никифоров, М. Дмитриева. – СПб. : Питер, 2001. – 240 с.
11. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент. Взгляд клинициста / Л. Тобиас ; пер. с англ. А. И. Сотова. – М. : Класс, 1997. – 160 с.

*O. Bryck*

## **PSYCHOSOCIAL ASPECTS OF IMPROVEMENT OF ADMINISTRATIVE ACTIVITY OF NATIONAL MLM-COMPANY MANAGERS**

*The article addresses a theoretical study of optimization of administrative activity, in particular, the leadership style, in modern Ukrainian network marketing companies. It also examines the psychologist's role in the aforementioned activity in order to achieve maximum effectiveness of the administrative activity under the market economy conditions.*

*The study states that under market economy conditions, the strategic goal of improvement of the management process should be its overall democratization and humanization, focusing on the individual as the target, subject, and object of management. This holds especially true for network marketing companies since their main line of activity lies in working with people and through people – distributors – on whom the reputation of the company, its turnover and profits depend.*

*Since a specific managerial situation that could arise through the process of management may require the usage of methods or techniques inherent to different styles of leadership, the manager's mastering the largest possible number of different methods and techniques for people management would be the psychological reserve for optimization of the management style in MLM-companies.*

*The solution to the problem of development of the optimal leadership style requires an effective increase in the psychological competence and self-improvement of managers. This applies to both network marketing managers and MLM-companies' executives, since the latter also require psychological support and advisory assistance to adapt to work conditions and requirements. This kind of support and assistance could be provided either by full-time specialists of the company's socio-psychological department or by invited independent experts in management psychology. It may also be useful to promote cooperation between the company's socio-psychological department and the invited independent experts.*

*In addition, visiting seminars on psychology of management and relevant socio-psychological topics, as well as round tables or conferences conducted by professional socio-psychological organizations and socio-psychological training centers and by MLM-companies' executives could have a positive impact on the optimization of the management process.*

**Keywords:** network marketing manager, administrative activity, leadership style, psychological help, psychological consulting.

*Матеріал надійшов 23.06.2016*