

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки, бізнесу і управління персоналом
на транспорті**

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ГРУПАМИ

Конспект лекцій

Частина 1

Харків – 2019

Управління виробничими групами: Конспект лекцій / М. Д. Жердєв, Ю. В. Мирошниченко, І. В. Моцна, В. І. Куделя. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – Ч. 1. – 62 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Управління виробничими групами» складається з двох частин і призначений для вивчення сучасних знань теорії управління виробничими групами та практичних навичок впливу на трудову поведінку як колективів працівників, так і окремих виконавців, із метою забезпечення ефективної діяльності організації та задоволення результатами праці кожного працівника. Основне завдання цього конспекту лекцій – дати студентам систематизований комплекс знань про загальні принципи, форми та методи ефективного управління виробничими групами, необхідних для практичної управлінської діяльності.

У першій частині цього конспекту лекцій подано такі теми: спілкування як складова в системі управління виробничими групами; види виробничих груп, цілі їх діяльності; психологія особистості в управлінні людьми; особливості управління виробничими групами; комунікативні засади управління виробничими групами; структура взаємовідносин у виробничій групі; соціально-психологічні феномени групової поведінки, а у другій частині відповідно: фактори ефективної діяльності виробничої групи; міжособистісні і міжгрупові конфлікти; ефективність командної діяльності; розвиток групової поведінки та групова динаміка; критерії, цінності та норми в груповій діяльності; ефективне управління виробничими групами.

Рекомендується для першого рівня вищої освіти «бакалавр» для студентів освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Іл. 2, табл. 2, бібліогр. 29 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 30 вересня 2019 р., протокол № 2.

Рецензент
доц. Н. В. Гриценко

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ГРУПАМИ

Конспект лекцій

Частина 1

Відповідальний за випуск Мирошниченко Ю. В.

Редактор Еткало О. О.

Підписано до друку 11.10.19 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,75. Тираж 20. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Модуль 1. Виробничі групи та міжособистісні відносини в них..	5
Тема 1. Спілкування як складова в системі управління виробничими групами.....	5
Тема 2. Види виробничих груп, цілі їх діяльності	12
Тема 3. Психологія особистості в управлінні людьми	20
Тема 4. Особливості управління виробничими групами	27
Тема 5. Комунікативні засади управління виробничими групами.....	36
Тема 6. Структура взаємовідносин у виробничій групі.....	46
Тема 7. Соціально-психологічні феномени групової поведінки.....	54
Список літератури	61

ВСТУП

Управління виробничими групами являє собою самостійну наукову дисципліну, яка має свій предмет дослідження, теорію й особливий понятійний апарат, вивчає абсолютно певне, властиве цій науці коло закономірностей і принципів.

Предметом навчальної дисципліни «Управління виробничими групами» є процес управління виробничими групами на підприємствах.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у студентів системи теоретичних та прикладних знань у галузі ефективного управління виробничими групами підприємств.

Змістом управління виробничими групами є володіння мистецтвом управління людьми на виробництві, щоб використовувати людський ресурс як важливий фактор конкурентних переваг на ринку товарів і послуг. У конспекті лекцій розглянуто такі теми: спілкування як складова в системі управління виробничими групами; види виробничих груп, цілі їх діяльності; психологія особистості в управлінні людьми; особливості управління виробничими групами; комунікативні засади управління виробничими групами; структура взаємовідносин у виробничій групі; соціально-психологічні феномени групової поведінки тощо.

У процесі вивчення дисципліни студенти отримають сучасні знання з теорії управління виробничими групами та практичні навички впливу на трудову поведінку як колективів працівників, так і окремих виконавців для забезпечення ефективної діяльності організації та задоволення результатами праці кожного працівника в подальшій трудовій діяльності.

МОДУЛЬ 1

Виробничі групи та міжособистісні відносини в них

ТЕМА 1. Спілкування як складова в системі управління виробничими групами

- 1.1 Спілкування: структура, функції, види, бар'єри.
- 1.2 Соціальна група. Класифікація, структура груп.
- 1.3 Позиція, статус, роль людини в групі.
- 1.4 Тенденції поведінки людини в групі.

1.1 Спілкування: структура, функції, види, бар'єри

Спілкування — одна з основних психологічних категорій. Людина стає особистістю в результаті взаємодії та спілкування з іншими людьми.

Спілкування — складний, багатоплановий процес установалення й розвитку контактів між людьми, що породжується потребою у спільній діяльності та включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння партнера по спілкуванню.

Тлумачення цього поняття (спілкування) залежить від вихідних теоретичних і критеріальних обґрунтувань. У найзагальнішому вигляді спілкування виступає як форма життєдіяльності.

Його соціальний зміст полягає в тому, що воно є засобом передачі форм культури та суспільного досвіду.

У вітчизняній психології існує декілька підходів до розуміння спілкування. Найдоречніше виходити з принципу нерозривної єдності спілкування та діяльності, а не зводити його до однієї з його сторін — або до обміну інформацією, або до взаємодії впливу однієї сторони, яка спілкується, на іншу, або до процесу міжособистісної перцепції.

Специфіка спілкування визначається тим, що в його процесі суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої. За формою впливу можна робити висновок про комунікативні вміння та риси характеру людини. За специфікою організації

мовного спілкування можна дізнатись про загальну культуру й грамотність, освіченість і професіоналізм.

Отже, *спілкування* — взаємодія двох або кількох людей, яка полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або афективно-оцінювального характеру. Зазвичай спілкування, включене в практичну взаємодію людей (спільна праця, навчання, колективна гра тощо), забезпечує планування, здійснення та контролювання їх діяльності. Водночас спілкування задовольняє особливу потребу людини в контакті з іншими. Задоволення цієї потреби, що з'явилося в процесі суспільно-історичного розвитку людей, пов'язане з виникненням почуття радості. Прагнення до спілкування нерідко посідає значне та часом провідне місце серед мотивів, що спонукають людей до спільної практичної діяльності. Процес спілкування може відокремлюватися від інших форм діяльності та набувати відносної самостійності.

Засобами процесу спілкування виступають різні знакові системи:

1) мовлення — здійснюється за правилами певної мови (української, англійської тощо), яка є системою фонетичних, лексичних, граматичних і стилістичних засобів та правил спілкування;

2) засоби оптико-кінетичні — жести, міміка, пантоміміка;

3) засоби паралінгвістичні — якість голосу, його діапазон, тональність;

4) засоби екстралінгвістичні — паузи, плач, сміх, темп мовлення;

5) засоби просторово-часові — взаєморозташування партнерів, часові затримки початку спілкування та інше.

Виділяють такі сторони спілкування:

1) *комунікативна* — виражається в обміні інформацією, її розумінні, у процесі спілкування його учасники повинні використовувати одну й ту саму знакову систему. Усі, хто спілкується, впливають один на одного, у них виникають стосунки, відносини;

2) *інтерактивна* — виражається у взаємодії партнерів при організації і виконанні спільної діяльності. Ця сторона не вичерпується лише формами спілкування, зовнішньою картиною

взаємодії — мають значення й мотиви, цілі спілкування кожної сторони, взаємодія цілей і мотивів. Вирізняють такі види взаємодії, як співдружність, конкуренція і конфлікт;

3) *перцептивна* — виражається в сприйманні одного партнера по спілкуванню іншим.

Шлях пізнання людини людиною складний. Адекватний психологічний портрет суб'єкта спілкування формується залежно від ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів і містить у собі дію трьох важливих механізмів сприйняття людини людиною: ідентифікацію, рефлексію (інтерпретацію) та стереотипізацію.

До умов, що сприяють пізнанню людини людиною в спілкуванні, належить особистісно-соціальна цінність предмета комунікації, характер ситуації спілкування та тривалість контактів.

Перший етап у механізмі пізнання людини людиною — ідентифікація.

Ідентифікація — це спосіб розуміння іншої людини через усвідомлене й неусвідомлене уподібнення, ототожнення її самої, суб'єкта, який пізнається. Суть цього процесу полягає в тому, що в ситуаціях взаємодії партнери намагаються зрозуміти один одного, ставлячи себе на місце іншого: свій свояка вгадає здалека, закохані легше, ніж інші, розуміють страждання того, хто кохає без взаємності.

Рефлексія — усвідомлення суб'єктом того, як його сприймає партнер по спілкуванню. Це поглиблює сприймання іншої людини, створює уявлення про ставлення до себе як суб'єкта сприймання.

У процесі спілкування ідентифікація та рефлексія існують у єдності.

Інтерпретація дій і вчинків здійснюється або на основі ідентифікації, тобто через приписування іншому тих мотивів і почуттів, які, на думку людини, вона сама б виявила в аналогічній ситуації, або шляхом віднесення партнера по спілкуванню до певної категорії осіб, до певних стереотипних уявлень.

Стереотипізація — це класифікація форм поведінки й інтерпретація їх причин стосовно прикладів, що відповідають соціальним стереотипам. *Стереотип* — це сформований у

конкретних соціальних умовах образ людини, яким користуються як штампом. *Стереотипізація* — спосіб узагальнення типових рис, властивих особистостям, підкреслювання соціально й психологічно значущих характеристик людини. Художня література, прислів'я, приказки — результат власного досвіду і знань, отриманих із книг та інших джерел, — може «працювати» на стереотипізацію.

Стереотипи, що виникають на ґрунті позитивних чи негативних настановлень (установок), проявляються у вигляді суб'єктивізму.

Вербальне спілкування — це мова й мовлення, а *невербальне* — міміка, жести, манера триматися.

Міжособистісне спілкування значно змінилося з розвитком ІТ-технологій, хоча заміна особистих контактів не була так помітна при появі письма й книжок, грамофона та радіо. Гаджети створюють на екрані ефект картини природного спілкування; через спілкування в соцмережах вони впливають на культуру суспільства й психічний розвиток людей та ін.

1.2 Соціальна група. Класифікація, структура груп

Групою можна назвати будь-яке об'єднання осіб незалежно від характеру зв'язків, якими вони об'єднані.

Групи поділяються на великі, малі, реальні, умовні, офіційні, неофіційні, референтні.

Реальна група — об'єднання людей на ґрунті реальних відносин — ділових або особистих (шкільний клас, сім'я, компанія друзів тощо).

Умовна група — це така група, у якій її члени об'єднані за якоюсь умовною ознакою — статтю, віком, національністю. Вони не підтримують зв'язків між собою й можуть навіть не знати один одного.

Офіційна (формальна) група створюється як структурна одиниця на основі штатного розпису, інструкцій чи інших документів. Формальною групою може виступати студентська група, сім'я, військовий підрозділ, виробнича бригада. Ділові відносини між її членами визначаються посадовими обов'язками чи статутами та регулюються організатором групи.

Неофіційна група — це люди, які об'єднались у групу стихійно, неформально, на основі спільності інтересів, потреб, цінностей її членів, єдності поглядів, переконань чи через інші мотиви. До неофіційної (неформальної) групи можуть входити люди, які мають спільне хобі: любителі шахів, рибалки, любителі пива, туристи і т. ін.

Референтна (еталонна) група — це група, на яку «рівняється» людина, тобто цінності, норми, погляди членів групи виступають як еталон, норма, ідеал для людини. Під впливом цих цінностей людина формує власні погляди, узгоджує їх з поглядами членів групи. Особливістю такого співвіднесення власної поведінки з поведінкою членів групи є те, що еталоном може виступати як реально існуюча, так і уявна група, до якої людина подумки приєднується.

Малою групою вважають, з погляду соціальної психології, групу кількістю понад три особи. Це невелика кількість безпосередньо контактуючих людей, об'єднаних спільними цілями або завданнями.

Великою називають кількісно обмежену спільність людей, виділену за певними соціальними ознаками (клас, нація, прошарок) або реальну, значну за розмірами та складно організовану спільноту людей, поєднану спільною діяльністю (певна організація).

Колектив — це група людей, включених у спільну діяльність і об'єднаних спільними цілями, підпорядкованими цілям суспільства. Суттєва прикмета колективу — суспільно значущі цілі та завдання, на реалізацію яких спрямовані зусилля його членів. Це дає підстави розглядати колектив як найважливішу клітинку суспільного організму.

Виконання спільної соціально цінної й особистісної значущої діяльності сприяє встановленню та розвитку колективістських стосунків, формуванню колективізму як особливої якості особистості, котра виявляє її солідарність із цілями та програмами діяльності колективу, готовність активно відстоювати їх. Ідеалом стосунків виступає гармонізація особистості та колективу. Колектив — це динамічна система, тому моделі гармонійних стосунків можуть передувати інші моделі:

- а) особистість підкоряється колективу (конформізм);
- б) особистість не підкоряється колективу (нонконформізм).

1.3 Позиція, статус, роль людини в групі

Статус — це положення суб'єкта в системі міжособистісних стосунків, що показує його права, обов'язки та привілеї. Важливі характеристики статусу — престиж і авторитет як своєрідна міра визнання.

Близьким до поняття «статус» є поняття «позиція в групі». *Позиція* — це інтегральна, більш узагальнена характеристика положення індивіда в статусно-рольовій внутрішньогруповій структурі.

Експектація — система очікувань або вимог стосовно соціальних ролей, виступають як соціальні санкції, що впорядковують систему стосунків і взаємодію в групі.

На відміну від офіційних приписів, посадових інструкцій та інших регуляторів поведінки в групі, характер експектацій неформалізований і не завжди усвідомлюваний. Існує дві основні сторони експектацій: 1) право очікувати від оточуючих поведінки, відповідно до їх рольової позиції; 2) обов'язок поводити себе відповідно до очікувань інших людей.

При цьому розрізняються: 1) експектації, що пропонують (рос.— предписывающие) — визначають відповідний характер ролі; 2) експектації, що провіщують (рос. — предсказывающие) — визначають імовірний характер особливостей «виконавця» і конкретної ситуації.

Діапазон і кількість ролей визначаються різноманітністю соціальних груп, видів діяльності та стосунків, у які включається особистість, і її потребами та інтересами.

Виокремлюють: 1) ролі соціальні, зумовлені місцем індивіда в системі соціальних відносин — ролі професійні, соціально-демографічні та ін.; 2) ролі міжособистісні, що визначаються місцем індивіда в системі міжособистісних стосунків — лідер, знехтуваний та ін.

Вирізняють також ролі активні, виконувані в цей момент, і латентні (приховані), що не виявляються в цій ситуації. Окрім того, виділяють: 1) ролі інституційовані — офіційні, конвенційні,

пов'язані з офіційними вимогами організації, у яку входить суб'єкт; 2) ролі стихійні – пов'язані зі стосунками й видами діяльності, що стихійно виникають.

1.4 Тенденції поведінки людини в групі

Група може розвиватися, переходити з нижчих на вищі щаблі розвитку за умови існування в ній відповідного соціально-психологічного клімату.

Соціально-психологічний клімат (морально-психологічний клімат, психологічний клімат, психологічна атмосфера) — якісна сторона міжособистісних стосунків, які сприяють або перешкоджають спільній продуктивній діяльності.

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату:

- 1) довіра й висока вимогливість членів групи один до одного;
- 2) доброзичлива і ділова критика;
- 3) вільний вираз власної думки при обговоренні питань, що стосуються всієї групи;
- 4) відсутність тиску керівників на підлеглих та визнання за ними права приймати значущі для групи рішення;
- 5) достатня поінформованість членів групи про її завдання та стан справ;
- 6) задоволеність належністю до групи;
- 7) високий ступінь емоційної включеності та взаємодопомоги в ситуаціях, що викликають фрустрацію в когось із членів групи;
- 8) прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі кожним з її членів та ін.

Характер соціально-психологічного клімату в цілому залежить від рівня групового розвитку. Між станом клімату групи високого рівня розвитку й ефективністю спільної діяльності його членів існує позитивний зв'язок. Оптимальне управління діяльністю та кліматом у будь-якому колективі потребує спеціальних знань та вмінь від керівників. Як спеціальні застосовуються такі заходи:

1) науково обґрунтований підбір, навчання та періодична атестація керівного складу;

2) комплектування первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності;

3) застосування соціально-психологічних методів, що сприяють набуттю членами колективу навичок ефективного взаєморозуміння та взаємодії.

Клімат у групі залежить також від стилю управління. У своїй діяльності з оптимізації клімату керівнику слід спиратися на найактивніших, найсвідоміших і найавторитетніших членів колективу.

Питання для самоконтролю до теми 1

1 Спілкування як психологічна категорія особистості у взаємодії.

2 Знакові системи процесу спілкування.

3 Соціальні групи, їх класифікація та структура.

4 Характеристика етапів у процесі пізнання людини.

5 Різновиди функцій спілкування.

6 Характеристика процесів пізнання людини.

7 Статус людини в системі міжособистісних стосунків.

8 Соціально-психологічний клімат міжособистісних стосунків.

9 Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

10 Заходи з формування оптимального соціально-психологічного клімату у колективі.

11 Залежність між кліматом у групі та стилем управління.

Література [1, 2, 5, 6, 8].

ТЕМА 2. Види виробничих груп, цілі їх діяльності

2.1 Види виробничих груп.

2.2 Класифікація виробничих груп.

2.3 Характеристики виробничих груп.

2.1 Види виробничих груп

Група являє собою об'єднання людей, які постійно взаємодіють, взаємозалежні та впливають один на одного, виконують різні обов'язки, координують спільну діяльність для досягнення конкретних спільних цілей і розглядають себе як частину єдиного цілого.

Група – обмежене за чисельністю об'єднання людей, що виділяється із соціального цілого на підставі певних ознак (спільної діяльності, ідентичності обставин та ін.).

В організації групові форми роботи можуть застосовуватися в різних сферах її діяльності, для досягнення різних цілей, створюватися на різні періоди часу (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Види груп на підприємствах

Ознаки виділення виду груп	Види груп
Розмір	Великі Малі
Сфера спільної діяльності	Керуючі Виробничі
Рівень розвитку	Високорозвинені Слаборозвинені
Принцип створення і характер міжособистісних відносин	Формальні Неформальні
Цілі існування	Цільові (проектні) Функціональні За інтересами Дружні
Період функціонування	Постійні Тимчасові

Не секрет, що широта інтересів людей у колективі виходить за рамки їх виробничих завдань. Потреба кожної людини в спілкуванні, взаємній симпатії й інших стосунках з колегами служить тим ґрунтом, на якому всередині виробничого колективу виникають неформальні малі групи.

Через неоднорідність складу колективу виникнення неформальних груп у первинних колективах, які нараховують 20-

30 осіб, неминуче. Такі групи складаються із 2-3, рідше 7-8 осіб. Члени неформальної групи намагаються мати тісні контакти не тільки на виробництві, але й поза його межами. При цьому вони зберігають деякий психологічний бар'єр щодо інших осіб.

Як правило, неформальні групи не мають потреби в регламентації з боку адміністрації.

За визначенням американського економіста Марвіна Шоу, група (колектив) — це дві й більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей і одночасно перебуває під впливом інших осіб. Організація будь-якого розміру складається з кількох груп, а в багатьох випадках кількість груп дуже велика.

2.2 Класифікація виробничих груп

У теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу, на *формальні і неформальні*.

Неформальні групи – це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають у постійну взаємодію для досягнення особистих цілей.

Формальні групи – це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури й штатного розкладу підприємства. Існують різні типи формальних груп:

1) *група керівників (команда)* – складається з керівника підприємства (його підрозділу) і безпосередніх заступників та помічників керівника. Прикладами груп керівників можуть бути: президент компанії і віце-президенти; директор магазину і завідувачі відділів; директор заводу і його заступники; начальник цеху і його заступники;

2) *функціональна група* – поєднує в собі керівника і спеціалістів функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління й мають близькі професійні цілі та інтереси;

3) *виробнича група* – має у своєму складі керівника і працівників, що виконують певний вид робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, дільниця). Члени групи разом працюють над одним завданням, за стимулом є кінцевий

результат, а відмінності між ними пов'язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації працівників.

Цільові виробничі (господарські) групи складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу, можуть отримувати надбавку до свого заробітку тощо. В організації можуть існувати групи конструкторів, інженерів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламодавців та ін.;

4) *комітет* – це група всередині підприємства, якій делегуються повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання. Головна відмінність комітету від інших формальних структур полягає у груповому прийнятті рішення, що іноді є найефективнішим засобом вирішення складних проблем і досягнення цілей.

Можливі випадки виникнення і неформальних комітетів, наприклад, страйкового. Тоді менеджер повинен застосовувати «правила гри», характерні для неформальних груп. Ефективною альтернативою може бути формалізація таких комітетів;

5) *віртуальна команда* – це група людей із загальними цілями, що виконують свої функціональні ролі, які в процесі співпраці рідко зустрічаються особисто або взагалі не знають один одного в обличчя, що об'єднуються за допомогою сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій. Віртуальні команди можуть бути складені з людей, розділених великими відстанями.

Менеджер в організації повинен чітко усвідомлювати, що комітети доцільні в таких випадках: при розв'язанні проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності; якщо є потреба прийняти непопулярні рішення (скорочення чисельності працівників, зменшення, ліквідація підприємств, пониження в посаді тощо); з метою координації діяльності підприємств, служб, окремих працівників і колективів; для підняття морального духу працівників організації, стимулювання «бійцівських» якостей окремих посадових осіб; з метою децентралізації управління, делегування певних повноважень «вниз», поділу сфер впливу між рівнями управління; для більш ефективної реалізації загальних функцій менеджменту.

2.3 Характеристики виробничих груп

Основні характеристики неформальних організацій такі:

- соціальний контроль, який здійснюється шляхом розробки і закріплення групових правил допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження;

- опір змінам, що виникають через загрозу існуванню неформальної групи;

- наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке саме становище, як і у формальних групах. Різниця полягає лише в тому, що лідер формальної організації отримує свої повноваження офіційно, а лідер неформальної – шляхом визнання його групою. Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні межі формальної організації, але все-таки найперша функція — це допомога групі в досягненні цілей існування.

Причини утворення неформальних груп можуть бути різні: бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти; можливість отримувати допомогу від колег у колективі; прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв'язку; бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш. Між формальними та неформальними групами існують істотні відмінності як у меті, з якою вони створюються, так і формах впливу їхніх лідерів на інших членів групи (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні відмінності формальних і неформальних груп

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
1	2	3
Мета	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)
Умови виникнення	За задалегідь розробленим проектом побудови організації	Створюються спонтанно

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Лідер	Призначається організацією	Визнається групою
Комунікації	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами
Взаємодія між членами групи	На основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Форми впливу на членів групи	Всі форми, але переважають економічного адміністративного характеру та	Переважно методи персонального психологічного впливу

Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових прихильностей тощо. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить у їхню неформальну групу, а хто ні. У неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. У багатьох випадках неформальна група може мати на свого члена вплив, однаковий або більший за формальну структуру.

Неформальні групи зазвичай утворюються спонтанно в межах формальних груп, з якими вони мають багато спільного, а саме:

- мають певну організацію – ієрархію, лідера і завдання;
- мають певні неписані правила – норми;
- мають певний процес утворення – етапи;
- мають певні різновиди – види неформальних груп за ступенем зрілості.

Процес утворення неформальних груп спеціалісти поділяють на п'ять етапів, у результаті яких виникають п'ять різних видів неформальних груп, які відрізняються один від одного ступенем зрілості взаємовідносин:

I етап – стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;

II етап – поява більш свідомих емоцій у разі успішних попередніх дій;

III етап – організоване об'єднання для спільної боротьби із зовнішньою загрозою, поява лідера;

IV етап – при наявності позитивних факторів – поява бажання утвердитись у боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;

V етап - об'єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм.

Неформальні відносини членів колективу неминучі, так як їх діяльність та інтереси не можуть існувати тільки в рамках формальних (затверджених) структур, посад, функцій і процедур. Крім того, неформальні відносини є необхідними, так як без них формальна структура, у певному розумінні, втрачає свою ефективність.

Оптимальним є стан колективу, за якого формальні і неформальні групи максимально збігаються. Такий збіг формальної і неформальної структур забезпечує згуртованість колективу і підвищує продуктивність його роботи.

За невідповідності структур, коли керівник не має авторитету в колективі, а групові норми і правила різняться з колективними, в організації може виникнути боротьба між формальною і неформальною структурами, що гальмує ефективну діяльність і процес досягнення організаційних цілей. Менеджеру слід урахувати й ту обставину, що в групі можуть виникати два лідери: перший – для виконання цілей групи, другий – для соціальної взаємодії.

У соціальній психології під лідерством у малих групах розуміють діяльність людини, яка веде групу до досягнення цілей і взаємодіє з іншими її членами.

До факторів, які виділяють лідера неформальної групи, належать: вік, посада, професійна компетентність, досвід, знання, інтелект, стать, національність, характер, розміщення робочого місця, свобода пересування, чуйність.

У характеристиці самого поняття «лідер» при груповій діяльності соціальна психологія виділяє такі обставини: лідера не

висувають формально на відповідну посаду, а займає він керівну позицію з відкритої або прихованої згоди групи.

З особистістю лідера ідентифікується система норм і цінностей, які приймає група. Лідер висувається на відповідну роль в умовах не тільки специфічної, але й завжди достатньо важливої для життєдіяльності групи ситуації.

Природно, що для висування на роль лідера групи людина повинна мати певну сукупність особистих якостей, достатньо високий рівень ініціативи й активності, досвід і навички організаторської діяльності, бути зацікавленою в справах групи і, нарешті, бути достатньо товариською і мати особисту привабливість, високий рівень авторитету в групі.

На виробництві існують колективи двох видів: первинні, які створюються за організаційно-виробничим принципом (бригада, дільниця, ланка); вторинні, де прямі міжособистісні контакти утруднені або навіть неможливі через їх масштаби (підприємство, об'єднання).

Первинний виробничий колектив є основною частиною вторинного колективу. Останній виступає як виробничо-господарська одиниця, яка виробляє певну продукцію. Між первинним і вторинним колективами існують відносини підлеглості, відповідальності й узгодженості. Тому не випадково останнім часом значно розширилися права трудових колективів, підвищилась їх роль у вирішенні соціальних і виробничих завдань, в управлінні підприємствами, господарствами.

Це зобов'язує керівника приділяти значну увагу виробничому колективу шляхом його формування і закріплення.

Виробництво в суспільстві здійснюється, як правило, в таких організаційних формах, як завод, фабрика, кооператив, товариство тощо. Кожне з таких підприємств — це колектив, організаційна, економічна та юридична самостійність якого визначається конкретними завданнями.

Сьогоднішні теоретики вважають, що неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей. Для цього бажано:

- 1) визнати існування неформальних груп і працювати з ними;
- 2) вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп;

3) перед тим як починати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативну дію на неформальну організацію;

4) дозволити неформальній групі брати участь у прийнятті рішень;

5) швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати поширенню чуток.

Отже, одним з найважливіших завдань керівника є зближення формальних і неформальних структур, позитивні орієнтації неформальних груп і боротьба з негативними проявами в колективі.

Питання для самоконтролю до теми 2

1 Характеристика та види виробничих груп.

2 Принципи створення і характер міжособистісних відносин.

3 Цілі існування груп у трудовому колективі.

4 Формальні групи колективу у структурі підприємства.

5 Неформальні групи колективу та їх характеристики.

6 Функціональна група трудового підрозділу.

7 Виробнича група підприємства.

8 Комітети та їх типи у складі формальних структур управління.

9 Негативні і позитивні риси в існуванні неформальних груп.

10 Характеристика лідерства у груповій діяльності.

11 Класифікація колективів за умовними ознаками.

Література [9, 10, 12, 20, 24].

ТЕМА 3. Психологія особистості в управлінні людьми

3.1 Психологія управління людськими ресурсами.

3.2 Теорії лідерства (керівництва).

3.3 Психологія особистості підлеглого.

3.1 Психологія управління людськими ресурсами

Ускладнення змісту організаційної діяльності (розвиток техніки, технологій, виробничих та організаційних зв'язків), структурування виробничого середовища (праця стає все більш спеціалізованою та взаємозалежною), фундаментальні зміни у філософії праці (зміни у ставленні до людини, її потреб) спричинили виникнення нових цінностей в організації. Найважливішими серед них є цінності управлінської взаємодії на основі гуманізації та демократизації, спільної діяльності, посилення вимог до керівників та їх діяльності, переосмислення управлінської мотивації. Відбувається активне впровадження нових інформаційних та освітніх технологій, розширення міжнародних контактів, оптимізація форм взаємодії і ділового спілкування з іноземними партнерами. Усе це актуалізує значення психологічних і соціально-психологічних факторів в управлінні персоналом.

В Україні цей процес зумовлений специфічними соціальними та соціально-психологічними факторами (відсутність чітких соціальних, економічних і соціально-психологічних механізмів регуляції діяльності організацій та стимуляції праці працівників; відсутність стабільних умов життя, складність соціально-психологічної ситуації – негативізм, невпевненість, підвищена стресогенність тощо).

Психологія управління людськими ресурсами – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування й ефективно використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення результатів діяльності організації.

Управління людськими ресурсами передбачає підвищення результативності діяльності організації за рахунок їх ефективного добору, оптимального використання та систематичного заохочення. До основних завдань кадрового менеджменту найчастіше відносять пошук, відбір та соціалізацію працівників; підготовку, розвиток і оцінювання діяльності персоналу, створення системи їх об'єктивної атестації; розробку організаційних структур, іміджу персоналу та організації; управління змінами та нововведеннями, забезпечення

комунікацій, системи винагород, сприятливого соціально-психологічного клімату колективу організації.

3.2 Теорії лідерства (керівництва)

Аналіз дослідження питання особистості керівника в історії організаційної психології, особливо західної, засвідчує те, що методологічною основою цього дослідження є проблема лідерства.

Ознайомлення з наявними теоріями лідерства показує, що є певна теоретична невизначеність, нерозділеність понять «лідерство» та «керівництво», які при всій своїй змістовній поєднаності не можна вважати синонімами. На практиці бачимо не завжди коректну підміну поняття «керівництво» поняттям «лідерство».

При аналізі теорій лідерства виходимо з того, що поняття «лідерство в організації» використовується в широкому розумінні цього поняття, яке вміщує сукупність явищ, пов'язаних з поняттями «управління», «керівництво» та поняттям «лідерство» у вузькому (буквальному) його визначенні.

Але об'єктом інтенсивного дослідження психологів постать керівника стала у 70-ті рр. ХХ ст. – період революції в управлінні, яка розширила його сферу за межі економіки і промислових підприємств, сприяла вдосконаленню, оновленню управлінських методів і технологій тощо. Усе це поставило нові вимоги до керівників та їх управлінської діяльності.

У галузях психології (соціальній психології, організаційній психології, психології праці та ін.) ще на початку ХХ ст. стосовно керівництва (лідерства) було розроблено чимало концепцій (підходів, теорій). Розглянемо деякі з них.

Психоаналітичний підхід

Лідерство розглядається в психоаналітичних теоріях як явище емоційного підпорядкування однієї людини іншій у результаті ідентифікації її «я-ідеалу» з об'єктом симпатій, любові, страху та ін. В основі цього процесу лежить здатність лідерів вабити до себе, викликати почуття замилювання, обожнювання, поклоніння, любові. Поклоніння людей певній особистості робить цю особистість їх лідером.

Персонологічний підхід (теорія рис особистості)

Основні положення теорії рис особистості зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішної його діяльності. Лідером людину робить певний набір характеристик, рис характеру (сила волі, розум, енергійність, почуття гумору), які необхідні для виконання функцій управління будь-якою групою в різних умовах.

Теорія «орієнтації на великих особистостей». Це перша концептуальна спроба пояснення феномена лідерства у межах теорії рис особистості. У статті «Герої та юрба», опублікованій у 1882 р., Н. К. Михайловський стверджував, що лідер у групі (за його термінологією – герой) тому і є лідером, що володіє універсальними, загальними для всіх героїв рисами. Такі риси формуються в людини завдяки дії механізмів наслідування, об'єктом якого є великі або історичні постаті.

Харизматична теорія. Згідно з теорією людина народжується із задатками керівника (лідера), керівництво (лідерство) послане окремим особистостям як благодать, «харизма» (грец. charisma – дар, милість Бога). Управління – це не лише наука, а своєрідне мистецтво, стверджують прихильники цієї теорії. Управлінець – це свого роду артист, діяльність якого ґрунтується на його природженому таланті. Ніхто не може навчитися управляти, і ми не віримо, щоб цьому можна було навчити, – стверджував американський психолог Джон Бойд. – Мистецтво управління не є чимось, чому можна навчитися ззовні, воно йде від вашого серця і власної сили».

Теорія інстинкту влади. ґрунтується на спробі пояснити особистість керівника за допомогою інстинкту влади, який розвинений у деяких людей сильніше, ніж у інших. Сутність та зміст «інстинкту влади» розглядалися в концепціях «особистої харизми вождя» (Макс Вебер), «духовної сили» (Адольф Дістервег), «волі до влади» (Фрідріх Ніцше, Альфред Адлер).

Ситуаційний підхід

Теорія рис особистості керується тим, що зовнішнє середовище є незмінним, а можливості розвитку особистості керівника в діяльності обмежені. У межах цих підходів розробляють ідеальні, еталонні моделі керівника, проте, по своїй суті, вони статичні, негнучкі, містять абсолютизовані, а інколи й

недостатньо аргументовані формулювання. Крім того, у практиці здійснення керівництва було немало випадків, коли особи, що не володіють «найважливішими рисами», успішно справлялися зі всіма функціями лідера. Навпаки, наявність цих рис не завжди перетворювала людину на ефективного лідера.

Теорія лідерства як функції групи. Засновник цієї теорії Джордж Хоманс визначає феномен лідерства як результат внутрішньогрупового розвитку.

Усі члени групи–учасники цього процесу, де лідер виступає як член групи з найвищим статусом, який послідовно підтримує норми й цінності групи.

Він вважав, що кожна соціальна група – це група людей, яка потребує керівництва. Саме тому вони прагнуть лідера. Така група вибирає лідера, здатного задовольнити її потреби, поставити перед нею мету, вирішити завдання.

Системний (синтетичний) підхід

Сутність системного підходу до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномена як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія (синтез) яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Так, на характер здійснення лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних:

- якості лідера;
- якості послідовників чи ведених;
- характер ситуації, у якій здійснюється лідерство.

Особистісний підхід у психології менеджменту виходить з того, що при всіх обставинах ключовою ланкою системи управління організацією є особистість керівника. Саме від нього значною мірою залежить успішний розвиток організації.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних факторів.

Організаторські здібності – психічна властивість особистості, яка є психологічною умовою її успішної організації та забезпечення виконання колективних видів діяльності.

Здатність до організаторської діяльності – це не проста сума особистісних властивостей людини, а системна якість, що виникає на стику між суспільством, колективом, індивідом і об'єктом діяльності останнього.

3.3 Психологія особистості підлеглого

У системах соціального управління велика кількість людей є підлеглими – рядовими співробітниками організації, виконавцями рішень, яких вони не приймають. Але саме цими людьми значною мірою визначається якість і ефективність управління. Підлеглі є найчисленнішою категорією працівників. Але про цю категорію людей прийнято на управлінському жаргоні говорити не дуже шанобливо. Це і «робоча сила», і «людський фактор», і «людські ресурси», і «персонал», і «особовий склад». Слово «співробітник» зустрічається рідко. Через роль підлеглого в житті проходять майже всі. Навіть оригінальні та відомі люди були свого часу підлеглими. Деякі з них непогано зіграли свою роль і винесли корисне переконання в тому, що не можна стати керівником, не навчившись підкорятися. Деякі, правда, залишаються за своєю психологією підлеглими на все життя, незалежно від тих постів, яких вони досягають. Роль підлеглого визначається, природно, підпорядкуванням, тобто діяльністю, яка здійснюється під впливом іншої людини.

Підпорядкування – складна форма соціальної поведінки, яка полягає у прийнятті до виконання чужої волі. Підкорятися – означає бути підвладним.

На думку Альфреда Адлера, люди підпорядковуються один одному завдяки «уродженому соціальному почуттю». Влада «... буде ефективною, оскільки вона апелює до найдавнішого інстинкту людини – її почуття єдності з людством і всесвітом». Але схильність до підпорядкування не у всіх людей однакова. Є чимало людей, які в ролі підлеглих почуваються цілком комфортно.

Якості підлеглого

Люди, що взяли на себе роль підлеглого, мають, як і їхні керівники, володіти найрізноманітнішими якостями. Це означає, що їх підпорядкування несе на собі відбиток їх особистості. Деякі відмінності в підпорядкуванні виявляються шляхом аналізу його мотивації: підпорядкування, як і будь-яка інша поведінка, керується відповідними мотивами.

Німецький психолог Карл Людвіг фон Шойнау розрізняв, залежно від мотивів, шість видів підпорядкування: демократичне, на основі симпатії, опортуністичне, вимушене, послух на основі авторитету, рабська (сліпа) покора.

Демократичне підпорядкування переважно є природним доповненням демократичного стилю управління і припускає прийняття влади як важливого інституту соціальної організації. Це свідоме підпорядкування, тому що людина повинна вирішити, чи законна вимога керівника.

Підпорядкування на основі симпатії еквівалентне схиланню перед харизматичною особистістю, воно містить також механізм міжособистісної ідентифікації. У цьому випадку реалізуються позитивні емоційні відносини в системі управління.

Люди, які коряться опортуністично, діють на основі формального контракту; їх підпорядкування «орендовано» тими, хто платить. Природно, існують і відносини неформальної угоди. Такі співробітники часто «зручні» для керівництва, оскільки їх мотиви «прозорі»: підпорядкування корелює з розмірами винагороди.

Послух на основі авторитету зовні схожий на механізм симпатії, але відрізняється від нього деякою відчуженістю, внутрішнім перенесенням відповідальності на начальника, який «знає, що робить».

Вимушене підпорядкування мотивується прагненням до самозбереження. Людина кориться всупереч своїм переконанням і проти свого бажання, тому що непокора загрожує її свободі, життю, власності чи благополуччю. Вимушене підпорядкування руйнує характер, виховуючи брехливість і лицемірство, а також деформує систему управління.

Сліпа (рабська) покора передбачає механізм навіювання. Підлеглий не відчуває внутрішнього дискомфорту, оскільки інших відносин у системі управління він не уявляє.

До перелічених шести типів мотивації потрібно додати конформістське, копіювання послуху: «корюся, тому що всі коряться».

Питання для самоконтролю до теми 3

- 1 Психологічні аспекти управління людськими ресурсами.
- 2 У чому полягає теоретична невизначеність понять «лідерство» та «керівництво».
- 3 Основи теорії управління.
- 4 У чому відмінність морального і функціонального авторитету керівника.
- 5 Характеристика формального та посадового авторитету керівника.
- 6 Сутність «підпорядкування» як форми соціальної поведінки.
- 7 Види потреб у підпорядкуванні.
- 8 Демократичне підпорядкування.
- 9 Сліпа (рабська) покора.
- 10 Авторитетне підпорядкування.

Література [7, 11, 15, 23, 28].

ТЕМА 4. Особливості керівництва виробничими групами

- 4.1 Лідерство та керівництво в управлінні виробничими групами.
- 4.2 Психологічні особливості стилів управління.
- 4.3 Делегування повноважень.
- 4.4 Наставництво.

4.1 Лідерство та керівництво в управлінні виробничими групами

Проблема лідерства і керівництва є однією з кардинальних проблем в управлінні виробничими групами.

Лідерство і керівництво – складні соціально-психологічні процеси групової динаміки, які приводять до виникнення і диференціації групової структури, її оптимізації і неперервного удосконалення.

Поняття «лідерство» і «керівництво» неідентичні.

Лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації і самоврядування відносин і діяльності членів групи за рахунок індивідуальної ініціативи учасників; груповий механізм реалізації влади в системі міжособистісних відносин, в основі якого лежать відносини домінування й підпорядкування членів групи, побудовані на авторитеті домінуючої сторони.

Керівництво – процес управління трудовою діяльністю групи, який здійснює керівник шляхом соціального контролю і влади на основі адміністративно-правових повноважень.

Феномен лідерства, за своєю природою, пов'язаний насамперед з регулюванням міжособистісних відносин, що носять неформальний характер. Тому, по своїй суті, керівництво – це соціальний феномен, який виникає на основі адміністративно-правових повноважень, а лідерство – феномен психологічний.

Відмінності між керівництвом та лідерством виявляються у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер формується стихійно;
- 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 відносини 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).

На необхідності командної роботи менеджера акцентує увагу Джек Уелч: «Кожен лідер повинен виконувати два завдання: досягати поставлених цілей і вести за собою команду. Для лідера недостатньо встановлювати лише свої особисті рекорди. Він повинен працювати як член команди, який добивається рекордних показників від усієї команди. Менеджерам потрібно навчитися бути командними гравцями і коучами одночасно».

Коучинг – це мистецтво і практичне вміння надихати, заряджати енергією гравця, допомагати йому самонавчатися, саморозвиватися та сприяти зростанню його продуктивності.

Дані вітчизняних і зарубіжних досліджень показують, що ефект групової діяльності значно підвищується, коли ролі керівника та лідера збігаються в одній особі, а керівництво людьми здійснюється у формі лідерства. Але, на жаль, так буває не завжди.

4.2 Психологічні особливості стилів управління

Розвиток управління персоналом у своєму практичному аспекті завжди виходить на питання стилів менеджменту. Адже (в кінцевому результаті) саме від відповідного стилю менеджменту залежить ефективність, успішність у розвитку організації.

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем управління.

Стиль управління – система принципів, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності.

Концепції стилів управління

У теорії і практиці управлінської діяльності існують різні типології стилів управління. Найбільш популярною до середини 70-х рр. була типологія, у якій виокремлюються такі стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний та синтетичний.

Авторитарний (синонім директивний, вольовий) стиль базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи.

Позитивні аспекти стилю – дисципліна, швидке реагування в екстремальних ситуаціях, негативні – низька ініціатива, можливе погіршення психологічного клімату в колективі.

Демократичний – базується на колегіальності прийняття рішень, урахуванні думок і, за можливості, побажань підлеглих, передаванні частини повноважень підлеглим. Це стиль заохочення, ініціативи.

Позитивні аспекти стилю – гарний психологічний клімат, спроможність підлеглих до прийняття самостійних рішень, негативні – може призвести до низької дисципліни, невисока мобільність у прийнятті рішень в екстремальних умовах.

Ліберальний (номінальний) – стиль, коли керують підлегли, «вказівки не даються», «своя людина». Для цього стилю характерне недостатнє втручання керівника в ті справи, які відбуваються в колективі, ліберальний керівник фактично не впливає на життя групи.

Але у деяких випадках, коли група складається з працівників, здатних до самоорганізації та самоконтролю, також у випадках ситуації неформальних відносин (корпоративна вечірка, неформальне спілкування), використання елементів цього стилю може виявитися доречним та дієвим.

Синтетичний – стиль, у якому поєднуються різні стилі управління.

Саме керівник, який має навички застосування кожного з трьох стилів управління в конкретній ситуації в певній групі може вважатися найбільш професійним як керівник чи лідер.

З одного боку, ці стилі стали класичними для теорії та практики вітчизняного менеджменту, а з другого – їх теоретична

розробленість, їх аналіз у контексті різних сфер, ситуацій менеджменту є недостатніми.

Важливим етапом у розробці стилів менеджменту є дослідження Роберта Блейка та Джейна Моутона. Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей. Використання цієї моделі (рисунок 4.1) дає змогу описати такі стилі управління.

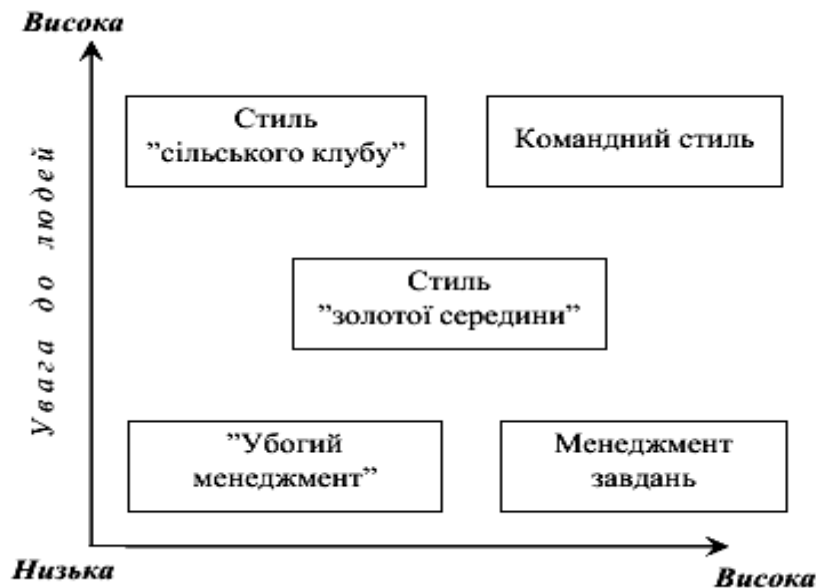


Рисунок 4.1 – Управлінська сітка

Останніми роками дослідники схиляються до думки про те, що не існує універсального стилю управління, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації. Визнання первинності ситуації у виборі стилю управління стало передумовою формування теорії ситуативного управління. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуючись до ситуацій.

4.3 Делегування повноважень

Питання делегування повноважень у сучасному менеджменті є одним з ключових. Під делегуванням, загалом, розуміється тимчасове передавання підлеглому завдання або

діяльності зі сфери дій керівника. Від успішності його вирішення значною мірою залежить ефективність управління в організації.

Як відзначають відомі фахівці у сфері менеджменту Боб Нельсон та Пітер Економі «Делегування: інструмент № 1 для керівника».

Це пов'язано з тим, що в ситуації ускладнення системи діяльності елементів організації та діяльності організації в цілому керівник не має можливості сам ефективно вирішувати всі проблеми. Якщо делегування повноважень не здійснюється, то у керівника просто не вистачає часу все зробити якісно і вчасно. Брак часу у свою чергу зумовлює ухвалення ним стереотипних або навіть помилкових рішень. Тому важливим є уміння делегувати повноваження підлеглим.

Єдиний спосіб, що дає змогу ефективно управляти складною організацією, полягає в тому, що керівник, залишаючи за собою координацію головних робіт, передає іншим права на здійснення менш важливих завдань.

Практика показує, що керівники бояться передавати повноваження. Причинами цього, на думку Боба Нельсона та Пітера Економі, є міфи:

- ви не можете довіряти своїм працівникам;
- якщо ви делегуєте завдання, ви втрачаєте контроль над ним та його результатами;
- ви один, хто знає відповіді на всі питання;
- ви самі можете виконати роботу швидше;
- делегування знижує ваш авторитет;
- праця ваших працівників буде оцінена високо, а ваша – ні;
- делегування знижує вашу гнучкість;
- ваші працівники дуже зайняті;
- ваші працівники не можуть зрозуміти ситуацію.

Але не всі завдання управлінської діяльності можна делегувати своїм підлеглим. У будь-якому випадку делегується:

- рутинна, дріб'язкова робота;
- збір інформації;
- підготовча робота (проекти тощо);
- спеціалізована діяльність;
- заміщення;
- майбутні обов'язки.

Не підлягають делегуванню:

- вироблення цілей і політики розвитку організації (довгострокове планування);
- оцінювання діяльності, дисципліна та покарання;
- «політично» забарвлені ситуації;
- завдання довірчого характеру (особисті доручення вищих керівників);
- конфіденційні обставини;
- управління співробітниками, їх мотивація;
- завдання високого ступеня ризику й особливої важливості;
- незвичайні, виняткові справи;
- термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторної перевірки.

Для визначення можливості передавання підлеглим частини своїх повноважень необхідно проаналізувати доцільність і умови для цього.

При передаванні частини своїх обов'язків потрібно пам'ятати, що вся повнота влади залишається за вами. Після вирішення питання доцільності, умов та змісту делегування повноважень, постає проблема алгоритму процесу делегування повноважень. Зупинимось коротко на ключових його моментах:

- пояснити завдання;
- пояснити важливість завдання;
- надати повноваження;
- надати підтримку (ресурси);
- отримати згоду;
- довірити подальше його вирішення під наглядом, коректуючи при цьому підлеглого;
- передати співробітнику роботу цілком і надалі здійснювати тільки контроль над виконанням. Таким чином, делегування повноважень становить важливу сторону управлінської діяльності будь-якого керівника і є необхідним елементом ефективності розвитку організації.

4.4 Наставництво

Ми розглянули важливий механізм ефективного менеджменту – делегування повноважень. Але для того, щоб

делегувати повноваження, потрібні співробітники, які можуть виконати як делеговані завдання, так і завдання, які належать до їх професійних обов'язків. Співробітників (особливо молодих) спочатку потрібно навчити. Найбільш ефективним механізмом навчання та адаптації є наставництво.

Наставник повинен володіти певними якостями:

- установлювати цілі;
- підтримувати та підбадьорювати;
- ставити успіх колективу вище особистих успіхів її членів;
- швидко оцінювати таланти та здібності членів колективу;
- надихати членів свого колективу;
- створювати в колективі атмосферу, яка сприяє досягненню успіху кожним конкретним працівником;
- забезпечувати зворотний зв'язок.

Щоб допомогти співробітникам вирішити виниклі проблеми, наставникам рекомендується користуватися такими рекомендаціями:

- поспілкуйтесь з вашим працівником;
- вислухайте;
- сконцентруйте на доброму;
- підкресліть те, що можна покращити;
- слідкуйте за процесом.

Оскільки люди відрізняються один від одного, наставництво є творчим процесом. Наставник повинен виробити самостійний підхід до потреб окремих особистостей. Але, незважаючи на необхідність індивідуального підходу до людей та наявність у наставників особистого стилю управління, існують деякі загальні прийоми наставництва. Серед них відзначимо такі:

- знаходьте час для членів колективу;
- поясніть суть і покажіть;
- передайте знання та навички;
- будьте резонатором для ідей;
- надайте необхідні ресурси;
- запропонуйте допомогу.

Питання для самоконтролю до теми 4

- 1 Лідерство як процес внутрішньої соціально-психологічної діяльності членів групи.
- 2 Керівництво як процес управління трудовою діяльністю групи.
- 3 Відмінності між керівництвом та лідерством.
- 4 Стиль керівництва управлінської діяльності.
- 5 Авторитарний стиль управління.
- 6 Демократичний стиль управління.
- 7 Лідерський стиль управління.
- 8 Синтетичний стиль управління.
- 9 Функції менеджменту.
- 10 Делегування повноважень та наставництво.

Література [3, 4, 16, 17, 26].

ТЕМА 5. Комунікативні засади управління виробничими групами

- 5.1 Комунікація як ключова функція управління.
- 5.2 Комунікативний потенціал керівника.
- 5.3 Основи ділових відносин (комунікації) керівника з підлеглими.
- 5.4 Етика ділового спілкування в управлінні.

5.1 Комунікація як ключова функція управління

Суть комунікативної функції управління полягає в тому, що поза комунікацією неможливе розв'язання управлінських завдань, прийняття управлінських рішень, професійне зростання керівника та його співробітників.

Комунікація (від лат. *communico* – робити спільним: ділитися, наділяти, обмінюватися, радитися, повідомляти, спілкуватися, приєднувати, зв'язувати, з'єднувати, брати участь) – це стан (процес) співіснування та взаємодії людини (соціальної групи) зі світом.

Спілкування – міжлюдська комунікація на основі знакових систем. Але у сфері людської діяльності, людського буття в цілому, комунікація не зводиться тільки до співіснування (взаємодії) між людьми та взаємодії на основі знакових систем. Тому комунікація є поняттям ширшим, ніж спілкування, а спілкування є формою і засобом комунікації у сфері міжлюдської взаємодії.

У міжлюдській взаємодії спілкування як форма і засіб комунікації є домінуючим. Це визначається, по-перше, тією роллю, яку спілкування відіграє в житті людини, а по-друге, комунікативним значенням, функцією мови. Тому у сфері міжлюдської комунікації ми будемо використовувати терміни «комунікація» і «спілкування» як синоніми.

Доцільним у контексті цих понять є також визначення поняття «взаємодія». *Взаємодія* – процесуальний, діяльнісний компонент поняття «комунікація». Без комунікації (співіснування) керівника із співробітниками, без спілкування як взаємного обміну ідеями, думками та інформацією не може бути справжньої взаємодії, а отже, й управління.

Управлінська діяльність керівника здійснюється в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу і полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами комунікації (спілкування), у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії, способі організування системи відносин на рівнях «керівник – підлеглий», «керівник – група», «керівник – інші керівники» тощо, а також у створенні умов для розвитку особистості.

Керівник здійснює комунікацію і коли розмовляє по телефону, і коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і коли розв'язує конфліктну проблему тощо. У кожній ситуації успіх визначається якістю комунікації, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Ідеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Змістом управлінської комунікації є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння. Аналіз комунікативної природи управління людьми дає можливість визначити такі його особливості:

– в управлінському процесі все перебуває у взаємодії та єдності – комунікації;

– спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом;

– керівник і підлеглий у процесі обміну інформацією, взаємодії та взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності;

– управлінська діяльність здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи відносини всередині організації та її зовнішні зв'язки;

– ефективність комунікації зумовлює характер управлінської діяльності, індивідуальні психологічні особливості учасників взаємодії, вибірковість відносин, рівень групової сумісності та ін.;

– керівник і підлеглий за комунікативного підходу до управління постійно перебувають у процесі комунікації;

– процес управління є не тільки контактом з людиною або групою людей, а й комплексом прихованих проблем, конфліктів, бар'єрів комунікативного процесу, який утворює смислову тканину згоди – незгоди, довіри – недовіри, поваги – неповаги та ін.

Неправильна форма управлінської комунікації породжує негативні реакції учасників взаємодії, серед яких:

– незадоволеність від належності до установи, у якій відбувається процес діяльності;

– незадоволеність від процесу роботи;

– виникнення інтриг та конфліктів;

– накопичення невисловлених образ;

– невизначеність відносин тощо.

5.2 Комунікативний потенціал керівника

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його комунікативна компетентність, яка визначається тим, як він уміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на

виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Особистісно-психологічною основою комунікативної компетентності керівника є наявність у нього відповідного комунікативного потенціалу.

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

Виокремлюють такі складові та характеристики комунікативного потенціалу керівника:

– потенційні комунікативні можливості, комунікативні сили керівника, які можуть бути задіяні та використані в управлінні;

– психологічні властивості й можливості особистості керівника, набуті в управлінському спілкуванні й взаємодії з іншими людьми;

– комунікативні можливості професійного розвитку, саморозвитку особистості керівника;

– динамічність комунікативного потенціалу, яка сприяє розвитку комунікативних властивостей та здібностей керівника.

Максимальна реалізація комунікативного потенціалу керівника залежить від його комунікативної компетентності (усвідомлення значення комунікативної діяльності, комунікативних знань і вмінь в управлінні), знання власних комунікативних можливостей і комунікативних особливостей партнерів по спілкуванню, систематичного поповнення знань з теорії та практики спілкування (ідеться про комунікативну підготовку керівників, технологічний і методичний інструментарій спілкування).

5.3 Основи ділових відносин (комунікації) керівника з підлеглими

Ефективність, успіх роботи організації, які багато в чому залежать від її керівників, визначаються їхніми психологічними і моральними якостями. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який уміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який

не може встановити нормальні відносини з працівниками та клієнтами.

Американські вчені Кеннет Томас і Ральф Кілменн розробили методику, яка дає змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і комунікації в організації.

Протистояння (суперництво) – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, згідно зі своєю мотивацією досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські відносини при цьому не будуть теплими.

Партнерство – керівник прагне отримати позитивний результат, ураховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, тому що вона вибудовується на основі поваги до людей.

Компроміс – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

Уникнення – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

Прилаштування – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей якнайкраще й отримати позитивні результати.

На практиці комунікація (спілкування) менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах:

- *субординаційній*. Найчастіше такої форми комунікації дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- *службово-товариській*. Ця комунікація відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Така комунікація керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури

в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

- *дружній*. У разі такої форми комунікації відбувається «розмивання» відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов'язків та станом виробництва.

Вибір стратегії і тактики поведінки та комунікації (спілкування) керівника повинен визначатися завданням менеджменту. Важливим елементом ефективної комунікації є «уміння критикувати» підлеглих. У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру потрібно навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Дослідження показують, що найкраще сприймають люди конструктивну критику, у якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

5.4 Етика ділового спілкування в управлінні

Управлінські відносини передбачають здійснення керівником, крім планування, організації, мотивації і контролю та ін., комунікації на всіх рівнях управління, однією з форм якої є управлінське спілкування.

Управлінське спілкування – двосторонній або багатосторонній комунікативний процес у системі управління на основі знакової взаємодії між людьми, зумовлений управлінською діяльністю в організації.

Завданням управлінського спілкування є ефективна діяльність у системі «*суб'єкт управління – об'єкт управління*». Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці.

Способи ділового спілкування в управлінні

У практиці управлінської діяльності керівник повинен уміти «впізнавати», аналізувати та використовувати способи ділового спілкування.

У науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття «способи спілкування». Спосіб – це система дій, які

використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети. Виокремлюють такі способи спілкування:

- що служать обміном інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на інший.

Для передачі певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування, як повідомлення. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

Необхідно відзначити наявність у науковій літературі ще однієї системи способів впливу на людей, яка базується на розробленій американським психологом Еріком Берном *теорії «транзакційного аналізу»* (рисунок 5.1). Досліджуючи поведінку людей, учений дійшов висновку, що в кожній людині існують набори, «схеми поведінки», які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, «Я-станами». Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: «Батько», «Дорослий», «Дитина».

«Батько» – стан, подібний до образу батьків, який містить такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, «роби як я», «це добре», «це погано» та ін. Завдяки цій «схемі поведінки»: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) згідно з принципом «так прийнято робити» багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

«Дорослий» – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з навколишнім світом.

«Дитина» – стан, подібний до образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але з другого боку, це: 1) стан «бунту», неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан «пристосування», здатності до маніпулювання.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для спілкування людини, робить її життя повноцінним і плідним. Щоправда, це відбувається за умови: 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

На основі «станів свідомості», «Я-станів», «схем поведінки» відбувається процес спілкування між людьми. Тому транзакційний аналіз визначається як аналіз спілкування. Одиниця спілкування, дія спрямована на іншу людину, називається *транзакцією*.

Транзакційний аналіз як спосіб комунікації (спілкування) активно використовується при аналізі процесу ділового (управлінського) спілкування.

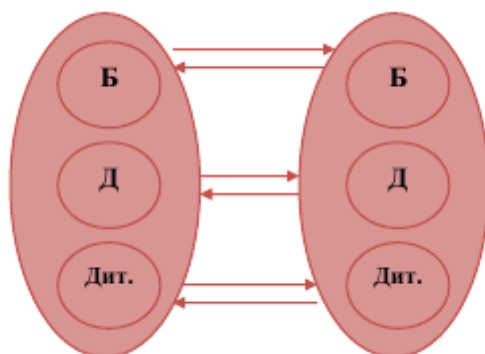


Рисунок 5.1 – Транзакційний аналіз за Е. Берном

Кожен з учасників ділового спілкування займає одну із трьох позицій у спілкуванні. Їх результатом може бути оптимальна взаємодія або конфлікт. Що стосується управлінського спілкування, то взаємодія між людьми тільки тоді може бути гармонійною й ефективною, коли між ними будуть установлені паралельні транзакції, якщо між керівником і підлеглим не встановлені такі транзакції, йому важко буде досягти взаєморозуміння (рисунок 5.1).

Засоби ділового спілкування

Передавання будь-якої інформації можливе лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови. Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення. У літературі з етики ділового спілкування проблемі культури мовлення приділяється значна увага. Мова будь-якої людини повинна бути

правильною. Мова ділової людини – особливо, тому що помилки у вимові і вживанні слів відвертають співрозмовника від суті ділової розмови, а іноді і призводять до непорозумінь. Усне мовлення, на відміну від письмового, повинно бути максимально простим і ясным. Однак часто канцеляризми і штампи ускладнюють мову ділових людей, роблять її незрозумілою і нудною.

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80 % комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів. А австралійський спеціаліст «з мови рухів тіла» Аллан Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7 % інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38 %, а за допомогою міміки, жестів, пози – 55 %.

До невербальних засобів учені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та незрозумілість погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і непов'язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін. Так, ці засоби класифікують за спорідненими ознаками.

Акустична:

а) праксодика – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

б) екстралінгвістика – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

Оптична:

а) кінесика – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

б) проксемика – система організації простору і часу спілкування (відстань між мовцями, дистанція, вплив території, просторове розміщення співбесідників тощо);

в) графеміка – почерк, символіка, скорочення тощо;

г) зовнішній вигляд – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

Тактильно-кінетична (таксика) – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

Ольфакторна (запахи) – запах тіла, запах косметики.

Темпоральна (хронеміка) – час очікування початку спілкування, час, проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця, тощо.

Індивідуальні ділові бесіди

Будь-яка колективна праця, співробітництво починається (здійснюється, завершується) за допомогою спілкування, розмов.

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Основними завданнями ділової бесіди є:

- переконання партнера прийняти ваші пропозиції;
- отримання службової інформації;
- спільний пошук, розробка ідей;
- контроль, координація, стимулювання трудової діяльності.

Учасники ділової бесіди мають керуватися спільними для таких відносин правилами. У ділових відносинах вирішальну роль відіграють увага до співрозмовника, тактовність, вміння говорити й уважно слухати.

Можна виділити такі принципи ведення ділової бесіди:

- принцип привернення уваги співрозмовника;
- принцип зацікавлення інформацією співрозмовника;
- принцип ґрунтовної аргументації;
- принцип нейтралізації сумнівів і зауважень співрозмовника;
- принцип прийняття кінцевого рішення.

Ділова бесіда буде мати позитивний результат лише за умови уважного сприйняття співрозмовниками позицій і доказів один одного і тактовної реакції на отриману інформацію.

Форми колективного обговорення проблем

Важливу роль у процесі управлінської діяльності відіграє колективне обговорення проблем. До форм колективного обговорення проблем належать: нарада, дискусія, мозковий штурм.

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень. Залежно від завдань, які

мають бути вирішені на нараді, можна виділити такі типи: інформаційна нарада (обмінятися інформацією, скоординувати дії); нарада-інструктаж; проблемна нарада або «мозковий штурм» (колективний пошук ідей, вирішення проблем); нарада-конференція (навчання, підвищення кваліфікації співробітників).

Потрібно чітко сформулювати тему і мету наради, розробити порядок денний (коло проблем, питань). Має значення послідовність питань порядку денного. Психологи рекомендують найбільш складні питання, такі, що потребують ґрунтовного обговорення, опрацьовування, розглядати у другій третині наради, коли фізична і розумова працездатність колективу найвища. Термінові, поточні питання – на початку, найбільш «прості» або цікаві – в кінці наради.

Дискусія – це публічний діалог, у процесі якого виявляються і протиставляються різні погляди, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що її проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Підготовчий етап дискусії складається з формування проблеми, збору інформації про предмет дискусії, формулювання запитань, оцінювання аудиторії. Ведучий на початку дискусії оголошує тему, обґрунтовує її, виділяє предмет спору. Учасники дискусії мають чітко уявляти, що є пунктом розбіжностей. Сторони висувають аргументи і контраргументи щодо заявленої тези, ставлять запитання. Ведучий стимулює аудиторію висловлюватися, коректує, направляє дискусійний діалог, підкреслює спільність у висловлюваннях учасників.

На завершення дискусії ведучий характеризує стан питання, відзначає найбільш конструктивні, переконливі виступи, тактовну поведінку мовців, формує варіант погоджувальної позиції.

Мозковий штурм – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему.

Основним правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Зниження рівня критичності,

самокритичності у людини відповідно підвищує її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку. Виробнича група просто висуває ідеї одну за одною, без зупинки для аналізу їх цінності, реальності чи нереальності. Під час мозкового штурму люди не повинні боятися виглядати по-дурному, адже мають «сприйматися на ура» найбільш дикі ідеї.

Питання для самоконтролю до теми 5

- 1 Надайте визначення термінів «комунікація» і «спілкування».
- 2 Особливості комунікаційного процесу.
- 3 Що визначає комунікативний потенціал керівника та його характеристика.
- 4 Стратегія поведінки і комунікації в організації.
- 5 Форми практичної комунікації менеджера-керівника з підлеглими.
- 6 Способи спілкування менеджера-керівника з підлеглими.
- 7 Основні завдання ділової бесіди (розмови).
- 8 Принципи ведення ділової бесіди.
- 9 Чим відрізняється ділова нарада від дискусії.
- 10 Мозковий штурм як метод колективного розв'язання проблеми.

Література [14, 18, 22, 27].

ТЕМА 6. Структура взаємовідносин у виробничій групі

- 6.1 Система взаємовідносин у виробничій групі.
- 6.2 Лідерство в неформальних групах.
- 6.3 Роль керівника в становленні міжособистісних відносин у колективі.

6.1 Система взаємовідносин у виробничій групі

У кожному трудовому колективі можна знайти складну структуру, що містить посадові й особисті відносини.

Посадова структура колективу характеризується взаєминами, що регулюються офіційним положенням осіб у системі підприємства, посадовими інструкціями, наказами й іншими нормативними актами. До посадової структури належать усі офіційні зв'язки людей у їхній виробничій і суспільній діяльності як між керівниками і підлеглими, так і між членами колективу, рівними за своїм службовим становищем або положенням у громадській організації.

Ця структура визначається поділом праці як усередині первинного колективу (бригади, дільниці, відділу), так і між первинними колективами підприємства в системі виробництва й управління.

Функціонування виробничого колективу залежить також і від стану неофіційних відносин, неформальних зв'язків між працівниками, що відчують психологічну близькість, спільність інтересів або навпаки. Ці особисті відносини значною мірою характеризують психологічний клімат колективу, розкривають резерви виховної роботи.

У системі взаємин, що визначають стан психологічного клімату у трудовому колективі, провідну роль відіграють відносини між керівником і підлеглим (так зване «вертикальне спілкування» або «відносини по вертикалі»), тому що від них значною мірою залежить також стиль і тон взаємин між рядовими членами колективу («горизонтальне спілкування» або «відносини по горизонталі»).

Вирішальне значення для успішного функціонування організації в цілому мають соціально-психологічні аспекти діяльності трудових колективів. Сьогодні зростає необхідність свідомої активності, спрямованої на підтримку, регулювання і формування здорової соціально-психологічної атмосфери колективу.

Створення атмосфери взаєморозуміння і довіри у виробничій групі має полегшуватися шляхом швидкого поширення та обміну якомога повнішою й об'єктивнішою інформацією з різних аспектів життя та соціальних умов працівників. Причому адміністрація має застосовувати ефективну політику зв'язків, тобто щоб до прийняття рішення з важливих питань про це давалась інформація і між зацікавленими

сторонами відбувалися консультації, оскільки передача такої інформації не завдає шкоди жодній із сторін.

У процесі створення дружного, злагодженого колективу розрізняють три етапи: на першому етапі вимоги ставляться тільки з боку керівника; другий етап – вимоги керівника приймаються активом, сам актив ставить їх до всіх членів колективу; на третьому етапі всі члени приймають вимоги і ставлять їх до себе і колег. Якщо не проводити такої цілеспрямованої роботи з розвитку виробничої групи, то її структура складається стихійно.

Для цього необхідно чітко уявляти структуру соціальних функцій колективу і місце в ній психологічних відносин, систему взаємодії соціально-психологічного клімату з іншими елементами цієї структури.

Соціально-психологічний клімат складається в тісній взаємодії і під впливом безлічі факторів: від успіхів і досягнень колективу, від організації праці і стилю управління до форм і методів матеріального й морального стимулювання, поліпшення праці і побуту працівників, рівня їх освіченості, вихованості, соціальної активності та ін.

Неофіційна структура групи відображає той реальний факт, що людина – це завжди цілий комплекс соціальних ролей, де офіційна роль, специфічна для конкретної групи, - лише одна з них. У неформальному спілкуванні особливо важливими є індивідуальні схильності, особливості характеру, настрої, тому воно завжди має характер вибіркового, емоційно насиченого контакту. У формуванні цього типу відносин обов'язково беруть участь обидві сторони, виявляючи свою ініціативу та активність.

Але неформальні відносини мають і недоліки. У неформальних групах створюються свої соціальні норми, які не завжди співвідносяться з цінностями формальної організації, отже, людина може опинитися в ситуації, коли до неї ставлять загалом неприйнятні вимоги. До того ж у таких групах часто спостерігається тенденція до супротиву нововведенням, схильність до конформних реакцій, а саме: впровадження нового порядку роботи, кількості штату та ін.

Поліпшення групових відносин можна досягти завдяки оптимальному поєднанню ділових і неофіційних взаємин. У

групах високого рівня розвитку можна виокремити не дві системи відносин, як вважає більшість психологів, а три: офіційно-ділові, неофіційно-ділові та неофіційно-особистісні. Оптимальне управління малою групою здійснюється за принципом доповнюваності, коли обидві структури функціонують як певна єдність, у якій не обов'язковий механічний збіг окремих структурних елементів, наприклад, офіційного та неофіційного лідерства.

У групах із великим досвідом та високою культурою спілкування здебільшого домінують саме неофіційно-ділові відносини, які будуються на ґрунті взаємних залежності, співробітництва, вимогливості, допомоги, довіри. Формування таких відносин безпосередньо пов'язане з проблемою розвитку самої виробничої групи, тобто тими складними і багатограними процесами, що відбуваються в ній.

Навіть настрої кожного окремого члена колективу і несподіваних змін його варто враховувати в числі факторів, що можуть впливати на соціально-психологічну атмосферу колективу в цілому і психічний стан кожної окремої людини. Володіючи здатністю передаватися іншим, заражати навколишніх, психічний настрій навіть одного з членів колективу може виявитися однією з причин не завжди бажаних змін у настрої інших людей.

Усе це ставить керівника перед нагальною потребою оволодіння соціально-психологічними знаннями з метою створення найбільш сприятливого клімату у своїй виробничій групі.

6.2 Лідерство в неформальних групах

Незалежно від бажань керівників формалізувати всі відносини, у кожному колективі утворюються малі неформальні групи з трьох – семи осіб.

Найважливішою ознакою неформальної групи є наявність загальної мети, яка, по-перше, не завжди усвідомлюється членами групи і, по-друге, не обов'язково пов'язана з вирішенням виробничих завдань.

Потреба в спілкуванні може виникнути у зв'язку зі спільним навчанням, загальним хобі тощо. Цілі малої групи можуть бути

позитивними, тобто сприяти згуртованості колективу, нейтральними або негативними. Потреба в цілеспрямованні, формулюванні мети й організації діяльності щодо її досягнення приводить до появи лідерів.

Цей феномен проглядається у всіх неформальних групах, що нараховують більш ніж три особи. Будь-який неформальний лідер має особистісний вплив, який виявляється в різній формі.

Виділяють три типи лідерів: ватажок, лідер (у вузькому значенні слова) і ситуативний лідер. Ватажок найбільш авторитетний член групи, який має здібності до навіювання і переконання. На інших членів групи він впливає словом, жестом, поглядом. У соціальній психології існує такий перелік якостей керівника-ватажка:

- 1) фізичні якості: активний, енергійний, здоровий, сильний;
- 2) особисті якості: пристосовність, впевненість у собі, авторитетність, прагнення до успіху;
- 3) інтелектуальні якості: розум, уміння ухвалити потрібне рішення, інтуїція, творчий початок;
- 4) здібності: контактність, легкість у спілкуванні, тактовність, дипломатичність.

Лідер менш авторитетний, ніж ватажок. Нарівні з навіюванням і переконанням йому часто доводиться спонукати до дії особистим прикладом («роби, як я»). Як правило, його вплив поширюється тільки на частину членів неформальної групи. Ситуативний лідер має особисті якості, які виявляються значення тільки в якійсь цілком конкретній ситуації: урочиста подія в колективі, спортивні заходи тощо.

Лідери в будь-якому колективі заслуговують особливої уваги, оскільки саме вони активно впливають на морально-психологічний клімат у колективі. Серед неформальних лідерів можна виділити ділових, емоційних, авторитарних, демократичних і, нарешті, найважливіше, позитивних і негативних лідерів. Залежно від того, який з них присутній в конкретній групі можна, очікувати різні зміни у міжособистісних відносинах серед членів цієї конкретної групи.

6.3 Роль керівника в становленні міжособистісних відносин у колективі

Неформальні відносини між керівником і підлеглими заслуговують на серйозну увагу. Нарівні з умінням вибрати оптимальний у цій ситуації стиль управління, керівник повинен передусім знати типові помилки, властиві людям його статусу, і правильно будувати міжособистісні відносини з підлеглими.

До типових помилок належать випадки, коли:

- керівник не дає конкретних завдань, але постійно докучає підлеглим великою кількістю питань загального характеру;
- «зациклений» на одній темі в спілкуванні з персоналом, наприклад трудовій дисципліні;
- щодня формулює нові ідеї для виконання завдання; постійно проповідує свої задуми;
- не довіряє своїм співробітникам, зловживає дріб'язковим контролем;
- малодоступний територіально і в часі;
- не має готових рішень виробничих завдань, що пропонуються персоналу.

Успіх неформальних відносин з підлеглими, без чого неможливе формування почуття поваги до свого керівника, залежить від дотримання цілого ряду принципів і правил ділового спілкування. Основоположне значення має повага чужої гідності.

Етично психологічною основою цього принципу є *аксіома соціальної психології*, згідно з якою жодна людина не відчуває себе досить комфортно без позитивної самооцінки. Отже, керівник зобов'язаний бачити в кожному підлеглому не посаду, а особистість, виявляти доброзичливість і терпимість, з повагою ставитися до його особистого життя, але при цьому уникати порад у цій сфері. Бажано завжди пам'ятати, що «сильний ніколи не принижує» і, отже, недопустимо підвищувати голос на свого співробітника, навішувати ярлики типу «ледар», «нероба», «тупиця» тощо.

Якщо підлеглий помилився і провинився, він, як правило, розуміє свою провину й адекватно сприймає покарання, але якщо начальник при цьому зачепить його самолюбство, він не пробачить цього.

Отже, при розборі ситуації необхідно розділяти людину і вчинок: критикувати конкретні дії, а не особу, що вчинила неправильно.

Переважає більшість підлеглих у виробничих групах поважає тільки тих керівників, які хвалять при всіх, а сварять лише віч-на-віч; ніколи не скаржаться на своїх співробітників і, якщо треба, беруть їх провину на себе; своєчасно і відкрито визнають свої помилки.

Незважаючи на особисті симпатії й антипатії, керівник зобов'язаний висувати до всіх підлеглих однакові вимоги, до всіх ставитися однаково, нікого не виділяти; при сторонніх звертатися до своїх співробітників на ім'я та по батькові, незалежно від їх віку.

Недопустимо читати нотації і повчати персонал, якщо сам керівник не дотримується цієї вимоги: виховне значення має тільки особистий приклад керівника. Типова помилка молодих керівників – прагнення стати «своїм» серед підлеглих. Краще все ж зберігати дистанцію, розділяти особисте і службове, не допускати панібратства. В іншому випадку наказ як форма розпорядження буде не ефективна.

Керівник не має морального права приховувати від своїх співробітників важливу для них інформацію. Водночас він зобов'язаний класти край пліткам і наклепам.

Високий рівень напруженості в колективі. Важко розраховувати на ентузіазм та істотну підтримку з боку колективу, охопленого страхами, невдоволенням. Причини цієї напруженості можуть бути різними:

- недостатній зв'язок оплати праці і трудового внеску працівників;

- неінформованість людей і, як наслідок, відсутність упевненості в стабільній роботі підприємства в найближчій перспективі;

- невпевненість в організації найважливіших соціальних проблем;

- низький рівень взаєморозуміння між керівництвом і персоналом та ін.

Недостатня зацікавленість значної частини працівників у перетвореннях, що проводяться. Часто люди просто не бачать, чим конкретно для них буде вигідна робота в нових умовах.

Низький рівень довіри між адміністрацією і рядовими працівниками. Керівники середнього рівня часто практично повністю вимкнені з процесу підготовки організаційних змін і ставляться до них майже з такою ж недовірою, як і підлеглі. Це часто робить їх потенційними противниками змін, що проводяться.

Однією з головних проблем, що часто ігнорується керівниками, які приступають до масштабних змін на підприємстві, є відсутність перспективної кадрової політики. Деякі керівники середнього рівня цих проблем не розуміють, але і в тих випадках, коли розуміють, часто недооцінюють їх серйозність, діючи за принципом: «Ніколи думати, справу робити треба».

Досягти успіху, діючи власними силами, керівник не зможе. Йому потрібна команда однодумців. Тому, якщо керівник хоче, щоб його завдання розуміли підлеглі в його колективі, він повинен «вирощувати» свої кадри і добре володіти знаннями не тільки з управління, але й мистецтвом ділового спілкування, неформальних відносин та маніпуляцій.

Питання для самоконтролю до теми 6

- 1 Сутність «вертикального спілкування» між керівництвом і підлеглими в системі взаємин.
- 2 Система взаємин по вертикалі.
- 3 Засоби двосторонньої комунікації (зв'язків) менеджера-керівника з підлеглими.
- 4 Питання, щодо яких адміністрація повинна надавати підлеглим інформацію.
- 5 Заходи з розвитку ділових відносин у виробничій групі.
- 6 Наведіть перелік якостей керівника-лідера.
- 7 Типові помилки керівника в становленні міжособистісних відносин у колективі.
- 8 Причини високого рівня напруженості в колективі.
- 9 Причини низького рівня довіри між адміністрацією і рядовими працівниками.
- 10 Розробка ефективної кадрової політики як фактор згуртованості членів колективу.

Література [21, 24-26].

ТЕМА 7. Соціально-психологічні феномени групової поведінки

7.1 Становлення і розвиток виробничої групи.

7.2 Соціально-психологічні феномени в групах.

7.3 Феноменологія малих груп.

7.1 Становлення і розвиток виробничої групи

Формування виробничої групи відбувається під впливом багатьох факторів, а саме:

- уявлення про мету створення колективу. Якщо воно чітке і відповідає внутрішнім переконанням і прагненням людей, то вони готові заради її досягнення цілком чи частково підкоритися груповій владі;

- позитивна оцінка організацією результатів діяльності виробничої групи. Якщо колектив досяг певних успіхів і його оцінило керівництво, то члени колективу, впевнені у правильності свого рішення щодо входження у нього, з ентузіазмом працюватимуть далі;

- психологічна і соціально-психологічна сумісність членів виробничої групи. В основі психологічної сумісності лежить темперамент членів колективу. У разі несумісності характерів чи позицій окремих індивідів колектив стає конфліктним і малоефективним.

Соціально-психологічна сумісність передбачає:

- відповідність особистих здібностей особи структурі й змісту її діяльності, що забезпечує нормальне виконання нею роботи та позитивне сприйняття успіхів інших;

- однакові моральні позиції, що є основою довіри між людьми;

- однорідність основних мотивів діяльності членів колективу, що сприяє їх кращому взаєморозумінню;

- можливість реального взаємодоповнення й органічного поєднання можливостей і здібностей кожного у творчому процесі;

- раціональний розподіл функцій між працівниками, що перешкоджає досягненню успіху за рахунок іншого;

- наявність сильного лідера (керівника), якому люди готові підкорятися заради досягнення мети;

- уміння колективу знаходити своє місце у формальній чи неформальній структурі організації, завдяки чому він міг би реалізувати свій потенціал і не перешкоджав у цьому іншим колективам.

Становлення і розвиток виробничої групи має кілька стадій: формування, притирання, нормалізація і повна інтеграція.

7.2 Соціально-психологічні феномени в групах

Серед соціально-психологічних феноменів, що формуються в процесі соціалізації, вирізняють соціальні атитюди, групову динаміку, групові норми, соціальний контроль, соціальну фасилітацію, лідерство, керівництво; серед феноменів взаємовпливу – імітацію, навіювання, конформність, переконування.

Атитюд (від лат., франц. — attitude — ставлення, установка, настановлення) розглядається в психології, головним чином, як внутрішній стан готовності людини, що передує поведінці, виконувати певні дії. Він формується на підставі попереднього досвіду, може розгортатись як на усвідомленому, так і на неусвідомленому рівні, та здійснює регулятивну функцію щодо поведінки.

Феномен соціальної установки виявляє переважно динамічні аспекти психічної регуляції, а саме: швидкість формування, інтенсивність, сталість фіксації. Він виникає як результат взаємодії соціальної ситуації та соціальної потреби.

У поведінці членів певної соціальної групи атитюд забезпечує єдність сприймання, спільне ставлення до соціальної ситуації, життєвих подій, поведінки окремих людей і готовність до спільної діяльності. Функціонування атитюдів створює підставу для координації та організації дій, спрямованих на реалізацію єдиної мети, «стандартизує» сприймання соціальних явищ.

Можна виділити такі основні функції атитюду: він визначає сталий, послідовний, цілеспрямований характер поведінки в ситуаціях, що змінюються; звільняє від необхідності приймати рішення й довільно контролювати поведінку в стандартних

ситуаціях; може виступати як фактор, що зумовлює інертність діяльності та гальмує пристосування до нових ситуацій, які вимагають зміни алгоритму поведінки.

Процеси, що організують діяльність виробничої групи, називають *груповою динамікою*. Вона відображає весь цикл життєдіяльності групи та її етапи: утворення, функціонування, розвиток і розпад.

Процесами групової динаміки вважаються керівництво та лідерство, прийняття групових рішень, утворення групових норм, формування структури групи, згуртованість, конфлікти, тобто всі ті процеси, які фіксують і забезпечують психологічні зміни, що відбуваються в групі під час її існування.

Важливий аспект групової динаміки — це розвиток групи, його якісно специфічні рівні, особливості різних параметрів діяльності на кожному з цих рівнів.

Групові норми — один з важливих параметрів функціонування групи — це певні правила, відпрацьовані і прийняті групою.

Соціальний контроль — це система засобів впливу суспільства та соціальних груп на людину з метою регуляції її поведінки відповідно до прийнятих норм.

Важливим показником виконання групою певної діяльності виступає ефективність. Дослідження ефективності індивідуальної та групової діяльності виявило *феномен соціальної фасилітації*.

Його сутність полягає в тому, що виконання певної діяльності людиною в присутності інших людей підвищує її ефективність.

Але цей феномен обмежений у своєму прояві. В окремих випадках простежується зворотний ефект (погіршення результатів діяльності) — це називається *соціальною інгібіцією*.

Аналізуючи діяльність малих груп, ми стикаємось із феноменом лідерства й керівництва групою. Цей феномен характеризує динамічні процеси в групі: як група організується, хто бере на себе функції організації, які засоби управління групою. Дослідження феномену лідерства та керівництва є однією з центральних проблем психології малих груп. Насамперед розмежуємо зміст понять «лідер» та «керівник». Борис Дмитрович Паригін указує на якісні відмінності, що

існують між цими поняттями. Феномен лідерства пов'язаний з регуляцією міжособистісних стосунків, які мають неформальний характер, а керівник є носієм формальних стосунків у межах певної соціальної організації.

Керівництво визначається цілеспрямованою й контрольованою діяльністю цілої системи соціальної організації та її інститутів. Порівняно з лідерством воно має більш стабільний характер, оскільки безпосередньо не залежить від зміни групових настроїв, змін у міжособистісних стосунках.

Лідерство — це суто психологічна характеристика поведінки членів групи. Лідерством називають вихід будь-кого з членів групи в її лідери, виконання ним своїх лідерських функцій і відносини, що складаються між лідером та іншими членами групи.

Керівництво — більшою мірою соціальна характеристика стосунків у групі, насамперед з погляду розподілу ролей управління й підлеглості та виконання зовні поставлених перед групою цілей.

У малих групах можна спостерігати такі види (механізми, феномени) взаємовпливу, як, наприклад, імітація, навіювання, конформність, переконування.

Імітація — неспрямований вплив, особа, яка його здійснює, не ставить перед собою спеціальної мети, але цей вплив має кінцевий ефект і є найпростішою формою відображення людиною поведінки інших. На основі імітації пізніше формуються інші регулятори взаємовпливу — навіювання, конформність, переконування. Вони регулюють норми міжособистісного спілкування, які у свою чергу визначають характер останнього. Наявність відпрацьованих норм демонструє однозначність у розумінні та оцінці подій.

Навіювання — найменш усвідомлюваний процес, який ґрунтується на некритичному наслідуванні зразків поведінки іншої людини. Навіювання може бути пряме (коли один із партнерів по спілкуванню ставить перед собою таке завдання) і непряме, мимовільне.

Конформність, на відміну від навіювання, є процесом свідомої зміни оцінок, настановлень, поведінки під впливом групи. Це виражається у свідомій зміні ціннісних орієнтацій,

прийнятті групових норм, очікувань та ролі, яку нав'язує група. Міра прийняття особистістю зовнішніх оцінок і норм поведінки свідчить про ступінь її конформності. Воно може мати поверховий характер або ж глибинний, пов'язаний зі зміною диспозицій особистості. Соціальні ролі людини показують, як глибоко вона сприймає груповий тиск, виявляючи певну конформність.

Слід чітко розрізняти конформність як ситуативне явище та конформізм як рису характеру. Перша виявляється в повсякденному житті, оскільки людині доводиться узгоджувати свою поведінку з іншими людьми, з певними соціальними нормами. *Конформізм* як особистісна риса — це готовність людини змінювати власну поведінку, роль, думки та переконання відповідно до нав'язаних їй норм, оцінок.

Переконування — процес свідомого прийняття оцінок, думок і стереотипів поведінки, що належить групі. У процесі переконування відбувається звертання в основному до раціональних сторін психіки, досвіду, знань, логічного мислення, хоча все це не виключає участі емоцій та почуттів. У повсякденній практиці спілкування явища навіювання, конформності, переконування ідуть поряд.

7.3 Феноменологія малих груп

Під феноменологією малих груп розуміється уявлення й опис основних явищ, характерних для малих груп. Це насамперед явища, що виникають у сфері взаємовідносин людей.

Соціально-психологічну основу всіх відносин, що складаються в групі, становлять прийняті в ній цінності і норми. *Цінностями* називають те, що цінується членами цієї групи, що для них найбільш значуще й важливе. Як цінності можуть виступати цілі, до яких прагнуть члени групи, те, за допомогою чого вони задовольняють свої життєво важливі потреби, психологічні якості, притаманні в діловому й особистому спілкуванні, та ін.

З цінностей у свою чергу впливають норми, що складаються і діють у цій соціальній групі. *Груповими нормами*

називають загальні правила, якими у своїх діях і вчинках, а також у взаєминах один з одним керуються члени групи.

В управлінні життєдіяльністю групи норми виконують ряд важливих функцій. Найбільш істотні з них – регулятивна, оцінна, санкціонована і стабілізуюча.

Наднормативна діяльність (активність) виявляється в тому, що людина, не задовольняючись тими нормами, якими керується більшість інших людей, сама для себе вибирає і встановлює більш високі соціальні (наприклад моральні) норми і строго їх дотримується. У цьому випадку йдеться про такі норми, зміст яких полягає у тому, що людина бере на себе добровільні, підвищені зобов'язання щодо здійснення корисної діяльності для інших людей. Прикладом такої діяльності можуть служити різноманітні форми просоціальної поведінки.

До феноменології малих груп можна віднести й інші явища, що виникають у ній і досліджувані соціальними психологами. Їх досить багато. Однак найбільше уваги і часу вчені досі приділяли дослідженню таких явищ, як санкції, груповий тиск, конформізм, згуртованість, групова сумісність, поляризація і лідерство. Розглянемо ці явища.

Груповими санкціями називають впливи, що спрямовані групою на своїх членів. Якщо ці впливи мають позитивний характер (схвалення, заохочення, підтримка, захист, прийняття в групу, вибір у ролі лідера тощо), то говорять про *позитивні санкції*. Якщо відповідний вплив носить негативний відтінок (несхвалення, неповажне ставлення, покарання, позбавлення привілеїв, виключення з групи тощо), то їх називають *негативними санкціями*. Отже, під санкціями розуміються ті, які зазвичай пов'язані з груповими нормами: ті члени групи, які їх підтримують, отримують позитивні санкції, а ті, хто їх порушує, – негативні.

Груповим тиском називають вплив, який чинить група на психологію і поведінку своїх членів. Якщо цей вплив значний, то відповідно йдеться про наявність сильного групового тиску. Якщо ж цей вплив незначний, то говорять про слабкий груповий тиск.

Групова згуртованість визначається як внутрішня єдність групи. Вона може стосуватися найрізноманітніших речей,

пов'язаних з життєдіяльністю групи: цілей, цінностей, норм, оцінок, відносин, форм поведінки тощо. Жодна група не може бути абсолютно згуртованою у всіх без винятку відносинах: у чомусь вона єдина більшою мірою, а в чомусь – меншою. Тому в кожному випадку вивчення та оцінки групової згуртованості необхідно уточнювати предмет згуртованості – те, відносно чого ця група оцінюється як згуртована або незгуртована. З практичної точки зору важливо, щоб група виступала згуртованою як мінімум у питаннях, які мають пряме відношення до поставлених перед нею завдань.

Групова сумісність – це здатність членів групи діяти в різних ситуаціях як єдиний, злагоджений організм: розуміти один одного, установлювати хороші особисті і ділові стосунки, вміло взаємодіяти тощо. Особливо це важливо тоді, коли в групі вирішуються найбільш важливі для неї питання. Зазвичай психологічна сумісність і згуртованість – це дві сторони одного і того ж – працездатності або ефективності малої групи.

Груповою поляризацією називають явище, у якому сенсі протилежне згуртуванню групи. Воно проявляється у поділі групи на несумісні угруповання, що дотримуються різних думок, позицій, суджень, оцінок і не мають бажання йти на компроміс (шукати взаємоприйнятне рішення).

Питання для самоконтролю до теми 7

- 1 Фактори формування виробничої групи.
- 2 Соціально-психологічна сумлінність серед членів трудового колективу.
- 3 Стадії становлення і розвитку виробничої групи.
- 4 Надайте визначення процесу групової динаміки.
- 5 Показники процесу групової динаміки.
- 6 Надайте визначення показників системи соціальних відносин «керівництво» та «лідерство».
- 7 Показники групових норм поведінки у трудовому колективі.
- 8 Наднормативна діяльність (активність) членів колективу.
- 9 Позитивні і негативні санкції як прояви соціально-психологічної поведінки в колективі.

10 Групова згуртованість і сумлінність як фактори розвитку трудового колективу.

Література [13, 19, 26, 28, 29].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : Дон НУЕТ, 2010. 238 с.

2 Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2014. № 3. С. 5-10.

3 Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. URL : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>

4 Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. С. 37-44.

5 Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. С. 141-153.

6 Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 509 с.

7 Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Київ, 2015. Т. 2: Управління персоналом в організаціях. С. 42-50.

8 Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196.

9 Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 146 с.

10 Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.

11 Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 6. С. 8-19.

12 Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. Київ : Центр учбової літератури, 2015. С. 43-46.

13 Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / за ред. М. І. Молдаванова. Київ : Либідь, 2013. 588 с.

14 Іванілов О. С. Економіка підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 728 с.

15 Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. № 7. С. 13-21.

16 Крушельницька О. В. Основи кадрової політики. *Персонал*. 2006. № 5. С. 3-12.

17 Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 126-135.

18 Маслов Є. В. Організація кадрової служби на підприємстві. *Персонал*. 2013. № 8. С. 32-36.

19 Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. *Освіта і бізнес*. 2000. № 16. С. 43-46.

20 Пушкарьов М. М. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Київ : КУЕТ, 2014. С. 23-35.

21 Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств. *Проблеми теорії і практики управління*. 2014. № 4. С. 71-76.

22 Піз А., Піз Б. Новий язик рухів тіла. Розширена версія. Дніпропетровськ : Право, 2006. 416 с.

23 Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. Київ : КУЕТ, 2005. 187 с.

24 Майерс Д. Соціальна психологія : пер. з англ. Дніпропетровськ : Право, 1996. 314 с.

25 Донцов А. І. Психологія колектива. Київ : Дельта, 1984. 287 с.

26 Немов Р. С. Психологія : учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений : в 3 кн. Изд. 4-е. Москва : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. Кн. 1: Общие основы психологии. 688 с.

27 Берн Е. Транзактний аналіз в психотерапії: Системна індивідуальна і соціальна психотерапія. Тернопіль : Академічний Проект, 2006. 320 с.

28 Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 49-50.

29 Управління як соціальний феномен : монографія. Київ : Либідь, 2012. С. 5-36.