

Тема 4. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

- 4.1. Роль та зміст соціально-психологічних факторів у сфері праці.
- 4.2. Психологічний контекст діяльності керівника.
- 4.3. Психологічні особливості колективної діяльності людей.
- 4.4. Соціально-психологічні аспекти ділової поведінки та ділового спілкування.

4.1. Роль та зміст соціально-психологічних факторів у сфері праці

Персонал є стратегічним ресурсом кожної організації, від його *компетентності* й *активності* залежить ефективність спільної діяльності трудових колективів. Тому цілком закономірно, що зростає увага до вивчення соціально-психологічних аспектів управління персоналом, що пов'язані з трудовою поведінкою працівників та її активізацією. Особлива увага приділяється соціальній сутності працівника, пріоритету особистості у виробничих відносинах.

Під **трудовою поведінкою** розуміють сукупність свідомих дій і вчинків працівника в організації, що визначають спрямованість та інтенсивність реалізації його потенціалу відповідно до потреб, цілей, намірів та інтересів. Трудова поведінка ґрунтується на усвідомленні працівником його *місця, ролі та статусу в складній системі соціально-трудових відносин в організації*.

Незважаючи на те, що *поведінка/діяльність кожної людини*, як і вона сама, є унікальним явищем, **можна визначити узагальнені положення, які лежать в основі поведінки**:

- вона має причину;
- вона цілеспрямована та мотивована;
- характеристики поведінки певною мірою можна виміряти;
- вона являє собою систему, що розвивається, має будову, свої внутрішні переходи й перетворення;
- кожний суб'єкт структурує свою діяльність неповторним чином, базуючись на різній орієнтованій основі;
- ефективність поведінки /дії/ залежить як від соціальних обставин, так і від індивідуальних характеристик (психологічних та демографічних особливостей) її суб'єкта.

Відносини, які визначають поведінку людини в організації:

1. «Організація – особистість»

Організація своєю структурою, культурою, системою цілей справляє вплив на співробітника та його поведінку, а співробітник, у свою чергу, своєю діяльністю зумовлює саму організацію й динаміку її розвитку. *Прийняття людини до організації відбувається за допомогою ролей*, що розуміються як очікування щодо поведінки людини, яка обіймає певну посаду. **Діяльність**, на відміну від поведінки, зафіксована у вигляді зразків, еталонів, норм, що становлять культурний простір і “існують” завдяки процесу відтворення. **Норми** – це стандарти поведінки, які поділяють члени групи. Якщо ролі визначають, як треба поводитися в групі, то *норми* встановлюють прийнятну групову поведінку. Норми є неписаними правилами поведінки (які інколи йдуть урозріз із прописаними правилами).

2. «Людина – група»

Взаємовідносини між індивідами та групами створюють *основу поведінки особистостей*. Ця основа є результатом відповідних ролей, які мають виконуватися людиною в організації: частина людей в організації виконує керівні ролі, тоді як інші – роль виконавців. Управлінці низової та середньої ланки, які, з

одного боку, є керівниками, з іншого – виконавцями, мають виконувати обидві ролі.

3. «Людина – людина»

Беззаперечним є той факт, що одна людина відрізняється від іншої внаслідок своєї індивідуальності. Розбіжності виявляються в усьому різноманітті характеристик людини: зовнішності, віці, статі, освіті тощо, які зумовлюють *відмінну реакцію на зовнішні подразники, різноманітну поведінку в аналогічних ситуаціях*. Ця відмінність зумовлює, у свою чергу, певні труднощі в системі управління організацією, оскільки, з одного боку, *організаційна структура прагне до стандартизації та уніфікації (ролі, норми)*, з іншого – *поведінка більшості людей важко “вписується” у стандартизовані рамки*. Вирішення цієї суперечності зумовлює потребу в розумінні потенційних джерел поведінки підлеглих, її ефективності, особливостей, які треба враховувати в процесі управління.

Трудова поведінка піддана багатьом чинникам, які можна з певною мірою умовності об’єднати в три групи:

- особистісні (набір особистісних якостей людей–працівників, їхні потреби);
- організаційні (особливості конкретної трудової ситуації – комплекс умов, пов’язаних з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація охоплює стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління. Сприйняття окремими працівниками трудової ситуації не може бути однаковим, а тому мотивуючий вплив різних заходів повинен бути індивідуальним);
- суспільно-цивілізаційні (специфіка соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність, зокрема – кожний працівник організації, що бере участь у досягненні її стратегічних цілей, є водночас членом певної робочої групи).

Серед особистісних чинників трудової поведінки можна виокремити дві групи: вроджені і набуті властивості людини. До вроджених зараховуємо:

- стан фізичного і психічного здоров’я;
- здібності;
- нахили.

Серед набутих людиною властивостей найбільш впливовими стосовно трудової поведінки є:

- | | |
|---------------------------------|---------------|
| — рівень освіти і кваліфікації; | — порядність; |
| — виробничий досвід; | — потреби; |
| — компетентність; | — цінності; |
| — відповідальність; | — інтереси; |
| — організованість; | — мотиви. |
| — справедливість; | |

Вони по-різному розвинуті в кожній людині, тому суб’єкти управління персоналом повинні, по-перше, вживати заходів з їх поліпшення, а по-друге, створювати умови для кращого їх застосування на користь і працівника, і підприємства.

Організаційні чинники регулювання трудової поведінки теж становлять велику групу:

- нормативно-правове регулювання трудової діяльності працівників;
- якість управління підприємством, у тому числі стиль і методи керівництва людьми;
- організація виробництва і праці;

- умови праці;
- політика управління персоналом;
- корпоративна культура;
- соціально-психологічний клімат у трудових колективах;
- соціальне партнерство;
- соціальна відповідальність власника та адміністрації підприємства;
- соціальна захищеність працівників.

За вмілого використання цих чинників трудова поведінка працівників на підприємстві може бути керованою і передбачуваною.

Суспільно-цивілізаційні чинники справляють опосередкований вплив на трудову поведінку населення країни. До цієї групи належать:

- політичний устрій держави;
- рівень розвитку законодавства;
- рівень розвитку демократії;
- етнокультурні особливості населення;
- рівень людського розвитку в країні;
- згуртованість суспільства;
- соціальна відповідальність держави.

Керівництво організацій не може управляти суспільно-цивілізаційними чинниками, воно мусить їх сприймати як об'єктивну реальність і враховувати в своїй діяльності, регулюючи трудову поведінку працівників.

Основа трудової поведінки працівника:

- **цінності** — набір стандартів і критеріїв, якими працівник керується, обираючи певну лінію поведінки на роботі;
- **пріоритети** — принципи, яких працівник дотримується у своїй поведінці. Формуються на основі системи цінностей, є стійкою формою їхнього прояву у вигляді певних норм поведінки, обмежень, реакції на явища, процеси, людей;
- **настанови** — проявляються в тому, що працівник поводить себе відповідно до апріорно позитивного чи негативного ставлення до явища, об'єкта, процесу чи людини. Це загальна орієнтація працівника на певний соціальний об'єкт, яка виражає схильність діяти певним чином.

Ці положення і визначають сутність соціально-психологічних аспектів управління персоналом.

Соціальні фактори управління персоналом — відносяться до числа добровільних з боку працівника та організації, вони орієнтовані на майбутнє. Соціальні фактори повинні бути орієнтовані на інтереси працівників. Вони повинні:

- приводити у відповідність бажання працівників з цілями підприємства, тобто формувати внутрішньокорпоративну (внутрішньоорганізаційну) мету;
- сприяти ідентифікації працівників зі своїм підприємством;
- підвищувати продуктивність праці, підтримувати його інтенсивність і бажання співробітників працювати;
- соціально розвивати працівників, сприяти підвищенню їх соціального статусу;
- заохочувати ініціативу працівників при вирішенні їхніх власних проблем і проблем підприємства;
- покращувати мікроклімат в організації;
- формувати у працівників і громадськості позитивну думку про організацію, тобто зміцнювати її діловий імідж.

Соціальні фактори управління персоналом повинні органічно входити в соціальну політику організації, тому що організація може досягти успіху в сучасних умовах тільки

тоді, коли працівники відчують, що, по-перше, до них відносяться не просто краще, ніж на інших підприємствах, а як до рівноправних партнерів, і, по-друге, тоді, коли у працівників буде можливість саморозвитку і творчого зростання на підприємстві.

Тому, соціальні фактори повинні, з одного боку, бути привабливі для працівників, а, з іншого, орієнтовані на успіх організації.

Психологічні фактори управління персоналом розкривають основи психології особистості та соціальної психології (психологія організації). Психологічний аспект праці пов'язаний з тим, що дії працівника визначаються й регулюються внутрішньою (психічною) діяльністю – пізнавальною, мотиваційною, емоційною. Так, під час праці в людини активізуються такі пізнавальні процеси: відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, уява. У процесі праці їй необхідно бути уважною, виявляти волеволі якості. Під час виконання роботи працівник може переживати різні психічні та емоційні стани – активність, зацікавленість, зосередженість, ентузіазм, напруження, стомленість, незадоволення, нудьгу і т. ін. У праці реалізуються й одночасно розвиваються професійні здібності, знання, трудові навички та вміння працівника, розкриваються риси його характеру, моральні якості, мотиви діяльності. У праці людина утверджує себе як особистість, реалізує та розвиває свій творчий потенціал.

Індивідуально-психологічні відмінності між людьми залежать від динамічних особливостей їх психіки – рівня інтенсивності психічних процесів і станів, швидкості їх перебігу. Ці відмінності виявляються в загальній активності людини, її моториці, емоційності і відзначаються достатньою постійністю. Сукупність індивідуальних особливостей, які характеризують динамічну та емоційну сторони поведінки, діяльності і спілкування людини, називається **темпераментом**.

Темперамент залежить від типу вищої нервової діяльності. Тип вищої нервової діяльності – це сплав вроджених та індивідуально набутих властивостей процесів збудження і гальмування. В залежності від поєднання відмічених властивостей розрізняють чотири *типи вищої нервової діяльності*:

- сильний неврівноважений;
- сильний врівноважений рухливий,
- сильний врівноважений інертний;
- слабкий тип.

Тип вищої нервової діяльності є фізіологічною основою темпераменту. Сильному неврівноваженому типу нервової діяльності відповідає *холеричний темперамент*; сильному врівноваженому рухливому – *сангвінічний*; сильному врівноваженому інертному – *флегматичний*; слабому – *меланхолічний*.

Відмінності в темпераментах – це відмінності не в рівнях можливостей психіки, а в своєрідності її проявів. Кожний тип темпераменту має позитивні і негативні сторони.

Властивостями темпераменту є екстраверсія – інтроверсія; емоційна стабільність – нейротизм. Екстраверсія проявляється в переважаючій спрямованості активності людини на оточуючий світ, інтроверсія – на явища власного внутрішнього світу, на свої думки і переживання. Залежно від цих властивостей розрізняють екстравертів та інтровертів. Екстраверт – людина, зорієнтована на навколишній світ, безпосередня, активна, відкрита в емоційних проявах, імпульсивна, комунікабельна, гнучка в поведінці, оптимістична, рішуча. Інтроверт – людина, зорієнтована на власні почуття, стримана, замкнута, важко вступає в контакт з іншими людьми. При прийнятті рішень серйозна, не піддається емоціям.

Емоційна стабільність характеризується стійкістю щодо зовнішніх впливів, нейротизм – високою реактивністю на зовнішні впливи. Емоційність характеризує особливості виникнення, перебігу і припинення різноманітних почуттів, афектів, настроїв. Основними характеристиками емоційності є вразливість, імпульсивність, емоційна лабільність, напруження, домінуючий емоційний статус (тривожність, страх, фрустрація, радість, гнів

і т. п.). Емоційно стабільні люди не схильні до хвилювань, викликають довіру, стійкі до зовнішніх впливів, лідери. Нейротики – чутливі, тривожні, сильно переживають невдачі.

Трудова поведінка є дуже складним соціально-трудовим явищем. Немає однозначних і простих вимірників її рівня, стану чи якості. На виробничих підприємствах *трудова поведінку працівників можна оцінювати за такими показниками, діями та вчинками:*

- виконання планових виробничих завдань, разових і термінових доручень;
- дотримання стандартів (показників) якості виконуваної роботи;
- дотримання правил і норм охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки;
- дотримання технологічної, виконавської та трудової дисципліни;
- використання матеріальних, енергетичних ресурсів, робочого часу та кваліфікації працівників;
- дотримання правил експлуатації технологічного, енергетичного і транспортного обладнання;
- ініціативність і творчість у роботі;
- збереження комерційної таємниці;
- взаємини з керівниками, підлеглими, колегами по роботі, замовниками, клієнтами, споживачами продукції та послуг, зовнішніми організаціями;
- ставлення до цінностей корпоративної культури;
- лояльність до своєї організації, фірмовий патріотизм;
- прагнення до професійного розвитку і досягнення на цьому шляху.

Кожна людина є неповторною особистістю зі своїми темпераментом, характером, цінностями, потребами та інтересами, і тому *варіантів прояву трудової поведінки може бути дуже багато.*

4.2. Психологічний контекст діяльності керівника

Оскільки *центральною фактором будь-якої моделі управління є люди*, то в ній можна виділити **три аспекти**:

- *поведінку окремих людей;*
- *поведінку людей у групах;*
- *поведінку керівника та його вплив на поведінку окремих людей і груп.*

Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх етапах управління – планування, організації, мотивації та контролю. *Умовно управління можна поділити на дві взаємозв'язані частини:*

- ***управління діяльністю*** (охоплює її планування, постановку виробничих завдань, систему обліку виробленої продукції, контроль за виконанням завдань, мотивацію);

- ***управління людьми*** (пов'язане з забезпеченням співробітництва між усіма членами організації, кадровою політикою, навчанням, інформуванням, мотивацією працівників. З погляду діяльності організації управління людьми означає намагання досягти максимальних результатів у їхній роботі. Разом з тим метою управління персоналом є досягнення людьми їхніх цілей, у першу чергу тих, що відповідають інтересам організації).

Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції та завдання, що лежать в основі його рішень. Керівникові доводиться виконувати різні ролі та,

відповідно, функції. Залежно від ситуації він є **організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем**. Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретної організації, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань (приклад ролей наведено в табл. 1).

Таблиця 1

Управлінські ролі (за Г. Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію і послуги	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Приймальник інформації	зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію	
Розповсюджувач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності

Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Ведення переговорів

У взаєминах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. **Авторитет керівника** – це загально визнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування організації.

Керівник як лідер організації. В організації існує чіткий розподіл управлінських відносин, за яким одні керують, інші виконують і підпорядковуються керівництву. Найчастіше суб'єктом управління є керівник або колективний суб'єкт управління (рада засновників, наглядова рада, рада директорів тощо). Керівник водночас може бути і лідером в організації. Іноді функції управління бере на себе неформальний лідер групи. **Керівництво і лідерство** є персоніфікованими формами соціального контролю, способами соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в діяльності фірми чи установи.

Між керівництвом і лідерством є схожість і відмінності. Із психологічної точки зору **керівництво** є процесом соціально-психологічного впливу, коли індивід свідомо впливає на інших з метою структурувати дії та відносини у групі, організації. А керівник для психології є передусім індивідом, який реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації діяльності. До основних його функцій належать визначення цілей спільної діяльності відповідно до напрямку розвитку організації, структурування діяльності й відносин, здійснення впливу на персонал під час виконання накреслених цілей. **Лідерство** (англ. leader — провідник, ведучий, керівник) виявляється у вмінні пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнутимуть наблизитися, “вдихнути” в них необхідну для цього енергію. Воно теж має в собі ознаки організації та управління групою, впливу на неї. У психологічному аспекті лідер належить до групи і наділений правом приймати рішення в значущих ситуаціях. Він, як центральна фігура в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі, впливає на окремих осіб або на групу загалом, спрямовує їхні зусилля на досягнення поставлених цілей.

До спільних рис керівника і лідера належать:

- здійснення ролі координаторів, організаторів соціальної групи;
- реальний соціальний вплив у групі, що здійснюється, однак, різними засобами;
- використання субординаційних відносин, які чітко регламентовані для керівника і не передбачені для лідера.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно. Отже, керівництво є офіційно регламентованим процесом;

- керівникові закон надає певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, а лідер обмежений переважно відносинами в групі;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;
- керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації, а лідер регулює міжособистісні стосунки у групі;
- лідерство виникає за умов мікросередовища (мала група), а керівництво є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;
- керівництво є явищем більш стабільним, аніж лідерство (висунення лідера залежить від настрою групи);
- процес прийняття рішення керівником значно складніший, опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витоки в цій групі чи організації, тоді як лідер здебільшого приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності.

У західній науці виокремлюють такі відмінні ознаки лідерів і керівників:

- 1) керівник — високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, а лідер здебільшого не намагається зберегти систему, меншою мірою, ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи, може нехтувати правилами управлінської ієрархії;
- 2) керівники добре розуміють особливості системи з її правилами і процедурами, які вони розробляють у будь-якій формі (формальній і неформальній) і забезпечують їх застосування в стандартній системі. Лідер вважає, що простота — головний принцип успіху. Якщо лідер навчає співробітників простих способів удосконалення своєї діяльності, то керівник — складних процедур і методів;
- 3) керівники є прихильниками кількісних, а не якісних показників. їхня увага сконцентрована переважно на короткочасних досягненнях. Лідери часто непередбачувані, винахідливі;
- 4) керівник шукає сумлінних виконавців, а лідер — односторонців;
- 5) керівники не вибачають помилок ні собі, ні іншим, а лідери переважно визнають свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
- 6) керівники вважають, що підлеглі навіть з високою компетенцією неспроможні виконувати роботу без контролю і вказівок зверху. В основі роботи лідера — принцип рівності;
- 7) керівники намагаються створити собі позитивний імідж, хоча це не можливо через конфліктну природу відносин між керівником і підлеглими. Лідери цінують повагу колег, наділені репутацією людини з високою етикою, з повагою ставляться до працівників, захищають їх інтереси. Працівники вдячні лідерам і всіляко їх підтримують.

Узявши за основу функціональні і психологічні відмінності між керівником та лідером, можна змодельовати й охарактеризувати ситуації, що позначаються на гармонізації життя і діяльності групи (В. Лозниця):

1. Лідер і керівник — різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Це не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.
2. Лідер і керівник — різні особи, які на основі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний “дух” змагання і суперництва, хоча можливі деякі відхилення. Якщо група виконуватиме роль третьої сили між лідером і керівником, то співпраця буде ефективною.
3. Лідер і керівник — одна і та сама особа. Група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, найефективніше, а відносини в ній будуть найгармонійнішими.

Загалом, міра впливу керівника-лідера на групу (організацію) не є величиною постійною: за одних умов лідерські можливості можуть зростати, а за інших – знижуватися. Отже, феномен керівника-лідера – це динамічний процес групи, який може бути доволі суперечливим: міра домагань лідера і міра готовності інших належних до групи осіб прийняти керівника як лідера, тобто його провідну роль, можуть не збігатися.

Керівник як новатор. Ця управлінська роль керівника є дуже важливою, особливо в час змін і нововведень. Зміни в організації спрямовані на перетворення певних компонентів структури або функціонування організації. Керівник, як правило, є ініціатором їх впровадження. Натомість серед підлеглих завжди є люди, котрі блокують зміни і нововведення, знаходячи для цього певні причини: ймовірність скорочення кадрів, необхідність перекваліфіковуватися, непередбачуваність ситуації, страх перед невідомим тощо. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські (допомагати переборювати приватні інтереси) якості.

Керівник як вихователь. Такий керівник уміє передати власний досвід іншим, надає психолого-педагогічну допомогу тим, хто її потребує (підлеглим, молодим керівникам). На ранніх стадіях управлінського розвитку такий вплив керівника-наставника є особливо значущим. У процесі взаємодії з ним у молодого керівника формуються особистісні риси (наполегливість, ініціативність, вимогливість та ін.), необхідні для майбутньої управлінської діяльності. Взаємодія молодого керівника із своїм старшим колегою може розгортатися за різними схемами. Дослідники (О. Молл) здебільшого акцентують на таких із них:

1. Можливості цільової взаємодії обмежені. Це нерідко гальмує особистісний розвиток керівника через відсутність значущого зворотного зв'язку, адекватної оцінки управлінської діяльності, відсутності корекції окремих дій і стилю роботи загалом. У такому разі молодому керівнику варто бути активним при встановленні контактів, пропонувати на обговорення безпосереднього керівника власні думки щодо розв'язання важливих виробничих завдань.

2. Гармонійна взаємодія із старшим керівником. За таких умов конфлікти не виникають, молодий керівник готовий розцінювати високі вимоги вищого керівництва як намагання поліпшити справу, відмовитися від непотрібних звичок тощо. Все це сприяє ефективній адаптації молодого керівника.

3. Молодий керівник підпорядкований некомпетентному, недобросовісному керівнику або такому, що швидко регресує. За таких обставин запорукою розвитку молодого керівника може стати його особистісна стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища. Доцільним є і перехід працювати в інший підрозділ організації, зосередження зусиль на тому, щоб про професійні й управлінські достоїнства молодого керівника дізналися за межами підрозділу. Цьому сприяє розширення обов'язків, помітні акції в інших сферах діяльності.

4. Наявність у молодого керівника справжнього наставника, яким є безпосередній керівник або особа, рівна за посадою, але досвідченіша. Роль керівника-наставника не обмежується переданням знань, умінь та навичок. Вона виявляється в емоційній підтримці, навчанні, оцінюванні, аналізі, корекції управлінської діяльності молодого керівника. Цілеспрямований вплив наставника на молодого керівника може здійснюватися по-різному:

— передавання моделей діяльності, активне використання методу “роби, як я”, що сприяє засвоєнню елементів діяльності, стилю керівництва і взаємодії. Використання цього методу може призвести до некритичного копіювання управлінської діяльності, що знижує особистісний розвиток, звужує можливості корекції управлінської діяльності;

— аналіз, оцінювання і корекція діяльності молодого керівника. Як правило, це відбувається через аналіз інформаційного поля спілкування, конкретних управлінських рішень;

— тренування у виокремленні пріоритетів;

— створення умов для найповнішого розгортання управлінських здібностей тощо.

Роль керівника-вихователя виявляється і на рівні функціональної діяльності організації. Зокрема, він дбає про належний моральний та соціально-психологічний клімат групи, гарні стосунки (партнерські, ділові) в організації, що сприяє ефективному розв'язанню її завдань, стратегічних планів і кінцевих цілей.

Кожен керівник, як і кожна людина, зрештою, відрізняється своєю індивідуальністю, діловими, соціальними моральними та психічними якостями. Однак, в діловому плані всю різноманітність поведінки керівника за ознакою відносин керівника з підлеглими можна звести до основних трьох типів: **автократичний, демократичний і ліберальний.**

А. Д. Ярменчук виділяє 10 основних типів діяльності керівників:

1. авторитарний – виключає будь-яку участь підлеглих в управлінні, їх ініціативу та самостійність. Допускає лише одноособову владу як в малих так і у великих справах;

2. колегіальний – "Моя точка зору одна із можливих". Здатність першої особи сприймати, розуміти, застосовувати та використовувати в справі погляди, позиції, думки інших, навіть, якщо вони протилежні його власним;

3. дипломатичний – здатність керівника до такої інтелектуально-психологічної гнучкості, яка забезпечить швидку перебудову керівником тактики і стратегії своєї діяльності згідно з вимогами середовища (він віртуоз в демагогії та спритності);

4. ліберальний – у підлеглих повна свобода дій та самостійність, принцип "Саме зробиться" приводить до попускання;

5. авральний – діє за принципом: "давай, давай, потім розберемося";

6. діловий – виключає хаотичність, діє по заздалегідь спланованих схемах;

7. конструктивний – відноситься досить схильно до всього нового, постійно знаходиться в стані пошуку та створення умов для позитивних зрушень;

8. документальний – вважає, що правильно складені плани та добре ведена документація гарантують успіх;

9. компромісний – поступаючись людям з різними інтересами, все ж досягає поставленої мети;

10. демонстраційний – віддає перевагу досягати успіху, надихаючи підлеглих демонструванням відмінних результатів та успіхів.

Часто буває коли кілька типів характерні для одного керівника і проявляються в певних пропорціях. Знання цих типів допоможе правильно орієнтуватися у взаємовідносинах із такими лідерами.

Характерні риси діяльності ефективного керівника такі:

1. формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
2. делегування значної частини відповідальності іншим;
3. урахування вимог конкретної ситуації;
4. надання підлеглим можливості для самовираження;
5. заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
6. раціональне використання робочого часу;
7. тяжіння до самовдосконалення;
8. використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
9. розумний ризик і відповідальність.

4.3. Психологічні особливості колективної діяльності людей

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і примушувати їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи впливу – стимулювання і покарання, інструменти мотивації.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини. **Поведінка** розглядається як перетворення внутрішнього стану людини в дії щодо соціального значущих об'єктів. **Трудова поведінка** – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.

Основною спонукальною силою людини, групи є *потреби*. Вони виражає об'єктивно обумовлені внутрішні запити людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання. Однак спонукальною силою потреби стають тоді, коли усвідомлюються людиною. Конкретно виражені усвідомлені потреби називаються *інтересами*, які і є реальною причиною трудової поведінки. Отже, потреби характеризують, що потрібно суб'єкту для нормального існування, а інтереси визначають, як треба діяти, щоб задовольнити потреби. У сукупності потреби та інтереси формують *внутрішню обумовленість трудової поведінки*. *Мотив* розглядається як спонукання людини до активності, пов'язаної з намаганням задовольнити певні потреби. *Спонукування* виступає як поведінковий вияв потреби та спрямовується на досягнення мети. *Рівень задоволення* поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях. У кожної людини формується певна система ціннісних уявлень, орієнтована на найважливіші для неї цінності. На основі ціннісних уявлень виникають *ціннісні орієнтації особистості*.

Цінностями в процесі праці є сама праця та різні сторони трудової діяльності, відносно яких працівник формує своє ставлення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є *результатом відображення у свідомості працівників конкретної трудової ситуації*. На основі сформованих у колективі цінностей виникають або спеціально встановлюються правила, стандарти трудової поведінки працівників (норми поведінки). Цінність праці полягає як у її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження й самоутвердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які також є своєрідними цінностями для працівника.

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. *Винагорода* – це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як зазначалося раніше, люди мають різні поняття про цінності, а значить, і оцінка винагороди та її цінність відрізняються. *Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб у кожний конкретний період і домінуючі оцінки в системі винагород*. Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.

4.4. Соціально-психологічні аспекти ділової поведінки та ділового спілкування

Спільна діяльність людей в організації регулюється на трьох рівнях взаємодії:

- соціальна взаємодія – спирається на формалізовані взаємини, зумовлені правовими, економічними й соціальними нормами;
- соціально-психологічна взаємодія – це взаємини між людьми в процесі спільної діяльності;

- психологічна взаємодія – це рівень міжособистісного спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву сферу.

Найповніше соціально-психологічна й психологічна взаємодія між працівниками проявляються в робочих (малих) групах (колективах). **Робоча група** – це спільність людей, об'єднаних метою та інтересами, спільною діяльністю, взаємною відповідальністю, взаєминами товарищескості та взаємодопомоги. Взаємовідносини в групі стосуються професійної, ціннісно-світоглядної сфери та міжособових взаємин.

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з комунікативними процесами на всіх рівнях. **Комунікація** – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних рішень, які потім доводить до працівників. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності, тому комунікації називають з'єднуючим процесом. *Менеджери при реалізації своїх функцій від 50 до 90% робочого часу витрачають на комунікації.*

Комунікації в системі управління персоналом є двостороннім процесом, оскільки має місце взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками й підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації. *Спілкування* – це міжособовий або міжгруповий процес, основою якого є обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо. У спілкування люди вступають з певного приводу. Воно обов'язково має або передбачає певний результат – зміну діяльності або поведінки інших людей. У процес спільної діяльності, крім суб'єктів спілкування, залучені предмети спілкування, які визначають його зміст.

Отже, в управлінні персоналом *спілкування реалізується як ділове (офіційне, формальне)*. Разом з тим в організації *мають місце й неформальні комунікації*, що виникають на психологічній основі. Контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їхні думки, почуття, емоції у спілкуванні, є найбільш прийнятними й поширеними в організації. Обмеження контактів створюють психологічні бар'єри між людьми, що призводять до погіршення стосунків, відсторонення від цілей організації.

Спілкування як міжособова взаємодія – це сукупність зв'язків і взаємодій, що виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності. Компонентами структури спілкування є: зміст, мета, засоби, учасники, тип зв'язку, форма, результат. Змістом спілкування є інформація, пов'язана з організаційно-технологічними, соціальними процесами, обміном знаннями, почуттями, переконаннями. Мета пов'язується з досягненням певного результату. Засобами спілкування є слово (вербальне спілкування), міміка, жести, інтонації (невербальне спілкування). Суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи. Типи спілкування – з однією або двома чи більше людьми. Форми спілкування – безпосереднє (віч-на-віч) та опосередковане технічними засобами передачі усної мови (телефон) і письмового тексту (телефакс, комп'ютерні мережі), а також матеріальними носіями інформації у вигляді документальних повідомлень.

Управлінське спілкування – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності.

На інтегральному рівні спілкування забезпечує функціонування організації, виконуючи такі функції:

- регулювання – у процесі спілкування здійснюється прямий і опосередкований вплив на персонал, організовуються спільні дії, погоджуються цілі й методи їх досягнення;

- соціального контролю – підтримання відповідності методів, форм, принципів роботи нормативним вимогам, зафіксованим у розпорядженнях, наказах, групових і соціальних нормах;
- соціалізації – засвоєння персоналом, особливо молодими працівниками, соціальних норм, комунікативних навичок і вмінь, прогресивних стандартів поведінки, зорієнтованості на інтереси організації тощо;
- соціально-педагогічну – вплив на виховання та розвиток особистості працівників.

На локальному рівні (спілкування між керівником і підлеглим) управлінське спілкування виконує такі функції:

- контактну, метою якої є встановлення контакту й підтримання взаємозв'язку у формі постійного взаємного орієнтування;
- інформаційного обміну повідомленнями, думками, замислами, рішеннями;
- спонукальну – стимуляція активності працівника, щоб схилити його виконати певні дії;
- координаційну – взаємне орієнтування та погодження дій для організації діяльності;
- розуміння – адекватне сприйняття змісту повідомлення і розуміння намірів, переживань станів співрозмовника;
- амотивну – пробудження у співрозмовника потрібних емоційних переживань, або зміна останніх;
- налагодження стосунків – усвідомлення свого місця в системі статусних ролей, ділових, міжособових зв'язків у групі;
- впливу – зміна станів, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери (намірів, установок, думок, рішень, уявлень, потреб, стандартів поведінки).

В управлінні персоналом спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності. Воно здійснюється за допомогою специфічних засобів – мовних і немовних – та характеризується суб'єктивною зорієнтованістю (на іншу людину).

У спілкуванні виділяють такі три сторони:

- 1) *комунікативну;*
- 2) *інтерактивну;*
- 3) *перцептивну.*

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому разі є *комунікативним процесом*, який має такі особливості:

- наявність зворотного зв'язку;
- наявність комунікативних бар'єрів;
- феномен комунікативного впливу.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з організацією праці – її поділом, кооперацією, синхронізацією відповідно до технологічного процесу. *Перцептивна сторона* управлінського спілкування визначається як процес сприйняття та взаєморозуміння між учасниками управлінських відносин. Така необхідність зумовлена об'єктивними факторами, що набувають форми закономірних принципів. Серед останніх психологи виділяють такі:

- Закон невизначеності сприймання. Одна і та ж інформація або управлінська дія можуть сприйматися різними людьми неоднаково залежно від психологічної структури окремої особистості;
- Закон неадекватності сприймання людини людиною, оскільки людина є складною автономною психологічною системою;
- Закон неадекватності самооцінки, яка може бути завищеною або заниженою;
- Закон розщеплення змісту управлінської інформації. З рухом інформації по ієрархічних рівнях організації зміст її відхиляється від початкового;
- Закон самозбереження. Провідним мотивом людини є намагання захистити себе, зберегти особистий статус, власну гідність.

У процесі взаємодії та спілкування людей через різні інтереси й погляди *можуть виникати конфлікти*. У загальних рисах **конфлікт** визначається як відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи

працівників. При цьому кожна сторона робить усе можливе, щоб було прийнято її думку, і перешкоджає це робити іншій стороні. Виникненню конфлікту передують **конфліктна ситуація**, яка передбачає:

- наявність об'єкта конфлікту;
- протилежні цілі учасників конфлікту;
- відсутність відкритих зіткнень, які усвідомлюються як конфлікт.

Об'єктом конфлікту є те, що викликає дану конфліктну ситуацію. Часто це зовнішній привід, а не причина. Учасники конфліктної ситуації не перебувають постійно у ворожих стосунках, а виступають в ролі опонентів як представники різних груп, підрозділів, організації в цілому. Тому сила кожного в досягненні перемоги неоднакова і визначається так званим рангом опонента. Так, опонентом першого рангу є індивід, який виступає від власного імені та переслідує особисті цілі; опонент другого рангу – це група, яка переслідує групові цілі; опонент третього рангу – структура, що складається з кількох груп, які взаємодіють. У більш складних організаційних структурах ранг опонентів може зростати.

Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються **інцидентом**. У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю. Тому поширеною є думка, що конфлікт є небажаним явищем і його необхідно негайно вирішувати, тільки-но він виникне.

Наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктами, необхідно знати причини їх виникнення. Найчастіше керівники вважають, що основною причиною конфліктів є зіткнення особистостей. Однак, як показує аналіз, фактори конфліктів пов'язані з процесом роботи, недоліками в організації виробництва, формами розподілу створеного продукту, різними інтересами працівників.

Управління конфліктами виходить з урахування їхніх типів. Розрізняють чотири типи конфліктів:

- 1) внутріособистісний;
- 2) міжособистісний;
- 3) між особистістю і групою;
- 4) міжгруповий.

Конфлікт може бути вирішений за допомогою таких трьох типів дій:

- односторонніх, коли кожен учасник діє на свій страх і ризик;
- взаємоузгоджених, наслідком чого є компроміс на основі взаємних поступок;
- інтегрованих, які передбачають співробітництво, спільний пошук вирішення проблеми.

Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності організації визначається тим, що:

- він є найбільш суттєвим елементом у загальній системі організації спільної діяльності людей, оскільки зумовлює її безпосередні умови, характеризує внутрішні психологічні аспекти мікросередовища й оцінку результатів праці;
- забезпечує механізм зворотного зв'язку особистості із соціальним середовищем і сприяє її розвитку;
- визначає міру включення кожного працівника в діяльність, а також характер її спрямованості та ефективності.

Вплив соціально-психологічного клімату на активність та ініціативу працівників може бути як стимулюючим, так і пригнічуючим. У зв'язку з цим розрізняють сприятливий і несприятливий соціально-психологічний клімат.

У загальних рисах можна сказати, що **сприятливий соціально-психологічний клімат** характеризується:

- ціннісно-орієнтаційною єдністю та згуртованістю;
- кон'юнктивними (об'єднуючими) міжособистісними стосунками та задоволеністю ними членів групи;
- наявністю умов для самореалізації й самоутвердження особистості;
- задоволенням професійною діяльністю;

- відсутністю негативних лідерів і негативних психологічних груп;
- переважанням почуття симпатії-притягання між працівниками;
- взаємною відповідальністю й вимогливістю.

Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в диз'юнктивних (роз'єднуючих) стосунках, у напружених взаєминах між членами групи, конфліктних ситуаціях і конфліктах, зниженні мотивації до праці, зменшенні продуктивності, погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів тощо.

Усе це позначається на результатах діяльності. Отже, соціально-психологічний клімат можна розглядати як один з важливих факторів і резервів підвищення ефективності праці.