

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту в галузях АПК

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

Конспект лекцій

**для підготовки магістрів та спеціалістів
за напрямом 0502 Менеджмент із спеціальностей
8.050201 «Менеджмент організацій»
8.000007 «Адміністративний менеджмент»,
8.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
в аграрних вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації
денної і заочної форм навчання**

УДК 005.32(075.8)

ББК 88.59я73

К90

Укладач:

Несветова С.В. старший викладач кафедри менеджменту в галузях АПК

Психологія управління: конспект лекцій для підготовки магістрів та спеціалістів за напрямом 0502 Менеджмент із спеціальностей 8.050201 «Менеджмент організацій» 8.000007 «Адміністративний менеджмент», 8.050206 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» в аграрних вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації

Рецензенти: Глазун Вікторія Вікторівна к.е.н., доцент кафедри виробничого менеджменту та підприємництва інституту економіки та менеджменту Сумського національного аграрного університету

Ляшенко Ірина Володимирівна пед.н., доцент кафедри гуманітарних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ.

Відповідальний за випуск: Дубовик С.Г., к.е.н., доцент, зав. кафедри менеджменту в галузях АПК

Рекомендовано до видання методичною радою Сумського національного аграрного університету. Протокол № 3 від «28» січня 2011 року

© Сумський національний аграрний університет, 2011

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН.....	6
Тема 1. Психологія управління як галузь психологічної науки	8
Тема 2. Особистість в організації	21
Тема 3. Психологія управлінської діяльності.....	34
Тема 4: Колектив як об'єкт управління	49
Тема 5. Психологія ефективного управління людьми.....	66
Тема 6. Психологія ефективного ділового спілкування.....	81
Тема 7. Психологічні основи управлінських функцій.....	93

ПЕРЕДМОВА

Соціально-економічні умови розвитку сучасного українського суспільства, пов'язані з демократизацією соціальних відносин та інформатизацією населення, сприяють зростанню вимог до діяльності підприємців, менеджерів, керівників різних рівнів, економістів та правознавців. Кожний фахівець є свідомий того, що без ґрунтовних соціально-психологічних знань і вмінь неможливо продуктивно будувати соціальні та міжособистісні стосунки, налагоджувати міжнародні контакти, сприймати та оцінювати інших людей, регулювати власну поведінку, здійснювати обмін думками, інформацією, впливати на інших, тобто ефективно здійснювати свою професійну діяльність.

У зв'язку з цим пріоритетного значення набувають процеси усвідомлення і відображення особою наявних соціальних відносин у групах та колективах, особливості міжособистісної взаємодії у цих спільнотах, взаємозв'язок соціальних відносин і спілкування, процеси соціалізації і десоціалізації особистості тощо. А це значить, що соціально-психологічна підготовка спеціалістів, має стати важливою складовою їхньої загальної професійної підготовки.

Конспект лекцій висвітлює науково теоретичні основи психології управління, а саме структуру особистості, її властивості та прояви в управлінській діяльності; специфіку прояву психічних станів особистості, особливості розумових процесів, культури професійного мислення управлінського працівника і процесу соціалізації особистості; роль організаційних здібностей, знань, умінь і навичок особистої взаємодії та управлінської діяльності.

В посібнику вміщено наукові теорії, які пояснюють сутність соціально-психологічних проблем груп і колективів та психологічний клімат у них; основи міжособистісної культури спілкування; психологію управлінського спілкування і діяльності; основні соціально-психологічні умови, мотиви, що спонукають до трудової діяльності; психологію ринкових відносин, переговорів та управління;

специфіку обробки інформації і психологічні особливості прийняття управлінських рішень; психологічні бар'єри що виникають при впровадженні нововведень.

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Психологія управління» являє собою системний курс, в якому викладаються фундаментальні проблеми, пов'язані із психологією особистості і сферою управління. У ньому висвітлюються вузлові соціально-психологічні завдання, основні теорії, концепції і напрями сучасної психології управління щодо проблем особистості та міжособистісних взаємин у групах, визначення засобів оптимально впливу на працівників для створення належного соціально-психологічного клімату в колективі, що забезпечить ефективне управління як окремими підрозділами, так і організацією в цілому.

Завдання даного конспекту лекцій полягає в тому, щоб дати студентам вичерпні знання із психології управління, а також стимулювати їх до готовності пізнавати, аналізувати, усвідомлювати роль свідомості та самосвідомості у поведінці, діяльності, спілкуванні; основні соціально-психологічні умови, що забезпечують ефективне управління людьми, мотиви, що спонукають їх до трудової діяльності; типологію та психологічні аспекти стилів управлінської діяльності; особливості міжособистісної взаємодії, культури спілкування; психології керівного впливу та дисципліни праці; психології ринкових відносин і управління.

На основі набутих знань у студентів повинні бути сформовані наступні уміння: складати психологічну характеристику особистості, групи, колективу; визначити психологічні основи управлінських функцій; інтерпретувати власні психічні стани, усвідомлювати закономірності міжособистісних стосунків у трудовому колективі; визначати стиль керівництва колективом; підбирати доцільні методи і прийоми психологічного, виховного впливу керівника на підлеглих; здійснювати психологічний аналіз виробничої діяльності і дисципліни праці; складати та застосовувати професіограми в управлінській діяльності.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№	Назва модулів, розділів, тем	Кількість тем	Розподіл часу за видами навчальної діяльності			Всього годин	Сума балів для встигаючого студента денної форми навчання
			лекції	практичні заняття	самостійна робота		
			Дф/зф	Дф/зф	Дф/зф		
1.	Модуль 1. Теоретичні основи психології управління:	3	10/3	6/3	30/42	46/48	14-24
	<u>Тема 1:</u> Психологія управління як галузь психологічної науки.		2/1	2/1	10/14	14/16	
	<u>Тема 2:</u> Особистість в організації.		4/-	2/1	10/14	16/15	
	<u>Тема 3:</u> Психологія управлінської діяльності.		4/2	2/1	10/14	16/17	
2.	Модуль 2. Психологічні основи управлінського впливу	4	14/3	6/3	42/54	62/60	16-26
	<u>Тема 4:</u> Колектив, як об'єкт управління.		4/1	2/1	10/14	16/16	
	<u>Тема 5:</u> Психологія ефективного управління людьми.		4/1	2/1	10/14	16/16	
	<u>Тема 6:</u> Психологія ефективного ділового спілкування.		4/1	2/1	10/14	16/16	
	<u>Тема 7:</u> Психологічні основи управлінських функцій.	2/-	-	12/12	14/14		
Разом за модулі:							30-50
За самостійну роботу:							18-30

№	Назва модулів, розділів, тем	Кількість тем	Розподіл часу за видами навчальної діяльності			Всього годин	Сума балів для встигаючого студента денної форми навчання
			лекції	практичні заняття	самостійна робота		
			Дф/зф	Дф/зф	Дф/зф		
За атестацію:						12-20	
Разом з дисципліни:		7	24/6	12/6	72/96	108/108	60-100

ТЕМА 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ГАЛУЗЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ

План лекції:

1. Психологія управління як галузь науки (предмет, об'єкт та завдання психології управління).
2. Основні теорії особистості.

1.1. Психологія управління

Галузь науки яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, роль людського і психологічного чинників управління, оптимальний розмір професійних та соціальних ролей у групі, лідерство і керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його членами, психологічні механізми прийняття управлінського рішення, соціальні якості керівника.

Психологія управління — одна із важливих галузей психології, що вивчає проблеми спілкування і взаємодії людей у різних соціальних структурах.

Це порівняно молода галузь психологічної науки. Однак вона вже серйозно зарекомендувала себе як початкова дисципліна в системі підготовки управлінських кадрів для народного господарства. Психологія управління формувалася і розвивалася на ряду психологічних дисциплін: загальної психології; соціальної психології та практичної психології. Об'єктами слідження психології управління, як і в інших галузях, залишаються і системи типу «людина — техніка», «людина — людина». Але особливість цієї галузі полягає в тому, що зазначені об'єкти розглядаються з точки зору організації управлінських відносин.

Психологія управління — це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи. Психологія управління вивчає психіку людини, дає психологічну характеристику управлінської діяльності та аналізує

якості, необхідні для її успішного виконання. Вміння орієнтуватися у психології людей — один з найважливіших показників професійної підготовки керівника на виробництві. Сучасні керівник і спеціаліст повинні володіти певною сумою знань, вмінь і навичок роботи з людьми. Вміння правильно вирішувати соціальні питання, створювати сприятливий морально-психологічний клімат для високопродуктивної праці людей, а також створювати в колективах атмосферу творчого пошуку — усе це стає неможливим без глибоких психологічних знань.

Управління в соціальних структурах (менеджмент) включає в себе не лише психологічні взаємозв'язки між людьми, а й важливі для реалізації цілей організації економічні, культурні, політичні, правові, виробничі і інші відносини, в сфері яких здійснюється конкретна діяльність людей. Чим складнішими і багатограннішими стає життя сучасного соціуму в зв'язку з розвитком науки і техніки, формуванням нових правових структур, демократизацією суспільства, тим складнішим за змістом, об'ємом і методами стають процеси управління.

Розуміння предмета психології управління ґрунтується на визнанні становлення і розвитку в процесі соціального управління нової психологічної реальності – управлінської діяльності, яка поєднує в собі соціальне і психічне, їхню взаємодію та взаємозв'язок.

Можна підтверджувати, що в предмет вивчення психології управління органічно входять традиційні соціально-психологічні явища (лідерство, психологічний клімат, психологія спілкування і т.п.), психологічні проблеми трудової діяльності (психічні стани в рамках трудової діяльності, психічні властивості, психічні процеси), загальної психології (психологічна теорія діяльності, теорія особистості, теорія розвитку), і інших прикладних напрямків психології.

Основними психологічними проблемами, що актуальними для сучасних організацій є:

- 1) підвищення прогресивної компетентності керівників усіх рівнів (удосконалювання стилів управління, спілкування, прийняття рішень, стратегічного мислення, подолання стресів);

- 2) підвищення ефективності методів підготовки і перепідготовки управлінського персоналу;
- 3) пошук і активізація людських ресурсів організації (головна задача визначення творчих особистостей);
- 4) оцінка і добір менеджерів і спеціалістів для організації;
- 5) оцінка і поліпшення соціально-психологічного клімату;
- 6) подолання бар'єрів і нововведень.

Психологія управління як наука і практика покликана забезпечити психологічну підготовку менеджерів, сформувані або розвинути їх психологічну управлінську культуру, створити необхідні передумови для теоретичного розуміння і практичного застосування найважливіших проблем сфери управління, до яких варто віднести:

- розуміння природи управлінських процесів;
- знання основ організаційної структури;
- чітке уявлення про відповідальність менеджера і її розподіл по рівнях відповідальності;
- знання засобів підвищення ефективності управління;
- знання інформаційної технології і засобів комунікації, необхідних для керування персоналом;
- вміння усно і письмово виражати свої думки;
- компетентність у відношенні управління людьми, добору і підготування спеціалістів, спроможних до лідерства, до оптимізації службових і міжособових взаємовідносин серед працівників організації;
- здатність планувати і прогнозувати діяльність організації з використанням засобів обчислювальної і комп'ютерної техніки;
- вміння оцінювати власну діяльність, робити правильні висновки і підвищувати свою кваліфікацію, виходячи з вимог поточного дня й очікуваних змін у майбутньому;

- розвинуте уявлення про особливості організаційної поведінки, структурі малих груп, мотивах і механізмах їхнього поводження.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації, зокрема це діяльність керівників (менеджерів) і підлеглих, яка реалізується шляхом виконання управлінських функцій, і управлінські відносини в системі «людина – людина».

Мета психології управління – розробка шляхів підвищення ефективності і якості життєдіяльності організаційних систем.

Зміст психології управління – розробка психологічних аспектів діяльності людини, групи та організації в цілому.

Об'єкт психології управління – організована діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилами і нормами організації.

Норми, правила і вимоги організації породжують особливі психологічні відносини між людьми – управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта.

Як самостійна галузь пізнання психологія управління виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, гуманістичну, прогностичну і прикладну функції.

Теоретико-пізнавальна функція передбачає оцінювання явищ з позиції інтересів людини. Вона полягає в тому, що психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує й аналізує їх, прагне об'єктивно оцінити відносини в організованій спільноті, забезпечує інформацією про різноманітні процеси в системі управління.

Мета інформаційної функції – за допомогою систематизованої інформації відтворити діяльність учасників управлінського процесу, їхні ділові контакти тощо.

Соціокультурна та етнопсихологічна функції психології управління вивчають соціальні і психологічні особливості управлінської культури. Соціально-психологічна функція систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу.

Оскільки об'єкт психології управління – це організована діяльність людей, об'єднаних загальними інтересами і цілями, нормами, правилами і вимогами, то важливою є її гуманістична функція, що полягає в дотриманні норм етики і моралі стосовно індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності.

Не менш значущою є прогностична функція психології управління, яка передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника та його управлінської діяльності.

Прикладна функція психології управління полягає в тому, щоб на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління. При цьому важливе практичне значення мають психологічні та соціально-психологічні прогнози стосовно найближчого і віддаленого майбутнього управління та його ролі в житті суспільства і окремої людини.

Отже функції психології управління спрямовані на розв'язання проблем у системі управління, на забезпечення взаємодії учасників управлінського процесу з метою підвищення ефективності функціонування організацій.

Як наука, психологія управління продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі проблеми і завдання:

- психологічні особливості управлінської діяльності (функціональний зміст управлінської діяльності, психологічні і соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);
- психологічні основи управління персоналом;
- психологічні аспекти у сфері управління виробництва, бізнесу, освіти, науки тощо;
- психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації й регресивному особистісному розвитку керівника);
- психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій тощо);
- співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні;
- психологія прийняття управлінських рішень;
- соціально-психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

2. Основні теорії особистості

Психологічний аналіз управлінської діяльності кожної організації вимагає розглянути кожного працівника в тісному взаємозв'язку з тими групами до яких він належить, а тому доцільно проаналізувати працівників організації з позиції основних теорій особистості.

Особистість – це соціалізований індивід, це соціальна якість людини, її сутність не в унікальності, а в соціальності. Людина народжується індивідом, а особистістю стає в процесі соціалізації. Вона залежить від середовища, в якій існує людина, соціально-економічної формації, культури, тобто від соціальних характеристик оточення. Людина як особистість розглядається з точки зору суспільних функцій, ролей та місця, яке займає людина в суспільній структурі.

При вивченні особистості акцент робиться на конкретно-історичні особливості психологічних якостей та внутрішньої структури особистості як суб'єкта відносин, на процес становлення людини як особистості (соціалізація).

Становлення людини як особистості відбувається в трьох сферах:

1. Діяльність.
2. Спілкування.
3. Самосвідомість.

Структура особистості включає:

- групи психічних процесів (пізнавальні, вольові, емоційні, регулятивні, комунікативні);
- блоки властивостей особистості;
- мотиваційну сферу особистості (джерело спонукальних сил поведінки);
- психічні стани;

Психічні процеси утворюють три основні підсистеми:

- когнітивну, яка узагальнюється в інтелекті керівника;
- регулятивну, з таким провідним процесом організації діяльності як прийняття рішення;
- комунікативну, з управлінською рефлексією.

Індивід стає особистістю завдяки функціональній єдності трьох основних блоків психологічних елементів. Та залишається особистістю, доки зберігається ця єдність.

Т. В. Джемс (1842-1910) американський психолог, один із перших почав розроблять проблему особистості на науковій основі. Під впливом його теорій формувалися різні напрямки психології, що досліджували образ «самого себе», «самооцінку», «самосвідомість». Джемс вивчав особистість у межах власної концепції свідомості, центральним поняттям якої є «потік свідомості». На його погляд, у самосвідомості особистості можна виділити два аспекти:

- «емпіричне Я»;
- «чисте Я»;

- або відповідно об'єкт і суб'єкт, що пізнається, і те, що пізнає.

Розглядаючи «емпіричне Я», він тлумачить особистість як загальну поєднання всього того, що вона може називати своїм. Аналіз особистості в цьому плані може включати:

- складові елементи;
- почуття та емоції, викликані цими елементами;
- вчинки, що спричинені цими елементами(піклування про самого себе).

Складові елементи особистості можуть бути розділені на три класи:

- фізична особистість;
- соціальна особистість;
- духовна особистість;

На початку 20-го ст. виникла так звана «описова психологія». Її засновником став В. Дільтей (1833-1911), продовжувач Є. Шпрангер (1882-1963), який вважав що психіку людини не можна вивчати експериментальними методами, а можна лише розуміти. Відповідно психологія, що «розуміє» має базуватися на таких основних поняттях:

- психічне розвивається з психічного;
- психічне зводиться до інтуїтивного розуміння «модулів дійсності життя» - при цьому йдеться не про співпереживання, а про розуміння;
- не варто шукати якихось об'єктивних причин розвитку людської особистості, потрібно лише співвідносити структуру окремої особистості з духовними цінностями суспільства.

Головне в особистості – ціннісна орієнтація, яка є включенням суб'єкта у пізнання, ця особистість є духовне начало , що визначає світобачення і є похідною частиною загального людського духу. Є. Шпрангер виділив шість типів пізнання світу, шість форм життя і відповідних їм типів людей:

- людина теоретична;
- людина економічна;
- людина естетична;

- людина соціальна;
- людина політична;
- людина релігійна.

Теорія Альфреда Адлера (1870-1937) визначає структуру особистості як єдину і неподільну. Основне бажання людини - це бути лідером на засадах розвитку своїх потенційних можливостей. Це прагнення пов'язане з почуттям неповноцінності, яке виникло в ранньому дитинстві.

Ерік Фромм (1900-1980) підкреслив двоїсту природу людини. З одного боку вона тягнеться до незалежності, а з іншого – хоче позбавитися цієї незалежності, яка веде до відчуження. За Е. Фроммом особистість - це соціальний об'єкт. Неможливість задовольнити соціальні потреби формує агресивну поведінку. Він пропонує прищеплювати людям гуманістичні засади, в основі яких лежить почуття любові. Це почуття притаманне найбільш розвиненому типу характеру людини - духовному, продуктивному. Потреба в любові передбачає два її типи:

- любов до себе;
- любов до інших людей.

Відчуження губить людину, породжує неврози, а любов сприяє її оздоровленню і в цілому - покращення суспільства.

К. Роджерс (1902-1990), Г. Олпорт (1887-1967), А. Маслоу (1907-1970) наголошують що особистість - це динамічна організація особливих мотиваційних систем, звичок, установок і індивідуальних рис, які визначають унікальність її взаємодії з середовищем, передусім соціальним.

Основою особистості за поглядами А.С. Виготського (1896-1934) є самосвідомість, що виникає в перехідний період підліткового віку, психічні функції входять у новий зв'язок одна з одною через особистість. Закон побудови цих вищих функцій полягає в тому, що вони є перенесеними в особистість психічними відношеннями, що раніше були виражені відношеннями між людьми.

Особистість у теорії С.Л. Рубінштейна (1889-1960)- це індивід, жива діюча людина, яка є носієм суспільних стосунків. Структура особистості складається з різноманітних компонентів, це «Я» як суб'єкт довільної діяльності, якому властиві мотиви свідомої поведінки, ідеї, принципи, пізнавальні процеси.

Видатний психолог О.М. Леонтьєв (1903-1979) визначав особистість як цілісне утворення, яке є відносно пізнім продуктом суспільно-історичного й онтогенетичного розвитку людини.

Вона виступає як результат інтеграції процесів, що здійснюють життєві відношення суб'єкта до об'єктивної дійсності. Ці відношення характеризуються подібністю своєї побудови і передбачають свідоме їх регулювання, тобто наявність свідомості, а на певних етапах – і самосвідомості суб'єкта.

Є три основні параметри особистості:

- широта зв'язків людини зі світом;
- ступінь їхньої ієрархізованості;
- загальна структура.

Людина живе в реальності, що дедалі більш розширюється для неї. Багато зв'язків індивіда зі світом породжує відносно самостійні одиниці її життя. Внутрішні співвідношення головних мотиваційних ліній у сукупності діяльності людини характеризують загальний «психологічний профіль» особистості, її психічні підструктури: темперамент, потреби, емоції й інтереси, навички й звички, моральні риси характеру що виявляють себе в умовах життя особистості.

Видатний український психолог Г.С. Костюк (1899-1982) зробив значний внесок у психологічну теорію особистості. За його концепцією індивід стає суспільною істотою, особистістю в міру того, як у нього формується свідомість і самосвідомість, утворюється система психічних властивостей, здатність брати участь у житті суспільства, організації, виконувати соціальні функції.

Структура особистості – ієрархічне утворення, куди входять підструктури різного онтогенетичного віку. З точки зору організації, особистість - це стійка структура індивідуальних рис, що характеризують людину як продукт

соціального розвитку та ступінь її залучення до системи соціальних відносин шляхом предметної діяльності та спілкування.

На поведінку людини в організації значно впливають такі індивідуальні характеристики особистості, як стать, стан фізичного здоров'я, антропометричні показники, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія, екстраверсія, домінуючий логічний чи інтуїтивний спосіб мислення, здатність до творчості, минулий досвід, компетенція. До базових позицій управління поведінкою людей в організації слід віднести наступні положення:

1. Двох однакових людей не буває;
2. Люди складніші ніж будь-який виробничий процес;
3. Люди реагують на безліч чинників, визначити які дуже важко, а іноді й неможливо;
4. Поведінка людини не піддається точним визначенням;
5. Припущення щодо характеру людини визначають поведінку з нею
6. Власний досвід - це лиш цінний додаток до теоретичних знань про людину;
7. Повної тотожності між управлінським працівником і рядовим працівником не буває.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК:

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ — це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

ПРЕДМЕТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації, зокрема це діяльність керівників (менеджерів) і підлеглих, яка реалізується шляхом виконання управлінських функцій, і управлінські відносини в системі «людина – людина»

ОБ'ЄКТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ – організована діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилами і нормами організації.

МЕТА ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ – розробка шляхів підвищення ефективності і якості життєдіяльності організаційних систем.

ЗМІСТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ – розробка психологічних аспектів діяльності людини, групи та організації в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кулініч І.О. Психологія управління Навч. посіб.–К.: Знання 2008. – 292с.
3. Обран-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. – К.: Академвидав, 2003. – С.37-54.
4. Савельєва В.С. Психологія управління: Навч. пос. – К.: ВД «Професіонал», 2005 – С.36-49.
5. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2008. – С 7-14.

? КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ТЕМИ 1:

1. Що вивчає психологія управління?
2. Назвіть етапи розвитку психології управління?
3. В чому полягають основні психологічні проблеми сучасних організацій?
4. Розкрийте теоретико-пізнавальну функцію психології управління.
5. Вирішення яких задач управління забезпечує інформаційна функція психології управління?
6. В чому сутність соціокультурної, етнопсихологічної та гуманістичної функцій психології управління?
7. Охарактеризуйте прогностичну функцію психології управління.
8. Визначте роль прикладної функції психології управління.

9. Охарактеризуйте складові блоки в структурі особистості та їх роль у формуванні професійного керівника.
10. Які аспекти теорії особистості Г.С. Костюка залишаються актуальними на сучасному етапі функціонування підприємств і організацій?

ТЕМА 2. ОСОБИСТІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План лекції:

1. Організаційна діяльність менеджера в системі управління.
2. Структура організаційних здібностей.
3. Емоційний вплив менеджера на підлеглих.
4. Вольовий вплив менеджера на підлеглих.

1. Організаційна діяльність менеджера в системі управління

Організаційна діяльність як один з видів людської діяльності існує в системах «людина — група людей», «організатор — група». Вона є складовою частиною практичного управління людьми, цілеспрямованого впливу суб'єкта-організатора на об'єкт-керовану групу. Будь-яка трудова діяльність, індивідуальна чи колективна, потребує людей, які на професійному рівні могли б здійснювати процесу управління, організації людей, тобто менеджерів. «Золоте правило» психології управління стверджує, що найкраще оцінити спеціаліста може лише спеціаліст вищої кваліфікації.

Психологія управління як наука і практика покликана забезпечити психологічну підготовку висококваліфікованих менеджерів, сформувати або розвинути їх психологічну управлінську культуру, створити необхідні передумови для теоретичного розуміння і практичного застосування найважливіших проблем сфери управління, до яких варто віднести:

- розуміння природи управлінських процесів;
- знання основ організаційної структури;
- чітке уявлення про відповідальність менеджера і її розподіл по рівнях відповідальності;
- знання засобів підвищення ефективності управління;
- знання інформаційної технології і засобів комунікації, необхідних для керування персоналом;

- уміння усно і письмово виражати свої думки;
- компетентність у відношенні управління людьми, добору і підготування спеціалістів, спроможних до лідерства, до оптимізації службових і міжособових взаємовідносин серед працівників організації;
- здатність планувати і прогнозувати діяльність організації з використанням засобів обчислювальної і комп'ютерної техніки;
- уміння оцінювати власну діяльність, робити правильні висновки і підвищувати свою кваліфікацію, виходячи з вимог поточного дня й очікуваних змін у майбутньому;
- розвите уявлення про особливості організаційного поведження, структурі малих груп, мотивах і механізмах їхній поведження.

Ринкове майбутнє України тісно пов'язане з проблемою підготовки висококваліфікованих кадрів у галузі менеджменту та психології управління. Знання людей в умовах виробничої діяльності допомагає розподіляти функціональні обов'язки, організувати їх працю, підвищувати продуктивність. Цікавий досвід підготовки менеджерів набуто в Японії. Як правило, кандидати на управлінські посади добираються в межах самої фірми з молодих спеціалістів, які пропрацювали кілька років у цій фірмі й виявили схильність до організаційної діяльності. Підготовка повноцінного менеджера за місцем роботи триває 8—10 років. Кожний із майбутніх управлінців японських фірм вивчає кілька спеціальних курсів з розвитку професійних знань, витрачаючи на це до 15 годин на тиждень.

Відомі англійські консультанти з управління М. Вудкок і Д. Френсіс у своїй книзі «Розкріпачений менеджер» дають «портрет» менеджера, який повинен володіти одинадцятьма основними навичками й здібностями, які забезпечують ефективне управління:

1. Здатність управляти собою. Робота управлінця складна, повна хвилювань, а часто й стресів. Кожен менеджер повинен навчитися поводитися з самим собою

як з унікальним і цінним ресурсом, щоб постійно підтримувати свою продуктивність.

2. Розумні особисті цінності. Від менеджерів щодня чекають прийняття рішень, що ґрунтуються на особистих здібностях і принципах. Сучасна концепція успішного управління зорієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівника, готовність до нововведення.

3. Чіткі особисті цілі. Менеджери, які мають чітко визначені цілі, успішно впливають на хід свого ділового й особистого життя, можуть твердо й рішуче приймати необхідні рішення.

4. Постійне особисте зростання Менеджери можуть домогтися успіху тільки тоді, коли дбають про самовдосконалення, збагачення своїх знань, узагальнення досвіду у своїй справі.

5. Уміння вирішувати проблеми Кваліфіковане вирішення проблеми само по собі є очевидним управлінським умінням. Воно дає змогу енергійно давати поради щодо розв'язання конкретних завдань, обробки інформації, планування й контролю.

6. Винахідливість і здатність до інновації. Менеджер повинен бути надзвичайно чутливим до інновацій, творчо ставитися до нових ідей і винаходів, підтримувати перспективні з них і стимулювати тих, хто їх подає.

7. Здатність впливати на оточення. Керівникам постійно необхідно впливати на тих, хто їм підлеглий. Це потребує вирішення багатьох проблем, пов'язаних із функціонуванням фірми.

8. Значення сучасних управлінських підходів. Менеджери повинні постійно давати оцінку того, як вони управляють іншими, яка ефективність їхніх дій.

9. Здатність керувати. Для ефективного управління виробництвом і людьми потрібно багато спеціальних знань, які дають можливість добиватися практичних результатів від своїх підлеглих.

10. Уміння навчати. Майже кожний менеджер виступає в ролі наставника, добиваючись підвищення професійного рівня працівників.

11. Здатність формувати й розвивати ефективні робочі групи. Для того щоб добитися успіху, більшість менеджерів повинні намагатися згуртувати працівників у кваліфікований і результативний колектив.

2. Структура організаційних здібностей менеджера

Здібності визначаються якістьми усіх блоків психічних елементів, що відповідають або не відповідають вимогам різних видів діяльності. Здібності проявляються в здатності засвоювати ту чи іншу діяльність. Одинакові результати виконання роботи можуть залежати від різних здібностей, а одна й та ж здібність дозволяє досягти успіху в різних видах діяльності. Недолік розвитку одних компонентів може компенсуватись іншими. Досягти високого розвитку здібностей можна лише в тому виді діяльності, яке відповідає існуючим задаткам.

Ефективність великої кількості видів діяльності (рутинного, традиційного, стереотипного характеру) більше залежить від досвіду, підготовки та невеликої кількості специфічних властивостей, ніж від рівня розвитку здібностей до них.

Для видів діяльності творчого характеру досвід, підготовка та особисті властивості не можуть замінити відповідних здібностей.

Здібності поділяються на:

1. Загальні (здатність відчувати, сприймати, спостерігати, мислити, переживати, запам'ятовувати, здійснювати рішення, інтегрувати досвід та ін.), що необхідні у всіх видах діяльності.

2. Спеціальні (організаторські, технічні, спортивні, педагогічні, музичні, артистичні), що необхідні в одній або декількох видах діяльності.

За рівнем розвитку здібності поділяються на:

1. Обдарованість.
2. Талант.
3. Геніальність.

Визначаючи структуру здібностей до організаційної діяльності, відомий психолог Л. Уманський виокремлює такі з них:

- організаційне чуття та його складові;

- емпатичний вплив керівника на підлеглих;
- вольові якості особистості менеджера.

Однією з найважливіших складових є організаційне чуття, яке, у свою чергу, містить психологічну вибірковість, практично-психологічний розум та психологічний такт.

Психологічна вибірковість — це здатність менеджера швидко і глибоко вникати в психологію іншої людини і «відобразити» її, вміло змінюючи засоби і методивпливу. Організатор точно відбиває психологію членів групи, їх міжособистісні стосунки, психологічні особливості групи в цілому, проявляє вибіркоче відображення психологічних феноменів. Його індикаторами можна вважати вибірковість уваги до психологічних об'єктів, підвищену спостережливість до них, їх краще запам'ятовування, психологічну допитливість і здатність до аналізу психологічних фактів.

Організатор-професіонал завжди має інтерес до роботи з людьми, до спілкування з ними, помічає найменші зміни у взаємовідносинах. Адже керівник повинен не тільки сам грамотно будувати особистісні взаємини з людьми, а й оцінювати всі види відносин, що виникають в організації, вміло гармонізувати їх. Для нього мають бути характерні особлива пам'ять на людей, їх імена, обличчя, справи і вчинки.

Досвідчений менеджер здатний швидко скласти точну психологічну характеристику підлеглому, дати влучну словесну, а іноді й мімічну «фотографію». У нього розвинута схильність до психологічного аналізу вчинків інших людей. В інструкції майстра на японському підприємстві вказано, що поряд з виконанням своїх безпосередніх виробничих обов'язків він повинен знати повне ім'я працівника, вітатися з ним за руку, один раз за зміну поцікавитися його здоров'ям, а вдруге — здоров'ям жінки і дітей.

Психологічна вибірковість передбачає глибокі знання мотиваційної сфери особистості робітника, стимулів, які спонукають його до трудової діяльності.

Практично-психологічний розум— це властивість особистості, що визначається здатністю застосовувати відповідно до практичних вимог діяльності

психологічні особливості людей. Ця властивість проявляється у здатності керівника ефективно розподіляти функціональні обов'язки учасників колективної діяльності з урахуванням їхніх індивідуальних та вікових особливостей.

Практично-психологічний розум передбачає ефективну роботу менеджера з персоналом. На практиці існує своєрідний закон роботи з кадрами: «ефект самоорганізації» управлінської системи, який стверджує, що сильний керівник керується первинними критеріями, правильно їх застосовує і добирає сильних підлеглих. І, навпаки, слабкий керівник або користується вторинними критеріями, або не вміє застосовувати апробовані критерії й добирає слабких підлеглих. Таким чином, сильний керівник з часом поліпшує, а слабкий — погіршує кадрову структуру виробничого підрозділу, який очолює.

З «ефектом самоорганізації» тісно пов'язаний критерій «керованості»: підлеглі повинні бути керованими. Надто конкурентоздатний підлеглий рано чи пізно може стати не керованим. Справді, керівник повинен добирати ще слабших заступників, через те що вони найменшою мірою конкурентоздатні. Заступники, керуючись цим самим критерієм, у свою чергу добирають слабких керівників нижчого рангу тощо.

Психологічний такт — це міра підходу до людей при встановленні з ними взаємовідносин і взаємодії, яка виявляється у здатності швидко знайти доцільну форму спілкування залежно від психічного стану й індивідуальних особливостей оточуючих. Античний філософ Теофаст ще у III ст. до н. е. у трактаті «Характери» дав визначення поняття нетактовності: «Нетактовність — це невміння вибрати слушний момент у спілкуванні, через що спричиняється неприємність людям». Прояв психологічного такту у взаємовідносинах — це здатність і вміння людини безпомилково приписувати іншим чекання того, що вони готові від неї почути чи в ній побачити. Нетактовність — це, деструкція чекань у процесі спілкування.

3. Емоційний вплив менеджера на підлеглих

Останнім часом у практику досліджень соціальної психології та психології управління все глибше проникає поняття емпатії. Емпатія — це психічне явище

адекватної реконструкції суб'єктом на основі системи зовнішньо сприйнятих ознак реально чи передбачено існуючого у іншого суб'єкта певного образу (емоційної, інтелектуальної, сенсорно-перцептивної та іншої модальності).

Слід розрізнити поняття емпатії і співчуття. Співчуття — це переживання суб'єкта з приводу почуттів іншого.

Найпростішим емоційним станом є почуттєвий тон. Почуття при цьому проявляються як емоційне забарвлення, своєрідний якісний відтінок психічного процесу і усвідомлюються не самі по собі, а як особлива властивість предметів чи дій, здатних викликати в особистості певне ставлення. Вивчення почуттєвого тону зорових, слухових та інших відчуттів і сприймання має практичне значення. Так, у повсякденному житті людина досить часто звертається до питань «психології кольору» (колір одягу, забарвлення житла тощо). З музикою ми зустрічаємося часто, але музика, яка звучить під час роботи, на виробництві ще не для всіх звична. Проте ідея використання функціональної музики широко використовується як фактор, що сприяє успішному протіканню тієї чи іншої діяльності. Експерименти доводять, що використання функціональної музики зменшує втомлюваність працівників, покращує їх самопочуття, знімає психічне напруження, підвищує продуктивність праці при виконанні монотонної роботи.

Емоції характеризуються певними властивостями, а саме:

- Емоційна збудливість – ступінь готовності емоційного реагування на значущі для людини подразники. Виявляється через дратівливість, нестриманість, запальність, гарячковість тощо.
- Глибина переживання емоції виражається у тому, наскільки людина переживає емоції.
- Емоційна ригідність – це стійкість емоції, яка виявляється у тому, що виникнувши на якусь подію чи ситуацію, ця емоція продовжує виявлятися попри те. Що обставини вже змінилися і збудник перестав діяти.

- Лабільність емоції полягає в тому, що людина вільно виходить з одних емоційних ситуацій і швидко пристосовується до інших.
- Емоційна стійкість розглядається як придушувати емоційні реакції, контролювати їх та здатність не реагування на емоціогенні подразники.
- Експресивність – це вияв емоцій людини через міміку, жести, моторику, мовлення тощо.
- Емоційний відгук – це ступінь чутливості і сприйняття.

Настрій — це загальний емоційний стан людини, що характеризує її протягом певного періоду часу (радісний, сумний, веселий, пригнічений та ін.). Настрій завжди детермінований (причинно-обумовлений), хоч іноді ми цих причин і не усвідомлюємо. Його особливістю є те, що настрій передається від однієї людини іншій.

Афекти — це сильні короткотривалі емоції, що виникають раптово і виявляються у значних змінах свідомості, порушеннях вольового контролю за діяльністю м'язової системи та станом внутрішніх органів. Прикладами афекту можуть стати сильний вибух гніву, істеричний нестриманий сміх, жах, переляк, відчай та ін. Для них властива надзвичайна сила вияву, вони ніби вириваються з людини, яка не може їх стримати і опанувати ними.

Стрес — це форма психічного напруження, яка виникає в результаті емоційних і розумових перевантажень і викликає зміни функціонального стану і самопочуття людини. Поняття «стрес» увів відомий канадський вчений Сельє. Стрес можна розглядати як психологічний процес в організмі, спрямований на самозбереження.

З явищем стресу людина стикається постійно. Незначні стресові ситуації нешкідливі. Однак надмірний стрес, який характеризує значне психологічне чи фізіологічне напруження, наносить шкоду здоров'ю.

Стрес зумовлюють різні чинники, і він може мати різні прояви. Для уникнення або послаблення негативної дії стресових ситуацій необхідно знати особливості стресу та їх причини.

З огляду на природу та особливості перебігу виокремлюють такі види стресу:

- фізіологічний — зумовлений надмірними фізичними навантаженнями;
- психологічний — зумовлений складними відносинами з іншими людьми;
- інформаційний — зумовлений надлишком, недостатністю чи безсистемністю життєво важливої інформації;
- управлінський — зумовлений високою відповідальністю за рішення, що приймаються, особливо в умовах дефіциту часу;
- емоційний — проявляється в ситуаціях загрози, небезпеки, неочікуваної радості.

До основних психологічних способів управління стресами належать:

1. Вольовий контроль за станом свого організму на основі опанування відповідних методів (наприклад, послідовної м'язової реакції — вправами з розслаблення й напруження м'язів).

2. Свідома зміна процесів сприйняття й оцінки ситуації. Найефективніші серед них: заперечення (ухилення від сприйняття негативної інформації); витіснення (забування чи переключення на інше); прийняття обставин такими, які вони є; заміщення недосяжної мети досяжною, доступнішою; раціоналізація (навіювання собі думки про малозначущість проблеми, незацікавленість у ній насправді та ін.).

3. Емоційно-психологічна розрядка за допомогою сну, сліз, розмови з людьми, здатними до співчуття.

4. Зміна позиції щодо проблеми, вдаючись до зниження вимог і претензій до себе та до інших, передовірення її вирішення іншим і обмеження власних контактів, ігнорування та бездіяльність.

Стресовий стан менеджера може спровокувати стреси у підлеглих. Тому менеджер повинен підвищувати стресостійкість і долати власні стреси без шкоди для управління організацією.

Для того щоб менеджер міг ефективно управляти людьми, йому необхідно: володіти знаннями індивідуальної і соціальної (групової) психології; вміло використовувати людський і психологічний фактори в управлінні й виробництві; вміти вирішувати проблеми оптимального розподілу професійних та соціальних ролей у групі (колективі); поєднувати функції лідера й керівника; уміти виявляти й оцінювати соціально-психологічні якості працівників, налагоджувати механізм психологічної взаємодії між працівниками; знати психологію контактів, причини стресів та способи їх уникнення; розуміти психологію службових конфліктів.

У психологічному розумінні керівництво спільною діяльністю людей передбачає точне знання психологічних і психофізіологічних особливостей працівників, розстановку кадрів відповідно до індивідуальних особливостей і міжособистісних відносин, управління конфліктами й стресами.

Пристрасті — це сильні, стійкі, тривалі почуття, що пов'язані з певною специфічною діяльністю і породжують неослабну енергію, спрямовану на досягнення поставленої мети. Ці почуття пов'язані зі стійким прагненням людини до певного об'єкта. Пристрасть характеризує не тільки емоційну, а й інтелектуальну сферу. Пристрасть визначає спрямованість особистості. Життєвий шлях людини істотно залежить від пристрастей, які штовхають уперед, до досягнення мети. «Ніщо велике в світі не відбувалося без пристрастей» (Г.Гегель).

4. Вольовий вплив менеджера на підлеглих

Воля — це психічна діяльність людини, яка виявляється в усвідомлених діях, спрямованих на досягнення поставленої мети, здійснення якої пов'язане з подоланням перешкод. Вольова діяльність полягає в тому, що людина здійснює владу над собою, контролює мимовільні імпульси, а іноді загальмовує їх.

Цілеспрямованість — вміння підкорити свою поведінку стійким життєвим цілям. Цілеспрямована людина вміє ставити суспільно значущі цілі й досягати їх.

Наполегливість — вміння активно, енергійно діяти і переслідувати мету до її досягнення. Наполегливість виявляється в подоланні зовнішніх і внутрішніх

перешкод. Вольова людина здатна до великого напруження сил, причому труднощі, які виникають, лише посилюють її бажання продовжити справу. Японська приказка стверджує: «Якщо ти молодим не відчув труднощів, то їх необхідно купити за великі гроші».

Впертість — це необдуманий, нічим не виправданий прояв волі, який полягає в тому, що людина наполягає на своєму рішенні, не враховуючи обставин, що змінилися. Впертість найчастіше виявляється тоді, коли людина переживає сильне почуття образи або перебуває у стані гніву, коли самолюбство дуже загострене.

Рішучість — позитивна якість волі, яка виявляється в умінні приймати рішення: своєчасно, тобто без марних витрат часу, але не поспішаючи; продумано, тобто в результаті обговорення, але без зайвих сумнівів; твердо, тобто не змінюючи без важливих причин, прийняте рішення. Рішучість виявляється не лише у визначенні цілей, а й у доборі засобів і шляхів їх досягнення.

Ризик — вміння суб'єкта діяти в умовах невизначеності, коли він передбачає можливі несприятливі наслідки у разі невдачі. Ризик може бути ситуативним. При цьому розрахунок — на виграш, очікувана величина якого у разі успіху перевищує рівень несприятливих наслідків при невдачах. Надситуативна активність особистості відбивається в альтруїстичному ризику, ризику заради ризику.

Вимогливість менеджера характеризується сміливістю, постійністю і гнучкістю прояву залежно від ситуації, самостійністю. Вимогливість менеджера виявляється в умінні примусити підлеглих працювати, використовуючи різні засоби — від жарту до наказу, впливаючи на підлеглих власним прикладом, ставленням до справи, до людей.

Критичність — це здатність менеджера аналізувати відхилення від норми в діяльності та поведінці інших, яка виражається в самостійному, вільному критичному аналізі. При цьому критика повинна бути аргументованою, глибокою, логічною.

Принциповість — уміння людини керуватися у своїх вчинках стійкими принципами, підпорядковувати їм другорядні. Принциповість поєднується з високою моральністю особистості, з умінням підкорити свої особисті інтереси і потреби інтересам і потребам фірми, суспільства.

Самостійність — уміння підкорити свою поведінку власним поглядам, переконанням, принципам, а не орієнтуватися на тиск оточуючих. Самостійність виявляється в умінні критично ставитися до чужих впливів, оцінюючи їх відповідно до своїх поглядів і переконань. Самостійність виявляється як у мотивації вольової дії, так і в характері прийнятих рішень.

Витримка і самовладання — здатність володіти собою, постійно контролювати себе і свою поведінку, управляти своїми бажаннями, емоціями, вчинками. Це вміння гальмувати свої психічні та фізичні прояви, які заважають досягненню мети. Витримана людина терпляча і витривала.

Мужність і сміливість — готовність людини йти до досягнення мети, долаючи перешкоди. Поняття «мужність» ширше від поняття «сміливість». Мужність характеризує більш зрілий, вищий рівень розвитку волі людини. Мужність передбачає не тільки сміливість, а й наполегливість, витримку, готовність іти на будь-які жертви в ім'я поставленої мети.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК:

ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ - вид людської діяльності, що існує в системах «людина — група людей», «організатор — група» і є складовою частиною практичного управління людьми, цілеспрямованого впливу суб'єкта-організатора на об'єкт - керовану групу

ПСИХОЛОГІЧНА ВИБІРКОВІСТЬ — це здатність менеджера швидко і глибоко вникати в психологію іншої людини і «відображати» її, вміло змінюючи засоби і методи впливу.

ПРАКТИЧНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ РОЗУМ — це властивість особистості, що визначається здатністю застосовувати відповідно до практичних вимог діяльності психологічні особливості людей.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТАКТ — це міра підходу до людей при встановленні з ними взаємовідносин і взаємодії, яка виявляється у здатності швидко знайти доцільну форму спілкування залежно від психічного стану й індивідуальних особливостей оточуючих.

СТРЕС — це форма психічного напруження, яка виникає в результаті емоційних і розумових перевантажень і викликає зміни функціонального стану і самопочуття людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. Пос.–К.:Знання, 2008. – 292 с.
2. Практическая психология для экономистов и менеджеров/ под ред. М.Н. Тутушкиной. – СПб.: Изд. «Дидактика-Плюс» 2002.- 352 с.
3. Технології роботи організаційних психологів: Навч. Пос. для студ. Вищ. Навч. Закл. та слухачів ін.-тів післядипл. освіти / За наук. Ред.. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма «Інкос». 2005. – 366с.

? КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ТЕМИ 2:

1. Психологічні особливості процесу управління.
2. Здібності особистості як передумова успішної професійної діяльності.
3. Професійні здібності менеджера.
4. Особливості професійної підготовки менеджерів в США, Японії та Україні.
5. Моральні та етичні аспекти управлінської діяльності.
6. Специфіка процесу мислення управлінського працівника.
7. Роль емоцій в житті і професійній діяльності людини.
8. Вольові якості особистості і їх вплив на управлінську діяльність.
9. Значення психологічного такту для успішної управлінської діяльності.
10. Назвіть і охарактеризуйте складові професійного мислення управлінського працівника.

ТЕМА 3. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

План лекції:

1. Визначення понять «керівництво» і «керівник»
2. Харизма керівника й управлінські архетипи
3. Влада авторитету й влада повноважень
4. Професійно важливі якості керівника
5. Вимоги до менеджера, формування активного менеджера.

1. Визначення понять керівництво і керівник

Керівництво організаціями являє собою складний багатогранний процес, що включає в себе процеси мотивування, регулювання і наставництва щодо методів і способів виконання робіт підлеглими. Тобто здійснюваний індивідом або групою осіб процес з метою координування діяльності інших осіб, спрямованих на досягнення результатів, недосяжних для жодної з цих осіб зокрема. Здійснюється керівництво на засадах лідерства та влади, забезпечує виконання функцій управління, формування методівуправління та їх трансформацію в управлінськірішення шляхом використання комунікацій.

По суті своєї діяльності керівник – це особа, яка офіційно керує організацією. На сьогодні в літературі з психології існує багато підходів щодо визначення поняття «керівник»:

Керівник – це особа, яка перебуває в центрі групової активності. Даний підхід наголошує на поляризації і концентруванні членів групи навколо керівника.

Керівник – це особа, здатна привести групу до поставленої мети. Цей підхід повертає увагу до такого складного завдання, як визначення спільної мети і роз'яснення її всім членам групи.

Керівник – це особа яку керівником визнала сама група. Тобто визнається важливість групового й індивідуального сприйняття членами групи один одного.

Керівник – це особистість, яка впливає на групові характеристики, змінюючи їх. «Синтейліті» - психологічний термін, що визначає характеристику групи тією ж мірою, якою поняття особистість визначає особливості індивіда. Автор терміна – Кеттелл.

Керівник це особистість, яка має формальний статус керівника та управляє груповою діяльністю. Цей підхід дає змогу зосередити увагу на прагматичному виконанні визначених функцій у середині групи.

Керівник – особистість, що засвоїла характерні управлінські моделі поведінки. Цей підхід зумовлений само сприйняттям особистості та звичними прийомами вирішення ситуаційних проблем.

Керівник – це особистість, котра має підтримку з боку членів групи та здатна впливати на їхню поведінку. Це визначення фокусує увагу на психологічних характеристиках групових взаємин, за яких виникають довірливі стосунки й формується бажання дослухатися до думки конкретного члена групи.

Організації потребують керівників, що володіють особливим баченням, творчим та інноваційним потенціалом, здатні захопити оточуючих своїми планами та ідеями, уміють переключити суспільну енергію з особистих інтересів на загальні, здатних налагодити співробітництво з усіма членами колективу для ефективної реалізації організаційної стратегії та тактики. Сучасні керівники повинні уміти прораховувати ризики, змінювати існуючу організаційну структуру, прагнути до високих стандартів.

Ефективне її функціонування залежить від діяльності не одного керівника, а всього апарату управління. Управлінська діяльність реалізується у предметних відносинах і відносинах між людьми. При цьому предметні відносини визначаються конкретними умовами, виробничими процесами, тобто об'єктом управління. В діяльності організацій та колективів, які керуються складними об'єктами, що охоплюють багато виробничих процесів, переважає управління відносинами між людьми та групами людей внаслідок поділу праці між особами управлінського колективу.

Управлінська діяльність ґрунтується на таких вимогах до органу управління: своєчасне й чітке виконання покладених на його апарат функцій; економічність апарату управління; планомірність, ритмічність і надійність роботи, недопущення помилок і порушень ритму в роботі структурних підрозділів апарату управління; створення умов для ініціативної й творчої праці, відповідальність за виконання дорученої роботи; обґрунтування значення людських ресурсів; оптимізація організаційних відносин з навколишнім середовищем; підвищення ефективності діяльності завдяки залученню до неї здібних та обдарованих працівників; розвиток здібностей працівників та ефективне їх використання на всіх рівнях управління; інтегрування інтересів працівників організації навколо завдань і цілей установи.

Ефективність діяльності дедалі більше залежить від спрямованості та професіоналізму управлінського персоналу. Професіоналізм управлінської діяльності – одна з головних умов її ефективності. Суть професіоналізації управління полягає в опануванні керівниками управлінської майстерності, формуванні у них психологічної готовності до ефективної і результативної управлінської діяльності, баченні ними способів досягнення професіоналізму. В системі психологічних якостей, які визначають рівень майстерності, дедалі значущими стають інтелектуальні та соціально-психологічні якості людини. Психологічна компетентність як ознака професіоналізму стає важливою рисою сучасного управління.

Соціокультурне, морально-психологічне та етнопсихологічне середовище, формуючи управлінську діяльність, зумовлює тип і спрямованість особистості керівника. Соціальне середовище, економічні відносини можуть прискорювати чи затримувати вияв і розвиток особистісних особливостей, але не можуть нейтралізувати їх. Соціокультурні та етнопсихологічні детермінанти впливають на емоційну сферу учасників управлінського процесу, способи залучення умінь, знань та навичок управлінської діяльності. Вони визначають ставлення керівника до себе, до людей, до управлінської діяльності. Зміни в суспільстві вимагають від керівників вивчення і врахування їх у повсякденній управлінській діяльності. Не

менш важливо реагувати на стан моральнопсихологічного клімату в організації, на міжособистісні відносини, мотивацію, комунікації, укомплектування посад здібними, кваліфікованими працівниками.

Зростання ролі морально-психологічного чинника в управлінні є закономірним для цивілізованої економіки, актуалізує значення особистості. Моральність – це вимір, який визначає поведінку людини, її ставлення до суспільства, містить внутрішню потребу особистості здійснення моральних дій та вчинків. Але не завжди управлінці дотримуються моральних норм, не завжди одні і ті самі дії, вчинки, поведінка у різних країнах набувають однакових етичних форм та етичної оцінки. Неетична поведінка керівника є деструктивним, деморалізуючим чинником, може зруйнувати психологічну цілісність організації. Здебільшого її спричинюють:

Конкурентна боротьба, значний обсяг «тіньової» економіки, що знецінює етичні проблеми. Однак це не є підставою для порушень загальноприйнятих правил управління, економіко-етичної, правової та етико-психологічної основи управлінської діяльності. Діловий ризик не повинен виходити за межі закону. Керівник має пам'ятати, що професіоналізм, патріотизм, порядність і відповідальність важливі складові його морального авторитету.

Морально-психологічна невідповідність управлінців, яка проявляється в патологічному ставленні до грошей, нерозумінні важливості спрямування доходів на розвиток, підвищення конкурентоздатності організації. Вона не сприяє позитивній репутації керівника серед партнерів та в суспільстві загалом. Великої шкоди репутації керівників завдає незнання етико-технологічних аспектів ведення переговорів, психологічних прийомів переконуючого впливу, етнопсихологічних особливостей етики інших народів, етики відносин із співробітниками, споживачами, партнерами, конкурентами.

2. Харизма керівника й управлінські архетипи

Слід виділити риси без яких неможливо забезпечити ефективне керівництво. До них слід віднести: харизму, інтелектуальне зрушення й заохочення розумових зусиль групи, емоційна інтелігентність, авторитет.

Харизма (за визначенням Вебера) – це неабияка якість особистості, завдяки якій вона сприймається як надприродна, надлюдська або щонайменше виняткова. Як вважає Вебер, харизма - насамперед продукт уяви навколишніх, тому виникає питання, завдяки яким властивостям або манері поведінки керівник здобуває авторитет харизматичної особистості.

Спробуємо провести операційну розробку харизми керівника й скласти поліморфну картину із чотирма архетиповими формами: «герой» (героїчна харизма), «батько» (патерналістична харизма), «рятівник» (місіонерська харизма) і «цар» (велична харизма). Теоретичне обґрунтування деяких положень можна знайти у О. Нойбергера. Під архетипами Нойбергер розуміє потужні прообрази в людській душі, у яких різноманітні форми дійсності ущільнюються в щось принципове й типове й у такий спосіб представляють оригінал. Аналізуючи діяльність керівника щодо підлеглих, засоби впливу, силу впливу і особливості його прояву виділяють такі ознаки визначених архетипів:

«Батько» - Образ батька асоціюється як з «деспотичним батьком», так і з «батьком-благодійником», для якого навколишні - діти. Відповідно до деспотичного типу, він здається розважливим, сильним, всезнаючим і всемогутнім, стабільним, непохитним і надійним. Як батько благодійник він може взаємодіяти зі своїм оточенням доброзичливо, дбайливо, з розумінням, прощаючи помилки й гріхи, а може, навпаки, ставитися суворо, вимогливо, грізно, проявляючи владу й караючи неслухняних.

«Герой» - Герой є «юнацькою протилежністю» батька. Він нікому не підлеглий, реалізує колективну мрію про владу й волю, самодостатній, самобутній навіть у своїх фантазіях, могутній і сильний. Керівник має героїчну харизму, якщо проявляє такі якості, як винятковість і незалежність, відданість справі, екстраверсія й розрахунок на ефект, а також панування й твердість.

«Рятівник» - Він наставляє маси ламає їх «свавілля», робить слухняним інструментом. У фокусі його впливу – добровільне підпорядкування мас незвичайній харизмі яскравої особистості. Момент «порятунку» виражається за допомогою таких понять, як передбачення, місія або перетворення, і служить ескізом майбутнього порядку, до якого треба прагнути, зокрема зразком стратегій прийняття рішень по подоланню виникаючих криз.

«Цар» - Фігура царя символізує собою мудрість колективного підсвідомого. Метафорична фігура пануючи співвідноситься із соціальною споконвічною формою керування в змісті величі, спокої й незворушності, що протистоїть формам соціальної драматизації. Отже, образ «царя» персоніфікує собою величну харизму.

Інтелектуальні зрушення - це здатність і бажання керівника показати можливості вирішення проблем, продемонструвати реальність вирішення складних заплутаних питань раціонально. Інтелектуальний керівник спроможний генерувати ідеї і знаходити інноваційні рішення стандартних і нестандартних проблем. Інтелектуальний керівник ініціює процес творчого пошуку оптимізації діяльності організації. Отже, інтелектуальний керівник формує і культивує клімат інтелектуального зрушення і заохочує спільні зусилля організації.

Емоційна інтелігентність - це сукупність якостей і рис індивіда, що охоплює самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до успіху, емпатію, соціальні навички.

Самопоінформованість – передбачає глибоке самопізнання, усвідомлення особливостей системи власних потреб і мотивів. Люди з високим рівнем само поінформованості швидко орієнтуються, яким чином їх почуття впливають на результативність діяльності групи.

Саморегуляція – вміння керувати своїм енергетичним потенціалом, що дозволяє ефективно здійснювати психофізичну адаптацію до середовища та не бути заручником власних емоційних переживань.

Мотивація до успіху – готовність до результативної діяльності.

Емпатія – сприйнятливість до емоційних змін оточуючих – розуміння й врахування почуттів та емоційних переживань, що виникають у ході прийняття управлінських рішень.

Соціальні навички – відображають індивідуальні здібності вибудовувати стосунки з оточуючими. Соціальні навички визначають здатність керівника-управлінця впливати на підлеглих, спрямовуючи їх енергію на реалізацію організаційних цілей і завдань.

3. Влада-авторитету й влада-повноважень.

Авторитет (вплив, влада) – (за визначенням Орбан-Лембрика) це вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді, визнання на індивідом права на прийняття відповідального рішення в умовах спільної діяльності.

Влада-Повноважень - влада, пов'язана із займаною посадою. Влада-Авторитету - влада, що виникає з особистих можливостей. Основна відмінність влади - авторитету від влади - повноважень полягає в способі, якими вони досягаються.

Влада-Авторитету - це здатність індивіда спонукати, захоплювати й підбадьорювати інших на досягнення цілей або на діяльність, впливати на інших і мотивувати їх. У той час як влада-повноваження або береться, або привласнюється організацією (групою), влада-авторитету не береться, вона привласнюється індивіду групою, що потім дозволяє індивідові вести її до досягнення мети.

Найбільш успішні керівники в бізнесі мають високу здатність до розвитку й використання авторитету, завдяки харизмі, здатності до інтелектуальних зрушень і емоційній інтелігентності вони самі породжують владу-авторитету й знаходять її більше ефективною для досягнення цілей організації. Позитивний і конструктивний авторитет у значній мірі заснований на повазі, але проблема з авторитетом полягає в тому, що він мінливий.

Таким чином, основними складовими структури авторитету менеджера є глибокі професійнізнання, моральнокомунікативніякості та стильуправління.

Характеризуючи поняття «авторитет», ми використовуємо такі параметри.

Широта авторитету — кількісна характеристика. Це сфера впливу, кількість членів колективу, залучених до авторитетних відносин з керівником. Широта авторитету залежить від взаємності авторитетних відносин, від етичного і соціального рівня розвитку колективу. Керівник — ініціатор і домінуючий член авторитетних відносин. Він може авансувати довіру і повагу учасникам колективу, очікуючи взаємності, демонструючи приклад ставлення один до одного учасників колективу. Керівникові необхідно усвідомлювати ступінь свого авторитету, мати чітку установку на авторитет. Адже авторитет керівника — це необхідна умова авторитету колективу як внутрішнього, так і зовнішнього.

Глибина авторитету — якісна характеристика. Відправною точкою для цієї характеристики є початковий рівень авторитету (як правило, це діловий авторитет у чоловічому і моральний авторитет у жіночому виробничому колективі). Отже, авторитет керівника складається з двох компонентів: авторитету посади і авторитету особистості. У процесі розвитку співпраці керівника з колективом його авторитет поглиблюється. У жіночому колективі набирає сили діловий авторитет, у чоловічому формується моральний авторитет на основі ділового.

Глибину авторитету характеризують також ті види діяльності, які охоплює авторитет. Як правило, від керівника не вимагається мати повний, всеохоплюючий авторитет. Достатньо бути авторитетним в основних видах життєдіяльності колективу. Авторитет впливає на всі інші види діяльності.

Стабільність — часова характеристика авторитету — є результатом його систематичного підтвердження і розвитку. Колектив повинен отримувати регулярні докази того, що керівник — «кращий з нас» і водночас «один із нас», найвищою мірою гідний поваги і довіри, тобто авторитетного ставлення як морального права на керівництво. Керівник, як правило, швидко втрачає авторитет, якщо члени колективу дедалі більше переростають його в моральному, діловому й інших значущих для життєдіяльності колективу відношеннях. Втрачений авторитет відтворити досить важко, іноді — неможливо.

Визнання і довіра серед підлеглих здобуваються керівником у результаті добросовісної, чесної та наполегливої праці. Штучні прийоми здобуття престижу (чого тільки заради нього не робили: будувалися престижні заводи там, де для них не було кадрів; зводилися престижні палаци, вілли) здатні породити лише псевдаавторитети, тобто фальшиві. Фальшивий авторитет хитра людина може створити і підтримувати за допомогою знань та здібностей інших людей, але рано чи пізно це розкривається, і авторитет втрачається. Існує багато різновидів такого явища.

«Авторитет» пригнічення, за словами А. Макаренка, — найстрашніший і дикий. Як правило, його домагаються люди низької загальної культури. Псевдаавторитет пригнічення полягає у прагненні керівника шляхом демонстрації переваги у правах, безперервних погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійному збудженні, стані страху перед можливістю покарання. Підлеглі уникають спілкування з таким керівником, вони починають відчувати свою малозначущість, неповноцінність. Вони не проявляють ініціативи, гордості за свій колектив.

«Авторитет» резонерства. Керівник вважає, що постійні бесіди повчального характеру посилюють його вплив на людей (замість того, щоб де потрібно застосувати владу або обмежитися лаконічним зауваженням). Люди по-різному реагують на резонерство: одні не переносять словесної «накачки» і будь-що намагаються її уникнути. Інші входять у стан агресії і йдуть на відкритий конфлікт з керівником. А треті звикають до нього, все мовчки вислуховують і продовжують працювати як завжди.

«Авторитет» педантизму — це схильність керівника до суцільного контролю, до дрібниць. Як правило, страждають від цього прагнення некомпетентні керівники, які не користуються професійною довірою серед підлеглих. Вони застосовують надумані критерії оцінки праці людей, які не мають нічого спільного зі змістом роботи, але які дозволяють зачепити людину на бюрократичний гачок, дати відчутти свою владу. У таких умовах люди весь час порушують установки керівника, через те що не розуміють їх користі й сенсу. Тут

керівник і демонструє свою владу. «Ставить на місце» підлеглих, які з недостатньою повагою ставляться до його рішень, і задоволений. Фактично такі керівники завдають шкоди справі, викликаючи незадоволення у підлеглих, відвертаючи увагу від основних завдань.

«Авторитет» підкупу виявляється тоді, коли керівник додержується правила: «Я тобі обіцяю те й те, якщо зробиш те й те». Іншими словами, винагорода за працю прямо залежить від особистих примх керівника. Це викривлює зміст службових відносин, породжує прислужництво. Ділові відносини у такому разі набувають форми особистої відданості керівникові, який видається благодійником за рахунок держави.

«Авторитет» відстані проявляється в тому, що керівникові здається: чим далі він від підлеглих, чим рідше він з ними бачиться, тим сильніший його вплив на них. Прихильники такого авторитету прагнуть закріпити його шляхом створення штучних, бюрократичних бар'єрів між собою і підлеглими, встановлення для себе різних привілеїв, штучного виокремлення з колективу, самозвеличування. Звичайно, відстань у соціальному плані має зберігатися, але встановлювати її слід з урахуванням індивідуальних якостей підлеглих. Одні люди не напрошуються на панібратство з керівником, тримаються з гідністю. Турбуватися, що вони занадто наблизяться, немає сенсу. Інша категорія людей претендує на привілейоване положення у керівника, їх справді треба тримати подалі від себе. Однак тільки вибором оптимальної відстані не можна зміцнити авторитет. Проте якщо зневажати цим фактором, авторитет легко втратити.

«Авторитет» доброти виникає на основі неправильного розуміння сутності чуйного ставлення до підлеглих і характеризується низькою вимогливістю. Доброта, яка не поєднується з високою вимогливістю, послаблює волю людини, дезорганізує, зриває перспективу росту, завдає шкоди особистості й справі. Практика управління дає приклади завоювання дешевого авторитету за рахунок безпринципного ставлення до підлеглих, низької вимогливості до них. У цьому разі керівник перетворюється на панібрата, який усією своєю діяльністю підкреслює, що він такий самий працівник, як і всі інші. Свої розпорядження, як

правило, виправдовує вказівками зверху. Панібратство, яке видається за чуйне ставлення, бажання всім догодити, у тому числі й тим, хто порушує трудову дисципліну, призводить до кругової поруки, руйнує колектив.

«Авторитет» чванства — це зверхність, заснована на минулих або уявних, надуманих заслугах. Чванливий керівник формально або підкреслено поблажливо ставиться до підлеглих, не вникає в їхні потреби. Усім своїм виглядом, позою, напускною поважністю він принижує підлеглих, підкреслюючи виключність своєї персони. Таким керівникам здається, що ці заслуги поставили його на недосяжну висоту, яка примушує підлеглих закривати очі на його невдалі рішення. Чванливий керівник часто аргументує свою діяльність, посилаючись на свій вік, освіту і соціальне положення.

4. Професійно важливі якості керівника

Численні психологічні дослідження дали можливість встановити, що в управлінській діяльності керівників різних рангів є ряд схожих рис, що дозволяє змалювати основні якості керівника. У професіограмі керівника, запропонованій В.М. Шепелем, чітко окреслено три блоки якостей керівника.

Загальні якості:

- високий інтелект
- фундаментальні знання
- достатній досвід

Конкретні якості:

- ідейно-моральні якості (світогляд, культура, громадянські якості, моральна мотивація дій);
- науково-професійні якості (техніко-економічна й управлінська компетентність, теоретичний і практичний рівень компетентності);
- організаційні якості (уміння підбирати і розставляти кадри, планувати їх роботу, забезпечувати чіткій контроль);
- психофізичні якості (міцне здоров'я, схильність до системного мислення, розвиненість уяви, тренувана пам'ять, вольова підготовка);

Психолого-педагогічні якості:

- комунікабельність
- емпатичність
- здатність до психоаналізу
- стресостійкість
- красномовство
- візуальність

5. Вимоги до менеджера, формування активного менеджера

Менеджер – суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, котра організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами.

Ефективність роботи керівників залежить від різноманітних чинників, зокрема від дотримання ними певних вимог:

- Вимоги начальника - передбачають виконання роботи, важливої з погляду вищого керівництва, які менеджер не має права ігнорувати.
- Вимоги колег - стосуються запитів на надання послуг, інформації або допомоги, що керівник отримує від колег організації.
- Зовнішні вимоги - охоплюють запити на надання послуг, інформації чи допомоги, які менеджер отримує від зовнішнього середовища.
- Системні вимоги - передбачають розрахунки і звіти підготовка яких є обов'язковою і не може бути передоручена підлеглим; наради, які не можна не відвідати; громадські заходи, які не можна ігнорувати.
- Вимоги підлеглих - пов'язані з аналізом актуальних проблем, пошуком оптимальних шляхів їх подолання, координацією конкретних дій.

- Вимоги самого керівника - виявляються в питаннях, які керівник особисто повинен проаналізувати, роботі, яку він має виконати згідно зі своїми звичками та правилами, обов'язками чи очікуваннями інших.

Впливають на якісні й кількісні показники діяльності керівників і певні обмеження та альтернативи, угоди з профспілкою, розташування робочого місця керівника та його організації чи підрозділу, політика і культура організації, готовність інших схвалити те, що намагається зробити керівник.

Керівник організації, як і кожна людина в процесі свого розвитку, формує себе як особистість, виховуючи і розвиваючи вроджені або здобуті риси характеру. Задоволеність собою, результатами своїх дій, досягнутим становищем у суспільстві залежить від того, яка цільова настанова була закладена в кожній конкретній людині, і як вона реалізована, якими шляхами і методами це досягнуто.

Для того, щоб у відповідності із своїми внутрішніми потребами, реалізувати себе, людина повинна знати про свій характер, темперамент, властиві їй методи взагалі, бути обізнаною про можливості її розвитку у бажаному напрямку.

Кожна людина має певний потенціал характерних їй рис. Люди здатні до саморозвитку тільки тоді коли можуть бути самокритичними, тобто виділити в собі ті якості, які їм подобаються і розвивати їх до бажаного рівня, і навпаки, намагатися нейтралізувати небажані якості. На це здатні люди з активною життєвою позицією.

Характеристики активної людини: дух підприємництва; не боїться розумно ризикувати; дбає про саморозвиток; вникає в суть досліджуваних явищ; контролює свої почуття і дії; свідомо розподіляє свій людській ресурс і час; відкритість у вираженні своєї позиції; встановлює собі і своїм діям високий стандарт; враховує альтернативні думки і дії.

Характеристики пасивної людини: прагне уникати випробувань; намагається не ризикувати; уникає всього, що пов'язано з додатковими зусиллями: аналізує явища дуже поверхово; інертний, живе «за течією»; нерационально використовує свій час і свій потенціал, скаржачись що його не

вистачає; не визнає або приховує свої недоліки: уникає самоаналізу; задовольняється результатами «як у всіх».

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК:

КЕРІВНИЦТВО ОРГАНІЗАЦІЯМИ являє собою складний багатогранний процес, що включає в себе процеси мотивування, регулювання і наставництва щодо методів і способів виконання робіт підлеглими.

ХАРИЗМА (за визначенням Вебера) – це неабияка якість особистості, завдяки якій вона сприймається як надприродна, надлюдська або щонайменше виняткова.

АРХЕТИП - потужні прообрази в людській душі, у яких різноманітні форми дійсності ущільнюються в щось принципове й типове й у такий спосіб представляють оригінал.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ЗРУШЕННЯ - це здатність і бажання керівника показати можливості вирішення проблем, продемонструвати реальність вирішення складних заплутаних питань раціонально. Інтелектуальний керівник спроможний генерувати ідеї і знаходити інноваційні рішення стандартних і нестандартних проблем.

ЕМОЦІЙНА ІНТЕЛІГЕНТНІСТЬ - це сукупність якостей і рис індивіда, що охоплює самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до успіху, емпатію, соціальні навички.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Головна І.В. Психологические основы кадрового менеджмента. Учебное пособие. – К.: Кондор, 2008. – 172 с.
2. Обран-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник.- К.: Академвидав, 2003.- С.201-219.
3. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. С.105-148.

4. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник /Під ред.. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. – Київ: ЦУЛ, 2003 С.166-180.

? КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 3:

1. Визначення понять «керівництво» і «керівник».
2. Управлінські архетипи.
3. Професійно важливі якості керівника.
4. Вимоги до менеджера.
5. Характеристики активної людини.

ТЕМА 4: КОЛЕКТИВ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

План лекції:

1. Морально-психологічний клімат колективу і його динаміка.
2. Психологічні особливості взаємозв'язків між членами трудового колективу
3. Групова диференціація, статус, соціальні ролі, групові норми і цінності.
4. Лідерство у групах і колективах, типологія лідерства

1. Морально-психологічний клімат колективу і його динаміка

Соціально-психологічний клімат визначають як стан міжособистісних стосунків, що можуть змінюватися. Динаміка цих змін зумовлена як детермінантами зовнішнього плану (матеріально-технічні, організаційно-управлінські умови), так і особливостями безпосередньої взаємодії (тобто відображенням і розумінням міжособистісних відносин). Стосовно організаційно-управлінських умов, то вони безпосередньо пов'язані з соціально-психологічним кліматом, оскільки соціальна регуляція міжособистісної взаємодії відбувається через систему виробничих відносин, котрі базуються на адміністративно-правових засадах організації.

Визначаючи структуру виробничих відносин, організаційно-управлінські умови мало залежать від волі конкретної людини. У цьому розумінні вони є зовнішніми чинниками, які детермінують соціально-психологічний клімат. Водночас внутрішні чинники, тобто явища і процеси, що відбуваються в самій організації, відіграють не менш важливу роль у становленні соціально-психологічного клімату. Ці явища і процеси, які виявляються у таких групових ефектах, як настрої, громадська думка, самопочуття тощо, є наслідком є наслідком соціально-психологічного відображення мікросередовища.

Соціально-психологічний клімат утворює переважаюча і відносно стійка атмосфера або психологічний настрої колективу, що виявляється у ставленні

людей один до одного та до спільної справи (Паригін Б.Д.). Соціально-психологічний клімат має дві основні характеристики: предметність та емоційність.

Предметність розкривається у спрямованості уваги особистості на діяльність групи і особливості сприймання людиною цієї діяльності.

Емоційність як компонент соціально-психологічного клімату відображає задоволеність (захоплення, радість, ентузіазм) або незадоволеність (обурення, агресивність, депресія).

Соціально-психологічний клімат обумовлює ставлення особистості і через них впливає не тільки на взаємовідносини, але й на світосприйняття, світорозуміння, самопочуття кожного члена групи і виконує в організації наступні функції:

- 1) створює безпосередні умови життєдіяльності особистості у групі;
- 2) забезпечує зворотний зв'язок про взаємодію особистості із соціальним середовищем;
- 3) виступає фактором спільної виробничої діяльності, дія якого має суперечливий характер: або стимулюючий, який виникає при здоровому, сприятливому соціально-психологічному кліматі, або гальмуючий, породжений негативним, шкідливим соціально-психологічним кліматом;
- 4) впливає на розвиток особистості залежно від свого характеру, сприяючи формуванню відповідальності, дисциплінованості, організованості, комунікативних якостей або виникненню агресивності, недовіри, підозрливості, заздрості тощо;
- 5) обумовлює психічний стан і здоров'я особистості. При позитивному соціально-психологічному кліматі психічний стан характеризується бадьорістю, піднесеністю, активністю. Він сприятливий для фізичного здоров'я. При негативному – виникають напруга, відчуженість, образа, депресія, які є несприятливими для здоров'я.

Умови сприятливого соціально-психологічного клімату спрямовані на задоволення потреб працівників, серед яких вирізняють три групи:

1. Внутрішні потреби у:

а) можливості вибору способів діяльності (їх задоволення забезпечує особистісну активність, відповідальність, захопленість роботою);

б) оновленні процесу своєї діяльності;

2. Особистісні потреби у:

а) визнанні (заохочення, стимулювання повинні враховувати індивідуальні потреби особистості);

б) самовираженні.

3. Зовнішні потреби у:

а) рівні психічної напруги (боротьба із стресами шляхом тренінгу, аутотренінгу);

б) чіткому розподілі функцій, вимог, прав, обов'язків. у визначенні перспектив розвитку організації.

На першій стадії розвитку колективу переважає формальна структура: працівники звертаються відповідно до посад поведінковимистереотипами, придивляються один до одного, справжні почуття частіше за все переховуються, цілі і методи роботи спільно не обговорюються, колективна робота виявляється слабо.

На другій стадії відбувається переоцінка особистих і ділових якостей керівника, складається думка про колег, починається процес формування угруповань всередині колективу, можлива боротьба за лідерство. Розбіжності обговорюються більш відкрито, робляться спроби поліпшити взаємовідносини всередині робочої групи. Нарешті, «притирка» закінчується, чітко переглядається неформальна структура, колектив досягає певної міри координації дій своїх членів.

Виникаюче при цьому групове об'єднання може мати позитивну, негативну або конформістську направленість. У першому випадку перша група сприймає кращі ділові і етичні якості своїх членів, люди своєю приналежністю до даного колективу, виникаючі проблеми вирішуються по-діловому, ініціативно і творчо.

У другому випадку велика частина енергії колективу витрачається на участь в конфліктах між різними угрупованнями, неформальними і формальними лідерами, з'ясування відносин з іншими підрозділами. Виробничі проблеми якби відходять на другий план. Конформістська направленість характеризується чисто зовнішньо, показною заінтересованістю працівників в результатах їх трудової діяльності, байдужістю до колективних зусиль. Сфера інтересів співробітників знаходиться поза робочою групою: суспільно-політична діяльність, сім'я, особисті проблеми і т.д.

2. Психологічні особливості взаємозв'язків між членами трудового колективу

У кожного члена колективу виникає своєрідне почуття колективізму. Виявляючись у спільних справах, почуття колективізму поступово закріплюється, робиться стійким. На його основі формується аналогічна риса особистості. Колективізм як переживання і як властивість особистості передбачає вміння підкорятися спільним рішенням, піклуватися про честь колективу, про його успіх. Виробничий колектив, що являє собою специфічне соціально-психологічне утворення, наповнений системою міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді групової активності.

Взаємозв'язки між членами трудового колективу визначають такі чинники:

1. Наявність у колективі спеціалістів різного рівня майстерності. Це дає змогу працівникам-початківцям бачити свою професійну перспективу, а висококваліфікованим – відчувати повагу молодих. Адже з одного боку, старші за віком працівники «заражаються» від молоді ентузіазмом, ніби молодшають. Великий запас енергії, ініціатив та творчих пошуків молодих працівників зменшує прояви консерватизму з боку ветеранів трудового колективу. У таких колективах більш дієвою є й колективна думка, великого виховного ефекту набувають особистий приклад і традиції, краще поставлена взаємодопомога. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін.

2. Теоретики управління багато часу працювали над визначенням ідеального розміру групи. На думку Р. Девіса (США), ідеальна група повинна складатися з трьох-дев'яти осіб.

Визначаючи оптимальний розмір виробничого колективу, вітчизняні психологи вважають, що там, де взаємодія у групі безперервна, достатньо складна і відповідальна, оптимальною є кількість п'ять-шість осіб. Проте у невеликих колективах (три—п'ять осіб) помітно падає значення колективної думки, звужується коло вибору партнерів за міжособистісними стосунками, важко забезпечити участь працівників в управлінні, немає можливості суміщувати професії. При спільних діях меншої складності, які виконуються під єдиним керівництвом (студентська група, виробнича бригада), оптимальною є кількість 12—20 осіб.

Велика група розширює можливості для спілкування, збільшує інформаційний фактор взаємодії, створює умови для різноманітних форм громадського життя. Разом з тим у великих групах (понад 50 осіб) ускладнюються зв'язки всередині групи, важче здійснювати процес управління, контроль, знижуються резерви виховного впливу колективу, складніше відбувається процес його згуртованості. Тому зі зростанням чисельності колективу доцільно структурувати його, організовуючи дрібні підрозділи з нормативно встановленими відносинами. Також необхідно регулювати у колективі кількість працівників з різними мотивами трудової діяльності.

3. Час спільної трудової діяльності. Цей показник тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу. Водночас він може утруднювати процес адаптації в колективі молодих працівників.

4. Статевікова структура групи. Корисно, коли в колективі працюють чоловіки й жінки. Іншими словами, стабільнішими є різностатеві колективи. Оскільки при цьому створюються умови для збагачення емоційно-почуттєвого стану колективу, різноманітнішими є захоплення та інтереси, підвищується дієвість громадської думки. Наприклад, чоловіки ніяково почуваються, коли

громадська оцінка їхніх вчинків дається у колективі, де є жінки. Мішані колективи найбільш згуртовані. Присутність жінок пом'якшує атмосферу у чоловічому колективі, вносить додаткові стимули. У такому колективі багатші взаємини, спілкування, емоції. Інтенсивніший у ньому природний рух кадрів. Це дає підстави для тверджень, що оптимальна модель прийнятного соціально-психологічного клімату передбачає відмінності щодо віку, життєвого досвіду, підвищену увагу до жінок, допомогу молодим тощо.

5. Наявність неформальної структури в колективі. Нерідко у колективі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти.

6. Автономність, ступінь ізолюваності групи. Відомо, що ізолюваність негативно впливає на згуртованість колективу, а звуження кола спілкування знижує, вичерпує його цінність. Тому для поліпшення соціально-психологічного клімату доцільно виходити за групові відносини, налагоджувати контакти з іншими колективами, групами.

7. Психологічна сумісність членів групи. Оптимальна модель виробничого колективу передбачає поєднання людей з урахуванням їх сумісності. «Сумісність», «гармонізація», «узгодженість» — поняття, які описують одне й те саме явище — оптимальне поєднання властивостей учасників, яке забезпечує ефективне їх існування.

Групова сумісність — найсприятливіше поєднання властивостей членів групи, яке забезпечує успіх спільної справи і особисте задоволення кожного члена групи від роботи.

У спілкуванні добре суміщаються два різних темпераменти: холерик і флегматик, сангвінік і меланхолік, — і гірше уживаються особи з однотипними темпераментами. Проте щодо роботи, яка потребує рухливості нервової системи від усіх її учасників, то протилежні темпераменти не сумісні, бо не забезпечують однакового темпу. Це не означає, що начебто за жодних обставин не можна зводити флегматика і холерика як керівника й підлеглого.

Особливо важко працювати разом холерику і меланхоліку. Надзвичайна чутливість нервової системи останнього, підвищена вразливість його психіки найменшою мірою пристосовані до сприймання бурхливих реакцій холерика. За інших однакових умов меланхоліку легше працювати з флегматиком.

Соціально-психологічна сумісність передбачає взаємовідносини людей з такими властивостями, які забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат у колективі й які сприяють успішному виконанню соціальних ролей. Соціально-психологічна сумісність зумовлюється насамперед гармонією характерів взаємодіючих людей (що не означає їх однаковості). Зв'язки встановлюються швидше і бувають міцнішими у людей з рисами характерів, які доповнюють один одного: один — рішучий, нестриманий, інший — спокійний, розсудливий.

Сумісність можлива і при однакових характерах, але ймовірність розладу спілкування в цьому разі велика. Психологічну сумісність підвищують такі риси характеру, як толерантність, терпимість, інтелігентність, вміння поставити себе на місце іншої людини, урахування вікових та індивідуальних особливостей людини, довіра.

Сумісність у колективі буде лише тоді, коли одні співробітники виявляють готовність підстрахувати інших, не поділяючи роботу на «моє — твоє», «наше — ваше». Якщо у колективі більш досвідчені і здібні співробітники працюють більше, але не роблять з цього проблеми, охоче допомагають меншою мірою досвідченим, то кадри, з точки зору психологічної сумісності, дібрано вдало. Якщо ж співробітники, яким під силу більш відповідальні ділянки роботи, прагнуть до зрівнялівки, нетактовно підкреслюють несправедливість доручення їм складніших завдань, то про сумісність не може бути й мови. Групова сумісність є передумовою згуртованості трудового колективу.

Згуртованість — це міра потягу членів групи один до одного і до групи в цілому, характеристика ступеня їх єдності. Високозгуртованою є група, члени якої відчувають сильний потяг один до одного і вважають себе схожими. У результаті сумісності виникає бажання бути разом. Можливість сумісного

способу життя і праці найчастіше викликає позитивні емоції. У той час як сумісність, яка взаємовиключає поведінку і вчинки партнерів, викликає задоволення лише за відсутності контакту. Спільні життєдіяльність і праця викликають неприязнь, антипатію, негативні почуття у партнерів. Основні показники згуртованості:

- рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках;
- ступінь привабливості групи для осіб, що входять до неї;
- мотиваційна сфера згуртованості індивідів.

Згуртованість за своїм змістом не тотожна спрацьованості, для якої характерне узгоджене поєднання дій співробітників у часі і просторі.

Спрацьованість — це узгодження в роботі між її учасниками, тобто найкраще поєднання їх дій у часі й просторі. Найважливіше у спрацьованості — успіх і вигода (як мінімальні витрати на спільну роботу). Найкраще спрацьовуються люди, між якими закріпилися індиферентні відносини, аби тільки не було ворожості. Основним критерієм спрацьованості є продуктивність праці.

Важливою умовою успішної діяльності виробничого колективу є його стабільність. Стабільність колективу — не обов'язково постійність складу. Це насамперед оптимальна модель його структури.

3. Групова диференціація, статус, соціальні ролі, групові норми і цінності

Ділові відносини утворюють офіційну структуру колективу, тобто структуру, що відбиває службові взаємовідносини у колективі

Офіційна структура колективу — це сукупність техніко-економічних, соціально-політичних та ідеологічних відносин, що виникають між членами трудового колективу як виконавцями певних виробничих функцій. Керівництво на основі штатногорозпису і посадових інструкцій розподіляє завдання по горизонталі та вертикалі встановлює порядок підпорядкування і керівництва. Це офіційні відносини.

На основі взаємовідносин і взаємовпливів членів групи визначається групова диференціація, тобто кожний член групи визначає статус, що відрізняє його положення від положення інших.

Соціально-психологічний статус — це положення суб'єкта в малій групі, структурі її відносин, яке визначає права, обов'язки і привілеї. Складаючи конкретне уявлення про людину, ми насамперед визначаємо її соціальний статус.

Статус — це ступінь авторитетності особистості. Дослідження показали, що члени групи, які мають досить високий статус, здатні істотно впливати на рішення групи. Сприймаючи й оцінюючи статус конкретної особистості, керівник повинен урахувати якомога більше професійно значущих якостей підлеглого. Статус особистості відбивається у системі ролей, які вона виконує.

Соціальна роль — це певний спосіб поведінки людей відповідно до їхнього статусу, позиції в суспільстві та системі міжособистісних взаємин. Існують дві основні спрямованості ролей для створення групи, що працюватиме нормально.

Перша — зумовлюється посадою, яку обіймає працівник у виробничому колективі. Друга роль — «роль у групі». У групі спостерігається розподіл групових ролей, які дуже важливо знати для успіху групової діяльності. Американський дослідник М. Белбін виокремив кілька ролей, які можуть грати члени колективу. Кожна роль специфічна й зумовлена потребами управління.

«Голова» — його цікавлять цілі і завдання організації, це — соціальний лідер.

«Оформлювач рішень» — лідер у роботі. Присутність цієї людини в колективі приносить користь: він змушує рухатися вперед, намагається реалізувати прийняті рішення.

«Порадник» — спокійний, врівноважений, максимально об'єктивний, схильний до безпристрасного, зваженого аналізу стану справ, не схильний до емоційних поривів.

«Новатор» — поставляє групі нові, оригінальні ідеї, нові методи роботи. Має високий коефіцієнт інтелектуальності.

«Практик-організатор» — характеризується пристрастю до реалізації поставлених завдань.

«Розвідник ресурсів» — активний, динамічний, легко спілкується, добре відчуває емоційну спрямованість ділового партнера. Виходить за межі групи, має безліч контактів, приносить нові ідеї.

«Душа групи» — чуйний, завжди обізнаний з потребами і турботами колег, їх особистими справами.

«Доводчик» — сильний характер, схильний до самоконтролю. Любить моралізувати, апелюючи до почуття обов'язку, патріотизму, честі колективу.

Давно замічено, що особистість, будучи членом тих чи інших соціальних груп, звичайно будує свою діяльність насамперед з урахуванням поглядів, що існують у даних групах і в суспільстві в цілому. Ці погляди обумовлені цінностями і цілями груп і знаходять своє вираження у визначених правилах і стандартах поведінки, інакше кажучи, у соціальних нормах. Ті чи інші норми можуть впливати не тільки на дії особистості, що піддаються безпосередньому спостереженню, але і на такі, часом нелегко розпізнавані психічні явища, як, наприклад, установки. Так, приналежність до якої-небудь групи сприяє формуванню і фіксації відповідних установок у її членів. Причому часто людина навіть не усвідомлює, що, діючи так чи інакше, робить це під впливом загальгрупових поглядів.

Групові норми виступають у якості одного з регуляторів поведінки особистості не тільки в межах даної групи, але і при взаємодії з представниками інших соціальних груп.

Соціальні норми будь-яких груп виражаються у відповідних правилах і, як відзначає Е.М.Пеньків, виступають:

- а) як засіб орієнтації кожної особистості в тій чи іншій ситуації;
- б) як засіб соціального контролю за поведінкою особистості з боку даної спільності людей.

Ті чи інші соціальні норми притаманні всяким групам - великим (соціальні шари, етнічні спільності) і малим, формальної і неформальним. Англійський психолог М.Аргайл виділяє наступні види норм у малих групах:

а) норми щодо задачі (наприклад, метод, швидкість і стандарт роботи у виробничій бригаді);

б) норми, що регулюють взаємодію в групі і прогнозують поведінку інших, запобігають конфліктам і гарантують справедливий розподіл винагород;

в) норми щодо установок і переконань (наприклад, погляди експертів групи приймаються, думки інших членів звіряються з ними, а не з реальністю, що може мати негативні наслідки для групи).

Групові норми передбачають позитивні санкції (похвала, моральні і матеріальні винагороди) стосовно тих, хто відповідає їм, і негативні санкції для тих, хто відступає від даних норм. Тут можуть використовуватися різні невербальні знаки несхвалення, усні зауваження, погрози, бойкот, а часом і виключення з групи. Таким чином, індивід включається в процессоціалізації, звикаючи діяти відповідно груповим нормам малих і великих груп, а також усього суспільства в цілому. Якщо говорити про норму, то саме в малих групах (у родині, у виховних і навчальних закладах, у товариських компаніях) індивід засвоює культурні цінності свого суспільства й усе, що з ними зв'язане, як на вербальному, так і на поведінкових рівнях.

Будь-яка формальна організація має перелік деяких правил, що регламентують її діяльність і поведінку її членів. Такі норми часто бувають систематизовані в письмовому виді. Вступ людини в ту чи іншу офіційну організацію зазвичай передбачає процедуру ознайомлення з цими правилами і необхідність згоди з ними.

В основі їхнього утворення групових норм лежить взаємодія членів групи. Дієвість групових норм обумовлена такою психологічною властивістю особистості, як конформністю. Під конформністю слід розуміти підпорядкування особистості груповому тиску. Це виявляється в прагненні особистості до узгодження своїх думок і дій з думками і діями членів групи.

Вітчизняні і закордонні психологи одержали чимало цікавих експериментальних даних при вивченні конформних реакцій особистості. Виявлено, що ступінь конформності залежить від престижу групи, ступеня невизначеності суджень, що повинні бути дані, величини групи. Мають значення також індивідуальні властивості особистості, її психічний стани в даний момент. Виділено два типи конформності - поступливість і інтерналізація.

Під поступливістю мається на увазі піддатливість індивіда, що демонструє зовнішню згоду з думкою більшості, при внутрішній незгоді.

Більш глибоким рівнем конформності є інтерналізація. У цьому випадку індивід приймає на віру думку групи, дійсно погоджується з нею і цілком її розділяє. При цьому індивід настільки попадає під вплив якої-небудь групи, що її соціальні норми стають особистими нормами даного індивіда. Думка групи (зовнішнє) стає власною думкою індивіда. Наявний досвід говорить нам про те, що конформність у тій чи іншій мірі притаманна всім людям. Навіть у тих випадках, коли індивід виявляє негативізм стосовно норм більшості, це може свідчити лише про його орієнтацію на норми іншої групи.

4. Лідерство у групах і колективах, типологія лідерства

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її власно з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне й те ж. Менеджер в своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип стосунків управління, базується більш на процесі соціального діяння, а точніше взаємодії в організації. Цей процес є набагато складнішим, оскільки потребує високого рівня взаємозалежності її учасників. На відміну від власне управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини «начальник – підлеглий», притаманні традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер – послідовник».

Актуальність вивчення лідерства як соціально-психологічного явища визначається одним з найбільш значущих факторів групової інтеграції, що сприяє досягненню групових цілей з найбільшим ефектом.

Лідерство – відносини домінування і підпорядкування, впливу і наслідування у системі міжособистісних відносин у групі.

Вивчення природи лідерства в соціальних спільнотах показує, що лідери, як правило, мають ряд чітко виявлених якостей. По-перше, спосіб життя лідера передбачає тісне поєднання кар'єри і особистого життя.

По-друге, лідер ніколи не зупиняється у своєму розвитку. Здібності, талант, знання стимулюють лідера до подальшого розвитку і удосконалення їх.

По-третє, лідер знаходить своє справжнє покликання у застосуванні успадкованих здібностей та набутих навичок, розуму, знань, таланту як способу самореалізації саме у керівництві іншими людьми.

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень даного поняття. В своїх визначеннях лідерства багато авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер. Наприклад, Катц і Кан розглядають лідерство як «елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації». Автор далі розвиває думку: «Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформувати людський індивід». Згідно з Дж.Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р.Танненбаум, І.Вешлер і Ф.Массарик визначали лідерство, як міжособову взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлена на досягнення цілей.

Узагальнюючи різні визначення можна визначити наступне - лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної

ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей.

Звідси лідер – це:

- член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

Існують три основних теоретичних підходи в розумінні походження лідерства.

«Теорія рис» концентрує увагу на природжених якостях лідера. За цією теорією лідером не може бути будь-яка людина, а лише та, яка має певну сукупність психологічних якостей. Серед них було названо ініціативність, почуття гумору, контактність, ентузіазм, упевненість, красномовність, дружелюбність та ін. «Теорія рис» не відповідає на питання щодо походження феномена лідерства.

На зміну «теорії рис» прийшла ситуаційна теорія лідерства. Згідно з цією теорією стверджується, що в основному лідерство — це продукт ситуації. Ситуація потребує від членів групи прояву певної якості, і люди, які переважають інших у цій якості, стають лідерами. Головну роль у висуненні лідера відіграє група, саме вона чекає прояву потрібної риси від даної людини.

Компромісний варіант представлений синтетичною теорією лідерства. Згідно з цією теорією лідер розглядається як функція групи, і вивчати його слід насамперед з точки зору цілей і завдань групи, не забуваючи при цьому про структуру особистості лідерів.

Ефективність лідерства залежить не безпосередньо від особистих якостей лідера, а від їх відповідності цілям групи та умовам досягнення цих цілей. Феноменом лідерства є результат внутрішньогрупового розвитку, усі члени групи тою чи іншою мірою — члени цього процесу, а лідер — член групи з найвищим статусом, який найпослідовніше дотримується норм і цінностей групи.

Лідер — це особистість, за якою всі інші члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, що торкаються їх інтересів і характеру діяльності всієї групи. Це найбільш референтна особа у групі:

- лідер в основному покликаний регулювати міжособистісні стосунки у групі, які мають неформальний характер, у той час як керівник є носієм функцій і засобом регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації шляхом соціального контролю і влади, на основі адміністративно-правових повноважень і норм життя;

- лідерство — це групове явище, лідер не може бути без групи. Отже, лідерство можна констатувати тільки в умовах мікросередовища, якою і є мала група, керівництво ж є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане із системою суспільних відносин;

- керівник будь-якої реальної групи або обирається, або призначається, тобто цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під контролем різних соціальних елементів. Лідерство ж виникає стихійно, неформально і займає ключові позиції з відкритої чи прихованої згоди групи;

- явище лідерства менш стабільне. Поява та існування лідера великою мірою залежить від настрою групи.

- Індивідуально-психологічні якості лідерів лежать в основі виділення типів лідерів.

Інтелектуального лідера характеризують:

- низька орієнтація на думки і оцінки оточуючих і значна самостійність;
- висока орієнтація на справу і результати роботи.

Емоційно-комунікативний лідер має:

- найменше прагнення домінувати;
- високу сенситивність;
- високу орієнтованість на справу, її результати;
- знижену самооцінку.

Практичний лідер визначається такими рисами:

- прагненням домінувати;

- орієнтацію на схвалення групи;
- самостійністю поведінки;
- високою самооцінкою;
- діловою спрямованістю;
- прагненням до регулювання відносин.

Універсального лідера характеризує:

- домінантність;
- добре ставлення до себе і до інших;
- особиста оригінальність, самобутність.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК:

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ визначають як стан міжособистісних стосунків, що можуть змінюватися.

КОЛЕКТИВІЗМ - властивість особистості, що передбачає вміння підкорятися спільним рішенням, піклуватися про честь колективу, про його успіх.

ВИРОБНИЧИЙ КОЛЕКТИВ - специфічне соціально-психологічне утворення, що характеризується системою міжособистісних відносин, що виявляється у вигляді групової активності.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СУМІСНІСТЬ передбачає взаємовідносини людей з такими властивостями, які забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат у колективі й які сприяють успішному виконанню соціальних ролей.

ЗГУРТОВАНІСТЬ — це міра потягу членів групи один до одного і до групи в цілому, характеристика ступеня їх єдності.

СПРАЦЬОВАНІСТЬ — це узгодження в роботі між її учасниками, тобто найкраще поєднання їх дій у часі й просторі.

ОФІЦІЙНА СТРУКТУРА КОЛЕКТИВУ — це сукупність техніко-економічних, соціально-політичних та ідеологічних відносин, що виникають між членами трудового колективу як виконавцями певних виробничих функцій.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ СТАТУС це положення суб'єкта в малій групі, структурі її відносин, яке визначає права, обов'язки і привілеї.

СОЦІАЛЬНА РОЛЬ — це певний спосіб поведінки людей відповідно до їхнього статусу, позиції в суспільстві та системі міжособистісних взаємин.

ЛІДЕРСТВО – відносини домінування і підпорядковування, впливу і наслідування у системі міжособистісних відносин у групі.

ЛІДЕР — це особистість, за якою всі інші члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, що торкаються їх інтересів і характеру діяльності всієї групи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами: Навчальний посібник./-К.:Кондор, 2010.-172с.
2. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. пос.–К.: Знання, 2008. – 292 с.
3. Савельєва В.С. Психологія управління. – К.: вид. «Професіонал», 2005. – 320 с.
4. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Навч. Пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 608 с.

? КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ТЕМИ 4:

1. Яка відмінність між групою і колективом?
2. Поняття сумісності між членами трудового колективу.
3. Поняття згуртованості між членами трудового колективу.
4. Поняття спрацьованості між членами трудового колективу
5. Поняття соціально-психологічного клімату колективу.
6. Формування соціально-психологічного клімату колективу.
7. Поняття групового статусу і соціальної ролі членів трудового колективу.
8. Вплив групових норм і цінностей на функціонування колективу.
9. Лідерство у групах і колективах.
10. Проаналізуйте теорії лідерства і порівняйте їх між собою.

ТЕМА 5. ПСИХОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

План лекції:

1. Статус і авторитет керівника.
2. Влада керівника організації.
3. Професійні якості авторитетного керівника

1. Статус і авторитет керівника

Формування авторитету починається з приходом керівника в колектив. Перші його зустрічі з людьми і розпорядження часто мають вирішальне значення для формування авторитету, адже колектив завжди має обмежену інформацію про керівника, якого призначають, і чекає зустрічі. Буває так, що люди ще до зустрічі розчаровуються або, навпаки, радіють. Це залежить від авторитету попередника. Якщо його любили, то нового нерідко зустрічають холодно, і, навпаки, деякі люди задоволені, що позбулись попередника і з радістю чекають нового.

Оскільки зустріч залежить і від характеру інформації про нового керівника, то слід добре підготувати колектив до прийому та першого його сприйняття. На жаль, ділова характеристика керівника рідко містить психологічні моменти. Було б добре, щоб до затвердження кандидата на пост керівника колективу розглянути питання про ступінь психологічної сумісності кандидата з працюючими в колективі замісниками та іншими людьми, на яких він постійно повинен опиратися.

У більшості випадків така критика особливо впливає негативно на розвинутий колектив. Вона говорить про зарозумілість нового керівника і його нетактовність. Не вникнувши в справу, не вивчивши людей, на слух не можна критикувати організацію. Потрібно більше говорити про майбутнє, перспективи діяльності, говорити про реальні справи, а не займатися прожектами.

Колектив - це відмінний барометр. Він добре відчуває, якими мотивами керується керівник, - особиста слава, кар'єра чи інтереси колективу - і швидко відповідно реагує на його поведінку.

Люди цінять уважне ставлення до себе та повагу. Завоювавши авторитет, не треба забувати, що він може впасти в будь-який час.

Є керівники, які думають, що авторитет може бути побудований на страхові, і через це постійно залякують покараннями. Але люди не можуть поважати, а тим більше любити тих, хто сповиває їхню свободу, обмежує можливість брати активну участь в житті колективу.

Є ще й авторитет відстані, коли керівник спеціально відгороджується від людей для того, щоб показати видимість важливості і недоступності його персоні. Авторитет керівника формується ним самим у реальній поведінці й діяльності. Словами авторитет не створити, оскільки люди судять про керівника за його справи.

Дуже добре, якщо керівник володіє автогенним тренуванням і вміє регулювати свій емоційний стан. У щоденній практиці можна використати пораду, взяту із пам'ятки керівникам однієї із зарубіжних фірм. В ній говориться що, прийшовши на роботу в поганому настрої, слід ходити з високо піднятою головою, сильно тиснути руку тому, хто здоровкається, і посміхатися. Насильно прийнята поза і посмішка через 10-20 хв. змінить ваш настрій. Під цією рекомендацією лежать об'єктивні психофізіологічні закономірності.

Дослідження психологів показують, що у людей, які працюють в умовах постійного нервового напруження, яке викликане страхом, продуктивність праці знижується на 40-60%, і в них розвиваються серцево-судинні та інші захворювання.

Слід окремо сказати про одяг і зовнішній вигляд управлінського працівника. Вміння скромно, красиво, стосовно до місця і часу, одягатися - одне із складових культури людини. Особливо це стосується управлінського працівника, який в силу специфіки своєї діяльності планує, організовує, координує і контролює діяльність людей, постійно спілкується з ними в процесі праці.

Скромність зовнішнього вигляду і добрий смак в одязі управлінського працівника можна вважати одним з найважливіших компонентів загальної і

професійної його культури. Це цілком справедливо, оскільки бажання виділитися серед інших просто невластиве культурній людині.

Високий соціально-психологічний статус дає людині велику моральну владу — неформальний авторитет, який відкриває можливості впливати на інших людей.

Накази авторитетного керівника мають велику переконливу силу і сприймаються підлеглими без найменшого сумніву. Впевненість у його діях позбавляє людей, особливо у критичних ситуаціях, від тривалих розмірковувань щодо правильності прийнятого рішення.

За відсутності авторитету всі думки керівника здаються неглибокими, такими, що не заслуговують на увагу. Доброта сприймається як нещира, із прихованим змістом, поради — як легковажні й некомпетентні. Використовується будь-яка можливість тлумачення його дій як негативних, знецінення їх.

Авторитет — це громадське визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних якостей людини об'єктивним потребам діяльності.

Життя показує, що процес формування авторитету — справа копітка і тривала. Проте цей процес можна прискорити, якщо знати, які саме якості керівника є визначальними у формуванні авторитету, які його вчинки викликають повагу у підлеглих, а що відштовхує.

Авторитет — це стійке ставлення до іншої людини, яке виражається насамперед у почуттях довіри і поваги до неї. Саме цим ставлення до авторитету відрізняється від ситуативних переживань задоволеності іншою людиною.

Серед складових авторитету особливо важливу роль відіграє довіра. Довіра з'являється із переконаності у наявності в іншій особі певних заслуг, впевненості, що вона діє компетентно і правильно, не підведе у складній ситуації, виявить щирість і добру волю. Довіра істотно змінює міжособистісне сприймання. Дії особи, яка заслуговує на довіру, можуть здаватися правильними навіть тоді, коли вони неабсурдні з професійної чи моральної точки зору. Помилки і недоліки наділеного довірою керівника часто не помічаються чи здаються неістотними,

випадковими. І навпаки, за відсутності довіри будь-які слова і дії людини піддаються сумніву.

Авторитет залежить від професійно-ділових, морально-комунікативних та адміністративно-упорядницьких якостей. Професійна довіра людей до керівника зовсім не означає, що він повинен знати бухгалтерський облік краще від бухгалтера. Навіть можна сказати, що керівник, який вважає, що він знає більше за головних спеціалістів своєї фірми, підприємства, може завдати шкоди. Довіра народжується тоді, коли підлеглі знають, що керівник перш ніж прийняти рішення вибрав краще з тих, що йому запропонували спеціалісти.

Професійна довіра формується і на основі якості виконання керівником своїх службових обов'язків та рівня розвитку у нього професійно значущих якостей. Це насамперед ділова спрямованість особистості, яка передбачає інтерес до управлінської діяльності, потребу займатися нею. Управлінець, менеджер повинен відчувати радість від виконуваної роботи і від результатів праці завдяки відповідності вимогам і умовам роботи, виявляти ініціативу і самостійно приймати рішення, користуючись своїми правами, виконуючи свої обов'язки, і брати на себе всю відповідальність: брати участь у самоуправлінні на всіх рівнях. Менеджер повинен любити свою професію, одержувати задоволення від процесу виконання управлінської діяльності.

2. Влада керівника організації

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права, що визначають стиль управління керівника: від жорсткого авторитарного до найменшого ліберального втручання в діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, при чому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж.Пітера Лоуренса: «Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність».

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного управління. Для розуміння сутності керівництва важливо спочатку розібрати такі категорії:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Вплив - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається владою. Влада лише частково визначається повноваженнями.

Повноваження надають керівникові владу над підлеглими. Наприклад, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він, зокрема, залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів з робітниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий «баланс влади».

Виділяють такі основні типи влади:

Влада, яка базується на примушенні – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця

Влада, яка базується на винагороді – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби

Експертна влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця

Еталонна влада (влада прикладу) – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає

Традиційна влада – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління.

3. Професійні якості авторитетного керівника

Добрий управлінець вважає себе частиною свого господарства, а господарство — частиною свого життя. Серед професійно важливих якостей сучасного менеджера особливе місце посідає ділова підприємливість. Цікава етимологія слова «підприємливий». У Словнику російської мови за редакцією С. Ожегова воно трактується як уміння запровадити будь-що в потрібний момент,

винахідливий, практичний. Більш розгорнуте тлумачення подано у словнику В. Даля: «Бути підприємливим — означає замислювати, вирішувати, виконувати будь-яку нову справу, братися за виконання чогось значущого», а слово «підприємливий» трактується так: «схильний, здатний до масштабних дій, сміливий, рішучий, відважний до таких справ».

Ділова підприємливість — це й добре розвинута ділова уява, вміння передбачати наперед наслідки прийняття рішень, ефект від уведення нових форм господарювання, бачити далі безпосередньо даного, дивитися в майбутнє.

До ділових якостей сучасного менеджера належить також вміння діяти в умовах невизначеності. Вчасно аналізувати і знаходити правильне рішення, оперативно орієнтуватися у складних умовах роботи, не впадати у відчай.

Ділова спрямованість передбачає прагнення особистості постійно самовдосконалюватись. Це постійне прагнення до всього нового, його впровадження. Іншими словами, повинна бути стійка установка на нове, сприйнятливість до змін. Сьогодні, в умовах жорсткої конкуренції, менеджер повинен постійно шукати нові форми роботи, вивчати передовий досвід, максимально прагнути до професійного спілкування з колегами, вміло користуватися новою інформацією.

Ділова спрямованість — це й висока соціальна активність керівника. Він повинен добре орієнтуватись у сучасному становищі країни, вміло поєднувати особисті й суспільні інтереси, бути патріотом своєї держави.

Визначаючи тип висококваліфікованого керівника, іноді перелічують риси порядної людини. Безперечно, кожна людина, в тому числі й керівник, має бути чесним, порядним і т. д. Але це ще не означає, що для здійснення ефективної управлінської праці цього досить.

В.І. Терещенко виділяє дев'ять якостей людини ефективної управлінської праці. Перша якість - здатність керівника бути завжди управляючим, а не «погоничем». У чому полягає різниця між ними? Погонич «підганяє» підпорядкований йому колектив, а управляючий веде за собою. Перший завжди все знає і всім своїм підлеглим підкреслює це, щоб створити собі авторитет;

другий ніколи цього не робить: коли треба, він людей учить, підказує, роз'яснює, але не підкреслює свої знання. Підлеглий сам інтуїтивно відчуває: знаюча людина його начальник, чи тільки робить вигляд, що все знає. Справжній начальник уміє людей зацікавити в праці, він; організовує роботу так, що вона стає для людей джерелом не тільки матеріального добробуту, а й морального задоволення. Слід пам'ятати, що моральне стимулювання є прямим доповненням та продовженням відповідного рівня матеріального заохочення.

Друга якість - упевненість у собі. Це не зазнайство, а віра керівника в свої сили, у те, що він здатний виконати покладені на нього обов'язки. Життя доводить, що підлеглі неохоче йдуть за керівниками, які самі не вірять в себе і не знають, що робити.

Третя якість - строгість і вимогливість. Керівник завжди повинен вміти поєднати доброту з певною суворістю. Це тісно пов'язане з проблемою дисципліни праці. На жаль, у нашому народному господарстві часто відсутня належна дисципліна, багато розхлябаності, нехлюйства. Досить часто в цьому винні самі керівники. Робити ставку на почуття самодисципліни треба реалістично, оскільки у багатьох людей воно ще відсутнє. Керівник повинен бути досить суворим і вимогливим, щоб підтримувати в колективі належну робочу обстановку.

Четверта якість - позитивна критика своїх підлеглих. Що це означає? Неправий той начальник, який, викликавши підлеглого, що провинився, тільки те й робить, що перелічує його помилки. Це нічого не дає, а іноді лиш оздоблює підлеглого. Починати можна, звичайно, з критики, але закінчувати слід обов'язково позитивною вказівкою: як саме потрібно це робити. Така критика досягає мети.

П'ята якість - вміння заохочувати й карати, що на перший погляд звучить дивно. Є тут і правило загальне: привселюдна критика - найвища міра покарання. Крім того, у подібних випадках, буває, і керівник втрачає контроль над ситуацією, і підлеглим не завжди адекватно сприймає критику на свою адресу, що нерідко

призводить і до негативних наслідків. Значно ефективнішою є критика наодинці. А от коли вона не допомагає - тоді критикувати слід у присутності колективу.

Шоста якість - уміння начальника цінувати час своїх підлеглих. Керівник завжди має вести прийом відвідувачів за розкладом.

Сьома якість - ввічливе, доброзичливе ставлення керівника до своїх підлеглих. Якщо керівник людина культурна, ввічлива, доброзичливо ставиться до своїх підлеглих і навіть для зауважень знаходить відповідну культурну форму, то і в колективі встановлюється атмосфера високої культури, взаємної доброзичливості, сприятливий морально_психологічний_клімат.

Восьма якість - уміння говорити й мовчати. Соціологічні дослідження доводять, що у наш час приблизно 70% свого робочого часу керівники говорять. І лише 30% - пишуть, читають, виконують іншу роботу. Тому при підготовці людей до управлінської праці необхідно вчити їх по-діловому і швидко віддавати розпорядження, чітко висловлювати свої думки. Вміння мовчати означає, що жодний керівник не повинен користуватися правом своєї посади, слід дати можливість людині висловити свої думки, що допоможе уникнути непотрібних конфліктів.

Дев'ята якість - почуття гумору, вміння посміятися, оцінити дотепний жарт, іноді навіть над самим собою. Наприклад, Ф. Рузвельт - один із найпопулярніших президентів США - дуже любив всілякі дотепи і все життя збирав веселі, добродушні карикатури на самого себе. Якщо авторитет керівника базується на тому, що підлеглі вірять у його розум, високу кваліфікацію, чесність, працьовитість, то від дружнього, доброзичливого дотепу авторитет він не втратить. У наш час, коли нервово-психологічні напруження досягають своєї межі, дотепний сміх, жарт можуть зняти напруження і позитивно позначитися на роботі всього колективу. Звичайно, перелічені вище якості не вичерпують всієї проблеми тому слід звернути увагу і на моральні якості керівника.

Характеризуючи моральні якості особистості, ми визначаємо її ставлення до людей, до виконуваної роботи і до себе. Це такі якості, як скромність, працелюбність, старанність, добросовісність, охайність (у роботі з документами, у

зовнішньому вигляді), справедливість, доброзичливість, привітність, ввічливість, повага до людей, чуйність, порядність та ін.

Менеджер, формуючи особистий авторитет, має бути зразком моральності в колективі. У підлеглих повинна бути довіра до його моральних якостей.

Порядність передбачає іншу важливу моральну якість — чесність. Кажуть, що настали часи, коли чесним бути просто неможливо Англійський драматург У. Шекспір стверджував: «Не буває часів настільки важких, щоб перестати бути чесним». А індійські філософи вчать, що чесність — не стільки манера поведінки, скільки стан душі. Або він є, або його немає. Порядність не існує наполовину.

Італійські психологи встановили, що в будь-якому колективі 25 % службовців абсолютно чесні, 25 % — потенційні злодії і зрадники, решта — десь посередині

Досить високо цінуються такі моральні якості керівника, як чуйність, справедливість в оцінці своїх вчинків і вчинків інших, при розподілі матеріальних благ. Чуйність — насамперед увага до людей. Розвиваючи в собі звичку виявляти увагу, спостережливість до потреб та інтересів інших людей, їх почуттів і переживань, ми водночас розвиваємо в собі чуйність.

Керівник повинен побачити в кожному працівникові найбільшу цінність — його неповторну і прекрасну особистість — і той досягне найкращих результатів у своїй діяльності. І головне — зробить це з радістю, не стільки від того, що гідно оцінили його значущість і велику цінність, а й від того, що саме в діяльності, у подоланні вершин вона, ця особистість, і реалізується.

Досить рідко зустрічається сьогодні така моральна риса особистості, як скромність. Вміння робити багато доброго і корисного для людей, колективу, країни і при цьому не виставляти власного «я», не підкреслювати значущості власної особистості — саме таку поведінку передбачає ця якість. Деякі люди відкидають скромність як непотрібну професіональному менеджерів рису, ототожнюючи її із сором'язливістю. Визначаючи сором'язливість, ми називаємо страх перед публічними виступами, мовні ускладнення, ніяковіття, проблему у

встановленні комунікативних зв'язків та ін. Справді, сором'язливість породжує і цілу низку проблем в управлінській діяльності менеджера:

- труднощі в контактуванні з незнайомими людьми, знаходженні нових партнерів, друзів, налагодженні нових відносин;
- негативні емоційні стани, такі як тривожність, депресія, самотність;
- відсутність наполегливості у відстоюванні своїх думок, невміння переконати співрозмовників у правильності своєї точки зору;
- зайва стриманість ускладнює іншим людям процес оцінки істинних якостей і здібностей сором'язливої людини;
- невміння подати себе спонукає оточуючих людей вважати сором'язливу людину недоброзичливою, не зацікавленою у спілкуванні.

Ніщо так не відштовхує людей від керівника і не руйнує його авторитету, як грубість. Грубий до підлеглих керівник добре знає, що вони не можуть відповісти йому. Часто такий керівник може публічно образити людину, принизити її гідність.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак усю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три типи керівників: автократичний, демократичний та ліберальний.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до єдиноначальності в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не лише основних, але й порівняно дрібних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник автократичного типу є догматичним, прагне підпорядковувати увесь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише за формальності, оскільки рішення у нього

підготовлені заздалегідь. Критики щодо своїх помилок не визнає, однак сам часто вдається до критики інших. Вважає, що адміністративні стягнення - найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Може йти на розрахований ризик. Нікому не дозволяє «сісти собі на шию», однак вимагає від підлеглих усього, що вважає за потрібне, не зважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

Демократичний тип керівника на відміну від автократа прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови й справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто займається лише найскладнішими й найважливішими питаннями, на даючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитись з ними й прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги й розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ані за власні помилки, ані за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиве побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх у життя. Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він дає вказівки не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, не лише прислуховується до їхньої думки, а й враховує її. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а з залученням членів колективу. Намагання зважати на думку підлеглих і колег пояснюється, як правило, зовсім не відсутністю власної точки зору або бажанням поділити відповідальність, а твердою впевненістю у тому, що при вміло організованому процесі обговорення завжди можуть бути віднайдені оптимальні рішення. Такий керівник не додержується стереотипів, а змінює свою поведінку відповідно до

змін ситуації, структури колективу та ін. Він добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує за перечення щодо власної позиції з тих чи інших питань, вважає не розумним завжди наполягати на власному рішенні і не вважає ганебним для себе піти на поступки, не поступаючись при цьому принциповими інтересами. Конфлікти він сприймає як закономірне явище, намагається одержати з них користь на майбутнє, доходючи до їх першоджерела й суті.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю й постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням брати на себе відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він досить обережний, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а відтак, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко підпадає під вплив оточуючих, схильний пасувати перед обставинами й миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення. У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику й міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати одержані пропозиції. Недостатньо вимогливий до підлеглих, не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати власними принципами, якщо їх додержання загрожує його популярності серед вищих начальників чи підлеглих. У намаганні набути та зміцнити авторитет здатний на давати підлеглим різного виду пільги, виплачувати незаслужені премії, дозволяти невиправдані службовими потребами відрядження, схильний відкладати звільнення нездібного працівника.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК:

АВТОРИТЕТ — це громадське визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних якостей людини об'єктивним потребам діяльності.

ДІЛОВА ПІДПРИЄМЛИВІСТЬ — це й добре розвинута ділова уява, вміння передбачати наперед наслідки прийняття рішень, ефект від уведення нових форм господарювання, бачити далі безпосередньо даного, дивитися в майбутнє.

ВПЛИВ - це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

ПОВНОВАЖЕННЯ являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами: Навчальний посібник./-К.:Кондор, 2010.-172с.
2. Савельєва В.С. Психологія управління. – К.: вид. «Професіонал», 2005. – 320 с.
3. Столяренко Л.Д. Психологияуправленияизд. Ростов н/Д.: Феникс 2005.- 512 с.
4. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Навч. Пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 608 с.

? КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ТЕМИ 5:

1. Психологічний вплив, способи психологічного впливу.
2. Психологічні особливості форм управлінського впливу.
3. Правила, що регламентують взаємовідносини між керівником і підлеглими.
4. Правила, що регламентують взаємовідносини між працівниками організації.
5. Етапи управлінського впливу.
6. Засоби невербальних управлінських комунікацій.
7. Засоби вербальних управлінських комунікацій.
8. Види організаційних конфліктів, відповідно класифікації.
9. Динаміка конфлікту та механізми його виникнення.

10.Вирішення конфліктів та управління ними.

ТЕМА 6. ПСИХОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

План лекції:

1. Особливості ділового спілкування.
2. Спілкування в організації, рольова взаємодія.
3. Комунікативний потенціал керівника.

1. Особливості ділового спілкування

Успішне здійснення процесу управління можливе лише при наявності ефективного спілкування між суб'єктом управління і об'єктом управління, обов'язковою умовою якого є наявність адекватного взаємного розуміння між ними. Те, в якій мірі учасники управлінських відносин адекватно сприймають і розуміють один одного, в більшості визначає і сам процес управління, здійснює вплив на характер відносин, які складаються між керівником і підлеглими, впливає на вибір засобів і методів управління.

Управлінське спілкування – двосторонній або багатосторонній процес зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагоджування зворотного зв'язку.

У спілкуванні виділяють три сторони: комунікація, що розуміється у вузькому значенні слова як обмін інформації між суб'єктом і об'єктом управління; інтеракція – їх взаємодія, що передбачає певну форму організації спільної діяльності; міжособистісна перцепція – процес взаємного пізнання об'єктом і суб'єктом управління один одного як основа для їх взаєморозуміння.

У процесі спілкування суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією, яка передається у формі управлінських рішень, задумів, ідей, звітів, докладів, повідомлень. Не менш важливим також у ході усного ділового спілкування є обмін інтересами, настроями, почуттями. У цьому випадку ділове спілкування в управлінні і саме управління діяльністю об'єкта управління виступає як комунікативний процес. Комплекс знаків (мова, жести і т.д.), які

використовуються в даному випадку, направлений на забезпечення виконання прийнятого рішення.

Важливо враховувати, що комунікативні процеси між персоніфікованими суб'єктом і об'єктом управління (тобто між керівником та підлеглим) істотно відрізняються від інформаційного обміну в технічних засобах.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з наявністю різних «стратегій» взаємодії. Стратегії спілкування, обрані керівником (в більшості випадків не усвідомлено), визначають стиль спілкування і управління. Інтерація передбачає також певну форму організації спільної діяльності: підприємство чи організація з певною структурою.

З точки зору ефективності управління, процес сприйняття об'єкта і суб'єкта управління один одним не є рівноцінним. Кожен керівник розуміє, наскільки важливо сформулювати необхідний образ у підлеглого.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в соціальних організаціях, що здійснюється знаковими засобами, зумовлене потребами управління їх діяльністю.

Здатність до спілкування була завжди однією з найважливіших людських якостей. Практично всі проблеми управління так чи інакше пов'язані зі спілкуванням. Опитування свідчать, що 73% американських, 60% – англійських і 86% японських менеджерів вважають невміння ефективно спілкуватися головною перешкодою на шляху до досягнення цілей, що стоять перед організацією.

В цілому у вітчизняній філософії та психології виділяють декілька підходів до аналізу зв'язку між спілкуванням і діяльністю:

1. Спілкування розглядається як специфічний вид діяльності (комунікативна діяльність);
2. Спілкування розуміється як визначена сторона діяльності: воно є складовою діяльності;
3. Спілкування виступає як засіб діяльності ;
4. Діяльність розглядається як компонент спілкування.

5. Отже спілкування – це процес встановлення й розвитку контактів між людьми.

Функції спілкування в управлінні діяльністю персоналу доцільно розглядати на двох рівнях: інтегральному та локальному.

На інтегральному рівні спілкування забезпечує життєдіяльність підприємства в цілому. Тут можна виділити наступні функції:

Регулятивна функція – дозволяє організовувати спільні дії, планувати, узгоджувати, координувати і оптимізувати взаємодію різних об'єктів управління. Від здійснення саме цієї функції залежить ефект управлінського спілкування.

Функція соціального контролю. Способи вирішення задач, що стоять перед підприємством, принципи і форми роботи мають виражений нормативний характер. Їх регламентація в розпорядженнях, вказівках, в групових і соціальних нормах забезпечує цілісність і організованість підприємства, узгодженість спільних дій виконавців. Підтримка необхідної узгодженості і організованості здійснюється завдяки функції соціального контролю.

Функція соціалізації – одна з найбільш важливих в роботі керівника. Включаючись в спільну діяльність і спілкування, молоді працівники не лише освоюють комунікативні уміння і навички, але й вчаться швидко орієнтуватися в співбесідникові, ситуації спілкування і взаємодії, слухати і говорити, що є важливим як в плані міжособистісної адаптації, так і для здійснення безпосередньої професійної діяльності.

Соціально-педагогічна функція. У процесі спілкування здійснюється навчання, виховання і розвиток особистості працівника, передається практичний досвід. Внаслідок систематичних контактів у ході спільної діяльності, учасники спілкування набувають самих різних знань про себе самих, про партнерів, про способи найбільш раціонального вирішення поставлених перед ними задач.

На локальному рівні розглядаються функції, що реалізуються у процесі конкретної взаємодії і забезпечують досягнення визначених цілей в процесі спілкування:

Контактна, ціллю якої є встановлення контакту як стану взаємоготовності керівника і підлеглого до прийому і передачі повідомлення і підтримання взаємозв'язку у формі взаємоорієнтованості.

Інформаційна – обмін повідомленнями, це перш за все доведення виконавцю рішення (накази, доручення, завдання), отримання інформації про хід і виконання даного рішення, а також обмін думками, задумами.

Спонукаюча, у процесі реалізації якої здійснюється стимуляція активності об'єкту управління, спрямування його на виконання тих чи інших дій.

Координаційна – взаємна орієнтація і узгодження дій різних виконавців при спільній їх діяльності.

Функція розуміння, тобто не лише адекватне сприйняття і розуміння змісту повідомлення, але й розуміння партнера один одного(їх намірів, установок, переживань і т. д)

Амотивна функція – збудження у партнера емоційних переживань(обмін емоціями), а також зміна з їх допомогою власних переживань і станів.

Функція встановлення відносин, яка передбачає усвідомлення і фіксування свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків підрозділу.

Функція здійснення впливу, цілю якої – зміна стану, поведінки, намірів, установок, думок, рішень, потреб, активності і т.д

За своїми формами й видами спілкування є надзвичайно різноплановим явищем. Способи, сфери й динаміка спілкування залежать від соціальних функцій людей, що вступають в нього, їхнього місця в системі відносин, приналежності до тієї чи іншої спільноти. Спілкування зазнає регулювального впливу з боку факторів, пов'язаних з виробництвом, обміном і потребами, а також з боку сформованих у суспільстві законів, правил, норм, соціальних інститутів та ін. Тому розрізняють кілька підходів до виділення різних видів спілкування.

За особливостями знакових систем, що використовуються в спілкуванні, розрізняють такі види засобів спілкування:

Вербальні засоби – мова, пара- і екстра- лінгвістичні системи (інтонація, паузи і т.д.);

Невербальні, або експресивні засоби. До основних з них належать візуальні, аудіальні, тактильні і ольфакторні.

До візуальних засобів належать:

- оптико-кінетична система знаків : жести, міміка, пантоміміка);
- проксеміка (система організації простору і часу);
- зоровий контакт.

До аудіальних засобів належать:

- паралінгвістичні (інтонація, звучність, тембр, ритм, висота звуку);
- екстралінгвістичні (паузи, сміх, подихи);

До тактильних засобів включають:

- потиск руки, обійми, удари по плечу.

До ольфакторних засобів належать:

- приємні та неприємні запахи навколишнього середовища
- природний та штучний запахи людини.

За характером зв'язку між людьми виділяють такі види управлінського спілкування:

- безпосереднє,
- опосередковане спілкування.

За кількістю учасників спілкування:

- міжособистісне
- рольове
- міжгрупове
- масове

2. Спілкування в організації, рольова взаємодія

Соціальна роль – це певний спосіб поведінки людей відповідно до їх статусу, позиції в суспільстві та міжособистісних взаємин. Існують дві основні спрямованості ролей: перша – суто офіційна, що зумовлюється посадою,

визначається посадовими інструкціями, які розподіляються так, щоб дати можливості групувати людей для виконання завдань; друга – роль у групі, кожна роль специфічна і зумовлена потребами управління. Сукупність ролей визначає статус людини.

Різновидом рольового спілкування є управлінське спілкування, тобто спілкування між співрозмовниками, які займають соціальні позиції співпідпорядкованості та відносної залежності відповідно до виконуваних соціальних ролей, спрямоване на оптимізацію процесу управління й вирішення проблем спільної діяльності в організації.

Основні задачі управлінського спілкування, як рольової взаємодії, такі:

- вироблення розпорядницької інформації (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації ін.);
- одержання зворотної (контрольної) інформації про хід і підсумки реалізації розпорядницької інформації;
- вироблення оцінювальної інформації про підсумки реалізації завдання.

По взаємному статусу учасників спілкування може бути:

- співвіднесеним, тобто спілкування рівних за статусом осіб;
- співпідлеглим – один з партнерів знаходиться в статусі підлеглості іншому.

Управлінське спілкування завжди є співпідлеглим згідно посадового статусу його учасників. Тип ділового спілкування перебуває у прямій залежності від стилю управлінської діяльності керівника: Менторський тип (зорієнтований на повчання і інструктаж) – відповідає авторитарному стилю, тип натхнення (активність всіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості зі справедливістю, уміння підтримувати розмову, слухати опонента) – демократичному; ліберальний тип (пливе за течією, вдається до вмовляння співрозмовника) – ліберальному стилю.

З точки зору ефективності управління, процес сприйняття об'єкта і суб'єкта управління один одним не є рівноцінним. Кожен керівник розуміє, наскільки важливо сформулювати необхідний образ у підлеглого. Разом з тим, особливості

саме цієї сторони спілкування в управлінні зазвичай не враховується. Ця сторона управлінського спілкування включає в себе визначені механізми взаєморозуміння і прогнозування поведінки партнерів. Важливу роль при цьому відіграють комунікативні бар'єри, механізми психологічного захисту особистості.

Мова, як і будь-яка інформація завжди є способом впливу на волю й почуття людини. Однак часто виникає зустрічна психологічна активність – протинавіювання – захист від впливу мови іншої людини. Механізм протинавіювання створює на шляху мови та інформації численні комунікативні бар'єри.

Комунікативний бар'єр – це психологічна перешкода на шляху поширення адекватної інформації між партнерами по спілкуванню.

В процесі ділового спілкування можуть виникнути, принаймні, три види комунікаційних бар'єрів і їх різні модифікації: «авторитет», «запобігання» і «нерозуміння».

«Авторитет» – поділ людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє лише першим і відмовляє в довірі іншим. Отже, довіра і недовіра персоніфікуються і залежать не від особливостей самої інформації, а від того, хто її повідомляє.

«Запобігання» - уникнення впливу шляхом ухиляння від контакту зі співрозмовником. Якщо це неможливо, то людина докладає всіх зусиль, щоб не сприймати повідомлення (неуважно слухає, не дивиться на співрозмовника, використовує будь-який привід для припинення розмови)

«Нерозуміння» - найчастіше джерело інформації авторитетне, однак інформація «не доходить». Зазвичай виділяють чотири бар'єри нерозуміння: фонетичний бар'єр, семантичний бар'єр, стилістичний бар'єр та логічний бар'єр.

Фонетичний бар'єр нерозуміння виникає, коли говорять іноземною мовою; використовують багато іноземних слів чи спеціальну термінологію; говорять швидко, невиразно, з акцентом.

Семантичний бар'єр нерозуміння виникає, коли за змістом мова «чужа». Оскільки кожне слово має зазвичай не одне, а кілька значень, можуть використовуватися жаргонні слова, таємні мови тощо.

Стилістичний бар'єр нерозуміння полягає в неможливості осмислити, і, отже, відобразити в повідомленні лише ті словесні звороти, що відповідають встановленій граматичній структурі. Коли спостерігається невідповідність між формою і змістом виникає стилістичний бар'єр. Стиль – це відношення форми повідомлення його змісту.

3. *Комунікативний потенціал керівника.*

Комунікативний потенціал керівника – притаманні керівникові комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Комунікативний потенціал керівника має такі складові:

- потенційні комунікативні можливості, комунікативні стилі керівника, які можуть бути задіяні та використані в управлінні;
- психологічні особливості і можливості особистості керівника, набуті в управлінському спілкуванні і взаємодії з іншими людьми;
- комунікативні можливості розвитку і саморозвитку особистості керівника;
- динамічність комунікативного потенціалу, яка сприяє розвитку комунікативних властивостей та здібностей керівника, що пред'являє до особистості підвищені вимоги за використання внутрішніх комунікативних резервів, переведення їх із потенційних в актуальні.

Участь керівника у кожному комунікативному акті залежить від його індивідуальних властивостей (організованості, перспективності мислення, вміння концентрувати увагу на розв'язанні управлінських завдань, впевненості в собі тощо), змісту спільної діяльності, накреслених цілей, наявності умов, котрі забезпечують досягнення цілей, індивідуальних особливостей інших учасників взаємодії, соціокультурного та етнопсихологічного контекстів, соціально-

економічної та політичної ситуацій. Вітчизняні дослідники виявили чотири комунікативних типи керівників по їхній орієнтації на спілкування з підлеглими:

Тип А. Керівник у більшому ступені орієнтований на спілкування з підлеглими. Він вважає за необхідне спонукати їх до висловлення своїх думок, бути уважним як до їх ділових пропозицій, так і до особистих прохань, враховувати їхній настрій. Отриману «висхідну» інформацію він прагне використовувати у своїй роботі.

Тип Б. Керівник орієнтований на спілкування з підлеглими, але не особливо прагне враховувати «висхідну» інформацію. Він хоча і вважає за необхідне спонукати підлеглих до висловлення своїх пропозицій, вислуховувати їх, однак не може або не вміє ефективно використовувати цю інформацію у своїй роботі.

Тип В. Керівник орієнтований на спілкування з підлеглими лише у межах розуміння доцільності такого спілкування. Він вважає за необхідне спонукати підлеглих до висловлення своїх думок, уважний до їх пропозицій і прохань, враховує їхній настрій, але тільки доти, поки це допомагає роботі. Якщо в нього немає такої впевненості, він не схильний до спілкування з підлеглими навіть тоді, коли вони до нього звертаються. Він свідомо обмежує діапазон своєї комунікативної поведінки,

Тип Г. Керівник зовсім не орієнтований на спілкування з підлеглими. Він не вважає за необхідне спонукати їх до висловлення своїх думок, приділяти увагу як діловим пропозиціям, так і особистим проханням, враховувати їхній настрій. «Висхідна» інформація надходить лише за ініціативи підлеглих. Керівник не схильний витратити багато часу на її аналіз та урахування при прийнятті рішень.

В міру підвищення ієрархічного рангу збільшується кількість керівників типу В и скорочується кількість керівників типу Б. Найбільша кількість керівників типу А. Удосконалення комунікаційно-інформаційних аспектів розпорядчої діяльності менеджера у підприємствах може здійснюватися у таких напрямках:

1. Оптимізація інформаційних потоків:

Менеджери на усіх рівнях управління підприємством повинні знати власні потреби в інформації, а також вищих керівників і підлеглих. У зв'язку з цим необхідно оптимізувати якісно і кількісно інформаційні потреби. Оптимальним вважають такий інформаційний обмін, при якому передають тільки потрібну інформацію і в необхідному для забезпечення процесу управління обсязі.

2. Взаємодія керівника і підлеглих:

Керівникові не обов'язково чекати, коли до нього надійде інформація. Доцільно практикувати періодичні обговорення питань між керівником і підлеглими. З цією метою доцільно періодично проводити наради з усіма підлеглими та заохочувати ініціативу підлеглих щодо контакту з керівником.

3. Організація ефективної системи зворотного зв'язку:

Система зворотного зв'язку дає змогу керівникові одержати інформацію з первинної ланки, минаючи звичайні канали комунікацій (направлення керівних працівників до структурних підрозділів для обговорення різних питань, наприклад: начальник відділу кадрів універмагу під час зустрічі з працівниками торгової групи може одержати важливу інформацію про стан об'єкту управління і донести її до керівника).

4. Впровадження системи збирання пропозицій:

Система збирання пропозицій повинна виключати фільтрацію або ігнорування ідей, які є в пропозиціях працівників. Звичайно таку ідею реалізують, використовуючи ящики для пропозицій, в які їх можна подавати анонімно. Проте така система неефективна, оскільки працівник не знає, розглянуті його пропозиції чи ні. Слід зазначати, що механізму стимулювання працівників за цінні, раціоналізаторські пропозиції немає. Тому тепер більшість зарубіжних компаній застосовують інші системи збирання пропозицій, наприклад ті, що ґрунтуються на анонімних телефонних повідомленнях, обговоренні важливих питань у гуртках якості, поліпшення праці.

5. Інформаційні повідомлення адміністрації підприємства:

За кордоном великі компанії видають інформаційні бюлетені, які містять інформацію для персоналу, наприклад про нову систему стимулювання, заходи з

охорони праці тощо. Для інформування працівників можна використовувати дошку об'яв, стінну газету, радіо звертання та інші форми. Інформування працівників з офіційних джерел зменшує потенційні негативні наслідки чуток.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК:

УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ – двосторонній або багатосторонній процес зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагоджування зворотного зв'язку.

КОМУНІКАТИВНИЙ БАР'ЄР – це психологічна перешкода на шляху поширення адекватної інформації між партнерами по спілкуванню.

КОМУНІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА – притаманні керівникові комунікативні можливості, які є внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. пос.–К.: Знання, 2008. – 292 с.
2. Обран-Лембрик Л.У. Психологія управління К. Академвидав, 2003 – 584 с.
3. Практическая психология для экономистов и менеджеров/ под ред. М.Н. Тутушкиной. – СПб.: Изд. «Дидактика-Плюс» 2002.- 352 с.
4. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005.–320с.
5. Філоненко М.М. Психологія спілкування. Підручник. – К.: Центр Учбової Літератури, 2008. – 224 с.

? КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 6:

1. Дайте визначення ділового спілкування.
2. Назвіть функції спілкування на локальному рівні.
3. Назвіть функції спілкування на інтегральному рівні.

4. Охарактеризуйте вербальні засоби спілкування.
5. Назвіть причини виникнення комунікаційних бар'єрів.
6. Сутність перцептивної сторони спілкування.
7. Закономірності формування першого враження у діловому спілкуванні.
8. Роль механізмів ідентифікації, рефлексії і емпатії в діловому спілкуванні.

ТЕМА 7. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

План лекції:

1. Психологічні аспекти інформаційного забезпечення управління та процесу прийняття управлінських рішень. Характерні помилки.
2. Взаємодія людини та ЕОМ в системах управління.

1. Психологічні аспекти інформаційного забезпечення управління та процесу прийняття управлінських рішень. Характерні помилки.

Інформація являє собою найважливіший організаційний ресурс. Вона входить у загальний комплекс ресурсів фірми, поряд з кадровими, фінансовими й т.д. Інформація має багато спільних рис із іншими ресурсами:

- Інформацію необхідно планувати з точки зору виявлення потреби в ній організації;
- Витрати на одержання й використання інформації можна оцінити з економічної точки зору й вони повинні входити в загальний баланс організації.
- Інформаційні потреби можуть і повинні бути співвіднесені з можливостями їхнього задоволення, як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел.

При використанні інформація не зникає, а змінює свою цінність. Інформація цінна, - говорив академік А.А. Харкевич, - оскільки вона сприяє досягненню поставленої цілі. Одна й та ж сама інформація може мати різну цінність, якщо її розглядати з точки зору використання для різних цілей». Цінність інформації, таким чином, прямо залежить від цілі, яку ставить перед собою її споживач.

Без інформаційних зв'язків неможливо існування соціальної системи, бо сам процес її зародження, становлення й розвитку тісно пов'язаний з необхідністю «зчеплення» між її елементами, координацією їх дій.

Інформаційні зв'язки переслідують ціль інтеграції людей в суспільстві, об'єднання їх зусиль на досягнення конкретних цілей, програм, змін у соціальному упорядкуванні. Це дуже важлива своєрідна форма соціальної взаємодії. І зрозуміло, що управління різними сферами найбільш ефективно тоді, коли раціонально організовано інформаційний обмін знаннями, цінностями культури, коли існує високий рівень поінформованості людей.

Переосмислюючи інформацію, що надійшла, людина збільшує своє внутрішнє багатство. Це викликає потребу в ще більшому збагаченні інформацією із навколишнього середовища, необхідної умови процесу його удосконалення й розвитку.

Після отримання інформації, її аналізу та відповідній обробці виробляється рішення, яке приймає суб'єкт управління для подальшого впливу на систему. Під впливом управлінських рішень система знову змінюється, про що надходить відповідна інформація. Такий плин подій являється об'єктивним, це відбувається безперервно.

У системі суб'єктно-об'єктних відносин інформаційної діяльності джерелом інформації є будь-який об'єкт, де нагромаджуються повідомлення, дані, що в подальшому використовуються суб'єктами інформаційних відносин та впливають на їх поведінку.

Інформація повинна надаватись в упорядкованій формі і послідовності, задовольняти певні якісні показники по змісту, рівню узагальнення і т. д. Форма представлення інформації залежить від призначення, її використання, ієрархічного рівня управління і грамотності, потреб інформації. В одних випадках ефективними можуть виявитися візуальні засоби, такі як графіки, схеми, діаграми, в іншому - таблиці і т. д. Проте завжди рівень показників повинен підвищуватися при переході від нижчого до більш високого рівня управління. Перерахованим вимогам циркулююча інформація може відповідати лише в тому випадку, якщо на кожній організації буде розроблена раціональна науково обґрунтована інформаційна система.

До сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності відносять такі:

- 1) персональні комп'ютери, об'єднані в мережі;
- 2) текстообробні системи;
- 3) копіювальні машини;
- 4) комунікаційні засоби, телефонна техніка;
- 5) засоби для автоматизації введення архівних документів і пошуку інформації (це також і нетрадиційні носії інформації: магнітні диски й стрічки, мікрофільми, диски з оптичними записами);
- 6) засоби для обміну інформацією – «електронна пошта»;
- 7) відеоінформаційні системи;
- 8) локальні комп'ютерні мережі;
- 9) інтегровані мережі установ.

Щоб підприємство ефективно працювало, потрібно зібрати всю необхідну інформацію, і в першу чергу інформацію про об'єм потенційного попиту, виробничі та фінансові ресурси підприємства.

Цінним джерелом інформації можуть стати публікації галузевих асоціацій, урядові звіти та статті в наукових журналах. Крім того, існують спеціалізовані бібліотеки та багато організацій, які безпосередньо займаються збором подібної інформації. Нижче наведені джерела інформації про ринок, які можуть бути корисними для роботи підприємця.

Зовнішні джерела:

- покупці;
- конкуренти;
- постачальники;
- професійні журнали;
- галузеві й професійні асоціації. Державні джерела:
- дані досліджень і опитів;
- патенти;

- звіти державних організацій.

Внутрішні джерела:

- звіти по результатах аналізу ринкової кон'юнктури;
- звіти торгових працівників;
- замовлення;
- рекламації;
- особисті бесіди;
- технічні звіти.

Прийняті рішення повинні обґрунтовуватись на достовірній, поточній та прогнозованій інформації, аналізу всіх факторів, що здійснюють вплив на рішення, з рахунком передбачення його можливих наслідків. Керівники повинні постійно та розширено вивчати одержану інформацію для підготовки та прийняття на її основі управлінських рішень, які необхідно формувати на всіх рівнях керівництва.

Методи прийняття рішення, направлені на досягнення наміченої мети, можуть бути різними:

1. Метод, заснований на інтуїції керуючого, яка обумовлена наявністю в нього раніше накопиченого досвіду та заняття в конкретній сфері діяльності, що допомагає обрати та прийняти вірне рішення;

2. Метод, заснований на понятті «здорової суті», коли керуючий приймає рішення, підтверджує їх послідовними доказами, зміст яких спирається на накопичений ним практичний досвід;

3. Метод, заснований на науково-практичному підході, що з'ясовує вибір оптимальних рішень на основі переробки великої кількості інформації. Цей метод потребує застосування сучасних теоретико-технологічних засобів та ЕОМ.

Підготовка відповідного рішення потребує всебічного його обґрунтування. Робота передбачає знайомство та в'яснення керівниками характеру й наслідків раніше прийнятого рішення, ознайомлення з діючими інструкціями, отримання додаткової інформації від осіб, компетентних в області даної проблеми.

Виконуючи роботу, необхідно дослідити різнобічні залежності та зв'язки, які викликані рішенням, вивчити характер наслідків. При цьому керівнику повинна бути представлена свобода одержання відомостей про рішення проблеми з відділу інформації, і йому повинна бути представлена можливість одержання інформації у всіх відділах при зборі любых нових даних, які на його думку необхідні для встановлення.

Пристаючи до збору інформації, необхідної для прийняття рішення, керівник стикається, як правило, з двома труднощами — її надлишком або недостатчею.

При надлишку інформації складність полягає в можливості й умінні керівника знайти відомості, які мають пряме відношення до даного питання.

При недостатці інформації постійно є загроза прийняття неправильного, недостатньо обґрунтованого рішення. У зв'язку з цим керівник повинен виробити чіткий підхід до загальної оцінки матеріалу, з'ясувати необхідне число фактів і їх зміст, строки їх збору й обробки, ефективність передбачуваних результатів у співвідношенні із затратами часу на збір інформації, установити методи й прийоми класифікації матеріалу і та ін. Тобто збір, загальна оцінка, обґрунтованість і зрівняння інформації за допомогою аналогій, аналізу та синтезу, індукції й дедукції, узагальнень і їх класифікація з використанням різних угруповань, статистичних таблиць, побудови графіків, монограм. Застосування кореляційного аналізу математичних методів і ЕОМ повинно бути керованим.

При зборі інформації необхідно використовувати також способи, при яких може бути забезпечено виконання таких умов:

- а) правильності інформації (достовірність під час запису й збереження),
- б) мобільності інформації (швидке переміщення від місця одержання інструкції до місця обробки),
- в) простоти збору й передачі (переміщення інформації),
- г) економічності в справі збору та передачі інформації,
- д) доступності й використання технічних засобів.

Передбачається не тільки реєстрація, обробка й оцінка тієї чи іншої інформації, а перш за все розробка та використання цілеспрямованої, найбільш простої, і притому вичерпної системи інформації про процес управління. Потрібно продумати питання про цільну систему, яка позбавлена дублювання, організовану так, щоб управляючі органи отримували інформацію оброблену й перевірену. Потрібно йти до того, щоб одержувана інформація була відповідною, ясною, достовірною, точною, повною й об'єктивною.

Потрібно використовувати засоби для документування, прийому й обробки інформації з метою покращення зберігання інформації керівником. Рекомендується використовувати ЕОМ, різні карточки, бланки, журнали звіту, блокноти. Поряд з цим потрібно також зберігати потрібну інформацію, відомості і т.ін. І в більш простих системах, використовуючи для цього папки, різного роду альбоми, конверти, ящики, картотеки і т.п. При цьому важливо, щоб вони не займали багато місця та щоб пошук у них потрібної інформації був мінімальним. Намагайтесь забезпечити таку форму й систему інформації, при якій вона повністю використовується збором.

Передача інформації передбачає систему передачі інформації виконавцю у вигляді наказів, розпоряджень, інструкцій, програм, методик і т.п.

Враховуйте, що керівник повинен вибирати, але як можна рідше розшукувати інформацію, у зв'язку з цим важлива роль у передачі інформації відводиться спеціальному апарату при керівникові, який покликаний здійснювати збір, аналіз і підготовку матеріалів для прийняття рішень.

При цьому на всіх ступенях управління потрібно продумати та встановити основні маршрути інформації за допомогою інструкцій, що дозволить установити систему своєчасного одержання інформації, зекономити час на пошук матеріалів.

Оптимальна постановка інформації передбачає раціоналізацію, оптимальну організацію інформації, як важливу умову діяльності керівника, її необхідність викликана тим, що некомпетентні керівники часто мають недолік в інформації, що негативно відображається на якості їх роботи.

Причиною цього являється невміння мобілізувати доступні джерела інформації, підбирати потрібних інформаторів, невміння раціонально організувати читання, а також задавати питання й терпеливо вислуховувати пояснення. При цьому забувається, що обов'язок приймати мудрі й зрілі рішення потребує вміння збирати й накопичувати відомості. Часто обставини складаються так, що потрібно швидко записати інформацію про зміст якого-небудь питання, а також прізвища й адресу, назву, публікацію номера. У таких випадках правильно робить той, хто записує все у відповідності з порядком викладання.

Управління вимагає запровадження найновіших технічних засобів обробки інформації, включаючи відомі засоби механізації та реєстраційну техніку, контактне копіювання документів з тим, щоб розробити єдину систему змістовної інформації, необхідної для керівника. Завдання полягає в знаходженні оптимуму кількості та якості інформації, що приймається й передається. Необхідно враховувати, що цей оптимум має індивідуальні особливості й переважно мінливий, оскільки на нього діють об'єктивні та суб'єктивні обставини.

Серед найбільш трудомістких робіт робота з документами посідає одне з чільних місць. Незважаючи на нововведення в техніці, технології виробничо-господарських процесів, усі ці досягнення мало зачіпають такий трудомісткий бік управлінської праці, як документування. Підраховано, що працівники апарату управління затрачують на роботу з документами від 30 до 70 відсотків робочого часу. Робота з документами займає значну частину часу керівника. Обсяг вхідної інформації складає багато листів, розпоряджень, документів, що направляються, як правило, на адресу керівника. У свою чергу багато документів підписується керівником. При цьому всі вони вимагають хоч би побічного перегляду.

Таке перевантаження керівників виникає через суттєві дефекти в технології документальних процедур. Нерідко в цьому винні самі керівники, які намагаються «бути в курсі всіх питань». У результаті такий керівник пропускає важливі повідомлення, а його робоче місце виявляється вузьким місцем руху інформаційних потоків.

Першою необхідною умовою раціоналізації роботи керівника з документами є режим «фільтрації» документів, що надходять, відбір з її потоків тієї інформації, про яку рішення може бути прийняте тільки керівником. Попередній розподіл вхідної документації адресатам повинен здійснюватись у канцелярії чи секретарем керівника відповідно до функцій та видів робіт в апараті управління. Як правило, на стіл керівника повинні надходити документи, які вимагають розпорядження якими-небудь видами ресурсів: матеріальними, грошовими, трудовими. Усі інші документи для прийняття рішень повинні забезпечуватись відповідним особам. Якщо у вас розумні, добре навчені співробітники, а ви не залучаєте їх до спільного прийняття рішень, ви марно витрачаєте свій власний час.

Другий напрямок — удосконалення роботи з вихідними документами. Тут нерідко доводиться долати певні традиції, застарілі уявлення, психологічні бар'єри. Наприклад, в одній із споживспілок намагалися скоротити кількість документів, що відправляються низовим ланкам, шляхом дестимулювання працівників відділів, які перевищують установлений ліміт кількості пошти, що відправляється. Тоді, щоб не фіксувати відправлення документів, їх почали відсилати зі спеціальними посланцями, минаючи канцелярію, що зразу ж призвело до зростання витрат на відрядження.

Раціональний розподіл прав та обов'язків між керівником і підлеглим дозволяє раціоналізувати й роботу з вихідною кореспонденцією. Потрібно якомога більше передавати права підпису документів відповідальним виконавцям, розуміється, в межах існуючих законоположень. У цьому випадку досягається подвійний ефект: вивільняється час керівника й у той же час підвищується ініціативність підлеглих.

2. Взаємодія людини і ЕОМ в системах управління.

Психологічні проблеми взаємодії людини й ЕОМ полягають у тому, що менеджер має усвідомити місце та роль людини в сучасних автоматизованих системах управління. Розподіл функцій між людиною та ЕОМ

відбувається дещо іншим чином, між у системі «людини – людина». Людина (менеджер, особа, що приймає рішення), орієнтуючись у технічних і операційних можливостях сучасної комп'ютерної техніки, формулює задачу і базу вихідних даних та на основі виконаних автоматичних операцій, виконує суто управлінські процедури. Для цього менеджер повинен мати автоматизоване робоче місце (АРМ). Програмне забезпечення АРМ для менеджера поділяють на системне, прикладне універсального призначення та спеціалізоване. Причому спеціалізоване програмне забезпечення може бути автономне та інтегроване.

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) призначені для надання допомоги користувачам (працівникам управлінського персоналу, особам, відповідальним за ПР на різних рівнях) в неструктурованих або слабоструктурованих ситуаціях вибору. По - перше, такі системи виступають в ролі помічника особи, що ухвалює рішення. Вона дозволяє розширити його здібності, але не замінює його думку і систему переваг. По – друге, вони призначені, для використання в ситуаціях, коли процес ПР зважаючи на необхідність обліку суб'єктивної думки ЛПР не може бути повністю формалізований і реалізований на ЕОМ.

СППР – це людино-машинна інформаційна система, використовувана для підтримки дій керівника в ситуаціях вибору, коли неможливо або небажано мати автоматичну систему уявлення і реалізації всього процесу оцінки і вибору альтернатив.

Аналіз існуючих СППР дозволяє визначити ознаки їх класифікації, а також висунути основні вимоги до розробки «практичних» СППР.

Для класифікації СППР можна використовувати велику кількість різних ознак класифікації.

1.) За характером підтримки рішень можна виділити два класи систем:

- СППР спеціального призначення, орієнтовані на вирішення певного класу завдань;

- універсальні СППР, що забезпечують можливість швидкого налаштування на конкретне завдання.

2) За характером взаємодії користувача і системи можна виділити три класи СППР:

- системи, ініціатором діалогу в яких є ЕОМ, і користувач виступає в ролі пасивного виконавця;
- системи, в яких користувач активний і є ініціатором діалогу;
- системи, що характеризуються послідовною передачею управління від користувача до системи і навпаки.

Безумовно, найбільший інтерес представляють системи другого класу, бо вони дають користувачеві повну свободу вибору дій. Проте реалізація подібного способу взаємодії в системах, призначених для користувачів – непрофесіоналів, повинна ґрунтуватися на природній мові спілкування. Доскональний синтаксичний і семантичний аналіз запиту вимагає дуже великого об'єму оперативної пам'яті, а також складання універсального тезауруса. Тому, створення СППР, що припускають використання «неусіченої» природної мови для налаштування на конкретні завдання вибору, при сучасному рівні розвитку обчислювальної техніки практично неможливо. Можна припустити, що для тієї мети за своїми технічними характеристиками будуть придатні лише ЕОМ п'ятого покоління.

З прикладного програмного забезпечення універсального призначення найпоширенішими є офісні програмні пакети. Зі спеціалізованого прикладного програмного забезпечення найбільшого поширення набули системи управління підприємством. Модульна побудова цих програмних продуктів дозволяє використовувати окремі модулі та їх комбінації в автономному режимі. Або всі модулі продукту як інтегральну систему.

Принципи узгодження людини та ЕОМ у процесі прийняття рішення:

- людина (оператор, менеджер, особа, що приймає рішення) – є ключовою фігурою;

- комп'ютер може виконувати лише ті операції, що передбачено програмними засобами і дозволено оператором;
- для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, менеджер може адаптувати ЕОМ. Враховуючи психологічні та фізичні особливості власні та своїх підлеглих. Також можна використовувати більш ефективне програмне і технічне забезпечення, що потребує додаткових знань, навчання, підвищення кваліфікації;
- у системі «людина – машина» обов'язковими є двосторонній (у режимі діалогу) зв'язок, узгодженість дій, особливо щодо прийняття відповідальних рішень.

Взаємна адаптація людини та ЕОМ у системах управління полягає у забезпеченні найоптимальнішого сполучення програмного забезпечення і продуктивності техніки, з одного боку та ергономічності, відповідності умінь і навичок персоналу за стосункам, встановленим на комп'ютерах і іншій офісній техніці для виконання тих чи інших робіт.

Прийняття рішень у діалоговому режимі також є запорукою ефективної праці управлінського персоналу фірми. Проте слід пам'ятати про необхідність створення відповідного рівня комунікації в організації, про можливість використання сучасних технологій. Так, для оперативного зв'язку, при наявності достатньої кількості комп'ютерів у організації цілком можливо замінити телефонний зв'язок на IP-телефонію. Слід зважати і на таку особливість адаптації людини та ЕОМ в системах управління, як психологічні бар'єри та фактори складності при створенні та експлуатації автоматизованих систем прийняття рішень. Відповідна особа, що використовуватиме технічні і електронні засоби у своїй повсякденній роботі, має бути підготовленою і навченою для такої роботи. Необхідно також пам'ятати і про засоби забезпечення сумісностей у системі «людина-ЕОМ»: інформаційної, енергетичної, просторово-антропометричної, біофізичної, естетичної. Нагадаємо лише один приклад: втрата інформації, додаткові витрати часу і ресурсів організації на поновлення інформації, що була

втраченою при виключенні електроенергії при відсутності систем безперебійного енергопостачання.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК:

ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ - будь-який об'єкт, де нагромаджуються повідомлення, дані, що в подальшому використовуються суб'єктами інформаційних відносин та впливають на їх поведінку.

ЄДИНА ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА СИСТЕМА – це глобальна інформаційна система, яка об'єднує всі організаційні структури за ієрархією.

ВЗАЄМНА АДАПТАЦІЯ ЛЮДИНИ ТА ЕОМ у системах управління полягає у забезпеченні найоптимальнішого сполучення програмного забезпечення і продуктивності техніки та ергономічності, відповідності умінь і навичок персоналу для виконання тих чи інших робіт з використанням ЕОМ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Карпов А.В. Психология менеджмента. Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.
2. Ульянченко О.В. Дослідження операцій в економіці: Підручник для студентів. – Харків: Гриф, 2002. – 580 с.
3. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Навч. Пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 608 с.

? КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО ТЕМИ 7:

1. Охарактеризуйте інформацію як організаційний ресурс.
2. Які об'єкти для організації можуть визначатися як джерело інформації?
3. Назвіть технічні засоби автоматизації інформаційно-управлінської діяльності.
4. В чому полягають психологічні проблеми взаємодії людини й ЕОМ?
5. Дайте визначення систем підтримки прийняття рішень (СППР) та назвіть ознаки за якими вони класифікуються.

Несветова Світлана Владиславівна

Психологія управління

Конспект лекцій

**Редакційно-видавничий відділ Сумського національного аграрного
університету, м. Суми, вул. Кірова 160.**

Підписано до друку: січень 2011 р. Формат А5: Гарнітура TimesNewRoman

Тираж: _100_ примірників . Замовлення _____ Ум. друк. арк. __4.16__
