

# \*Тема 4

Соціально-  
психологічні  
аспекти управління  
персоналом

1. Особливості якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу.
2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
3. Комунікації в управлінні персоналом.
4. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.
5. Соціально-психологічний вплив на ефективність діяльності організації.

**\*План**

\* Керівники за допомогою методів управління впливають на процес досягнення поставлених перед організацією цілей на всіх його етапах — планування, організації, мотивації та контролю.

\* Управління – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення поставлених цілей в конкретних умовах.

\* Умовно управління можна поділити на дві взаємозв'язані частини:

1. управління діяльністю;

2. управління людьми.

**\* Г. Особливості якості керівника як передумова**

**ефективного менеджменту персоналу.**

Суть соціально-психологічних методів полягає у використанні керівником способів і прийомів впливу на окремих працівників і колектив у цілому, виходячи зі знання психології людини, її специфічних рис та індивідуальних особливостей окремих працівників.

Як спеціаліст керівник має бути професійно добре підготовленим, володіти знаннями й досвідом у конкретній сфері діяльності, оскільки функціями його є грамотна постановка завдань, компетентний аналіз та ефективний контроль за їхнім виконанням.

У взаєминах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. **Авторитет керівника** — це загальноновизнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади.

Реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими й колегами. У цьому випадку можна говорити, що керівник є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.

**Лідер** — це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

## Характерні риси діяльності ефективного керівника такі:

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

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей. **Такими якостями є:**

1. **атракція** — здатність приваблювати до себе людей завдяки формуванню в них у процесі спілкування позитивних емоцій;
2. чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих, відповідальність;
3. справедливість, доброзичливість і повага в стосунках з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;
4. знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;
5. **емпатія** (співпереживання) — уміння поставити себе на місце іншого.

- \* Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і заставляти їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи мотивації.
  - \* **Мотивація** – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації.
  - \* Основною спонукальною силою людини, групи є потреби. **Потреба** – це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності.
- 2. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.**



Усвідомлення потреб і порівняння їх з предметами оточуючого світу є основою для формування ціннісних уявлень особистості.

**Ціннісні орієнтації** – це відносно стійке, соціально обумовлене відношення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на основі яких виникає бажання досягти певних цілей. Вони залежать від базових цінностей, соціального статусу людини, характеру і обсягу фактичних знань, потреб і домагань і представляють собою поєднання емоційних аспектів з раціональним мисленням.

Цінностями в процесі праці є сама праця та різні сторони трудової діяльності, відносно яких працівник формує своє ставлення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є результатом відображення в свідомості працівників конкретної трудової ситуації.

Практичне використання цих фундаментальних соціально-психологічних закономірностей в управлінні (зокрема мотивації) персоналом повинно виходити з врахування:

- індивідуально-психологічних властивостей особистості працівника;
- впливу конкретної ситуації на поведінку працівника;
- відмінностей у сприйнятті соціальної реальності працівниками.

### 3. Комунікації в управлінні персоналом

Ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з вдосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. **Комунікація** – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників.

Зворотнім зв'язком комунікації є контакт в процесі спілкування.

**Спілкування** – це міжособовий або міжгруповий процес, в основі якого лежить обмін між людьми результатами їхньої психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо.

Виділяють три сторони у спілкуванні:

- комунікативну;
- інтерактивну;
- перцептивну.

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією у формі рішень, замислів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень. Саме ділове спілкування в цьому випадку виступає як комунікативний процес, особливостями якого є:

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

Комунікації в організації мають складну структуру. Розрізняють формальні і неформальні, вертикальні і горизонтальні комунікації. **Вертикальні** комунікації поділяються на нисхідні (інформація переміщується з вищих рівнів на нижчі); висхідні (інформація поступає від працівників на вищі рівні управління); комунікації на рівні керівник-робоча група; керівник – підлеглий. **Горизонтальні** комунікації здійснюються між відділами; між особистостями. **Неформальні** комунікації не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів.

#### 4. Типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання.

В процесі взаємодії і спілкування людей через різні інтереси і погляди можуть виникати конфлікти.

**Конфлікт** - відсутність згоди між двома або більше сторонами, якими можуть бути фізичні особи або групи працівників.

Виникненню конфлікту передують конфліктна ситуація, яка передбачає:

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

Причини виникнення конфліктів різноманітні. Вирізняють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

### Основні причини конфліктів в організації наступні:

- обмеженість ресурсів, які необхідно поділити між структурними підрозділами;
- взаємозалежність завдань (в сучасному виробництві виконання завдання одним або групою працівників залежить від результатів роботи інших працівників або групи);
- відмінності у цілях (спеціалізовані підрозділи можуть надавати більшого значення своїм проблемам, а не всієї організації);

- відмінності в уявленнях, цінностях, манері поведінки, рівні освіти, життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації (погана передача інформації є причиною, наслідком і каталізатором конфлікту, оскільки заважає зрозуміти ситуацію і точку зору інших людей);
- різка зміна подій і ситуації.

Конфлікти в організаціях проходять декілька стадій – зародження, розгортання, розквіту, затухання.



На стадії **зародження** конфлікт прихований і розвивається на психологічному рівні. На стадії **розгортання** конфлікту зростає соціальна напруга, активізуються дії сторін. Активні дії досягають апогею на стадії **розквіту** конфлікту, коли загострюються й емоційні пристрасті. Стадія **затухання** конфлікту настає, коли ресурси обох сторін вичерпуються і вони приходять до згоди. **Конфлікт може бути вирішений в результаті трьох типів дій:**

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

Одним з ефективних методів управління і запобігання конфліктам є роз'яснення вимог до роботи. Кожен працівник повинен чітко знати, які результати очікуються від нього, свої обов'язки, повноваження, етапи роботи. Метод реалізується через систему посадових інструкцій, розподілу прав і відповідальності за рівнями управління.

Конструктивне розв'язання конфлікту залежить від:

- адекватності сприйняття конфлікту, достатньо точної оцінки поступків, намірів сторін;
- відкритості і ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем з метою виходу з конфліктної ситуації;
- створення атмосфери взаємного довір'я і співробітництва.

## 5. Соціально-психологічний клімат та його вплив на ефективність діяльності організації.

Поведінка окремого працівника визначається не тільки набором його особистісних якостей, особливостями конкретної ситуації, але й специфікою соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність. Таким соціальним середовищем є організація.

**Організація** – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Кожний працівник організації, що бере участь у досягненні її стратегічних цілей, є в той же час членом певної робочої групи (колективу).

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

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

Таким чином, соціально-психологічний клімат можна розглядати як один з важливих факторів і резервів підвищення ефективності праці.

За оптимального соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне втягнення працівників у діяльність, яке є умовою ефективності цієї діяльності. Показниками останньої виступають продуктивність праці, соціальний розвиток організації і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника у діяльності.

## Список використаної літератури:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. Посіб.-К.:Професіонал, 2006
2. Васильєв В.В., Борисова Ю.В Світовий досвід управління персоналом, Дніпропетровськ, 2002
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. Посібник для вищ.навч. закл. -2-ге вид.-К.:Центр учбової літератури, 2009
4. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу: навч. Посіб.-К.:КНЕУ,2006
5. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Посібник, 2010