

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ

Тема:

**«Керівництво та лідерство:
соціально-психологічні
аспекти»**

(практичне заняття)



Навчальні питання

1. Психосоціологічні тенденції сучасного розвитку організацій. Психологія управління: предмет і методологічні аспекти.
2. Феномен влади: ідентифікація можливостей.
3. Лідерство: сутність та організаційне значення.
4. Основні концепції стилів керівництва.



Навчальне питання 1.

Психосоціологічні тенденції сучаного розвитку організацій. Психологія управління: предмет і методологічні аспекти.

Американський економіст Л. Грейнер запропонував модель організаційного розвитку через послідовність **п'яти стадій розвитку**:

- ▣ 1) заснована на творчості, закінчується кризою лідерства;
- ▣ 2) заснована на керівництві, закінчується кризою автономії;
- ▣ 3) заснована на делегуванні повноважень і відповідальності, закінчується кризою контролю;
- ▣ 4) заснована на координації, закінчується кризою кордонів;
- ▣ 5) заснована на співробітництві.

□ Після подолання цієї кризи може розпочатися **шоста стадія** організаційного розвитку,

□ заснована на дуальній структурі:

з одного боку - традиційна структура для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій,

з іншого - рефлексивна структура (структура розвитку) для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності.

Сучасний розвиток організації орієнтується на:

- формування солідарності (усвідомленні та прийняті персоналом цінності виробничої діяльності, узгодженні активності співробітників, що надає впевненості у взаємодії, викликає необхідний резонанс у зовнішньому середовищі);
- створення універсальних орієнтирів у поведінці і діяльності персоналу (цінності і змісти можуть бути конкретизовані і застосовані до будь-яких практичних ситуацій, навіть тих, що не передбачені організаційними стандартами);
- поглиблене осмислення діяльності кожним співробітником чи організаційною субодиноцею (відділами і службами);
- формування несуперечливого, позитивного образу організації у зовнішньому середовищі.

Психологія управління – міждисциплінарний науково-практичний напрямок, що розробляє психологічне забезпечення вирішення проблем організації в умовах ринкової системи господарювання

Об'єкт психології управління – психічна реальність, що включає інтелектуальні, емоційні та вольові прояви свідомості людей, а також підсвідомі прояви їх психіки.

▮ **Предмет психології управління** становлять психологічні явища організації.

▮ **Психологія управління вивчає:**

традиційні соціально-психологічні явища (соціально-психологічний клімат, спілкування та ін.),
психологічні стосунки та поведінку людей в організації (згуртованість, лідерство),
психологію праці (функціональні психічні стани),
психологічні закономірності управлінської діяльності (особливості прийняття індивідуальних та групових рішень, проблеми мотивації).

▮ **Основним завданням психології управління** є:

сприяння формуванню у менеджерів відповідних психологічних якостей як необхідних умов їх повсякденної діяльності, удосконалення психологічних механізмів ділового спілкування.

**ПРЕДМЕТНА
СУТНІСТЬ
ПСИХОЛОГІЇ
УПРАВЛІННЯ**

**МЕТОДОЛОГІЯ ТА МЕТОДИ
ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

**ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ
ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

**ЄДНІСТЬ ТЕОРЕТИЧНИХ І ПРАКТИЧНИХ ОСНОВ
ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ**

**ПСИХОЛОГІЯ ОСОБИСТОСТІ
В УПРАВЛІННІ**

**ПСИХОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ
В УПРАВЛІННІ**

**ПСИХОЛОГІЯ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Психологія
управління
людськими
ресурсами**

**Соціально-
психологічні
особливості
управління**

**Психологія
управління
рекламною
діяльністю
організацій та
її структурних
підрозділів**

Міждисциплінарний характер психолого - управлінського знання

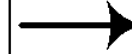
Соціологія



Менеджмент



Психологія управління



Філософія



Психологія



- ▣ **Соціологія**, ґрунтуючись на тезі, що успіх та розвиток корпорації залежить від суб'єктивного ставлення – клієнтів, співробітників, інвесторів, ділових партнерів, а саме вони складають суспільство, вимагає включати у систему менеджменту соціальний аналіз структури організації та її склад (соціологія організації).

- ▣ **Філософія** наголошує, що сенс існування успішних організацій, як правило, винесений за їх межі і має суттєву соціальну спрямованість. Організації, розвиваючи свою філософію, усвідомлюючи сенс своєї діяльності та їх цінність, мають утилітарні цілі, досягнення яких дозволяє отримати результати, що сприяють їх довгостроковому успіху. Філософія організації – це сукупність смислів та цінностей існування організації, що виражається в цінностях, котрі сприймаються та реалізуються персоналом, та норм, що регулюють діяльність організації на всіх рівнях.

- ▣ **Менеджмент**, як науковий напрямок, розвивався протягом ХХ століття. Становлення менеджменту пов'язується з інтелектуальною революцією (з середини ХVІІІ ст. в Англії) учасників виробничого процесу – робітників та управлінського персоналу: антагоністичні взаємовідносини замінюються на кооперацію та взаємодопомогу. Основи менеджменту, що закладалися в європейській і американській науці, передбачали обов'язкове включення «психічних чинників».

Навчальне питання 2:

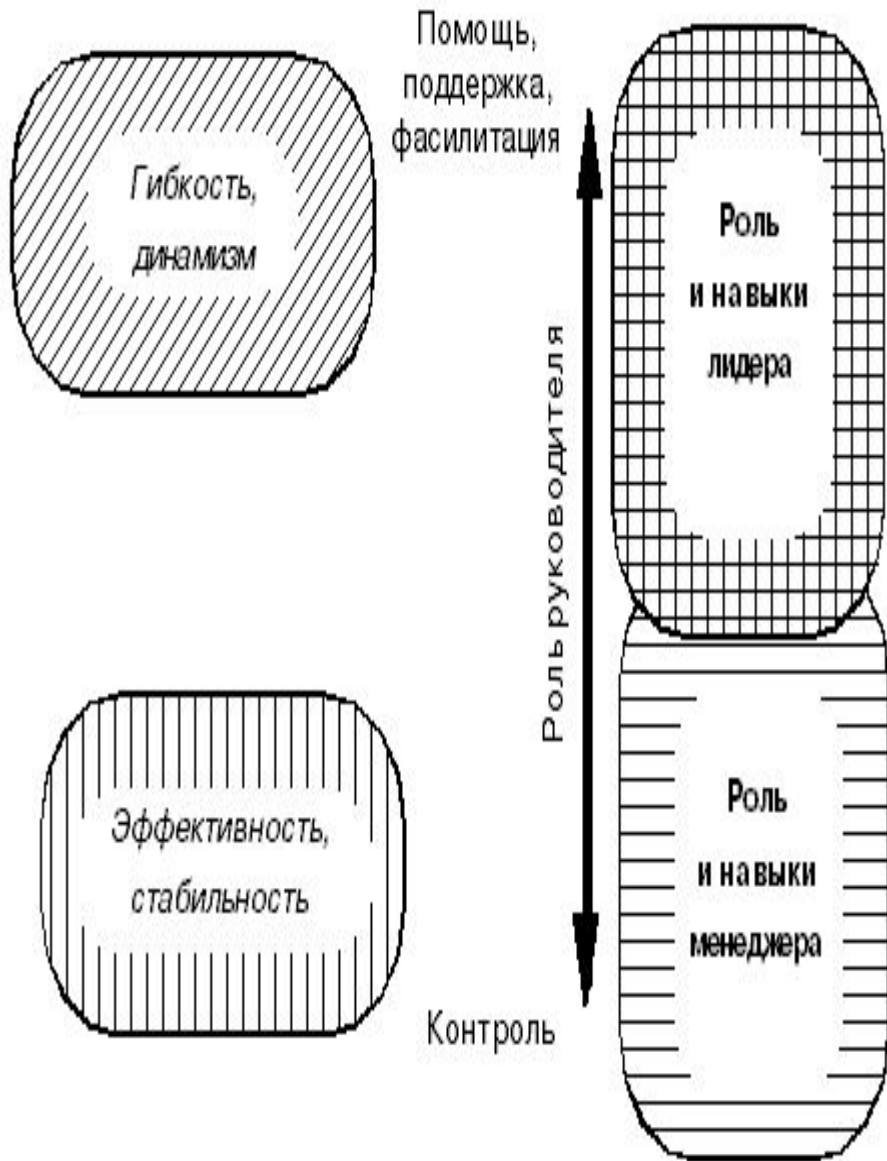
Феномен влади: ідентифікація можливостей.

Мета організаційної політики – досягнення бажаних результатів.

Особливим джерелом влади в організації виступають міжособистісні стосунки між менеджерами та підлеглими.

Виділяють наступні види влади:

- винагороджувальну (впливає на поведінку інших, винагороджуючи бажану поведінку),
- примусову (здійснюється шляхом покарання за небажану поведінку),
- легітимну (вплив на поведінку підлеглих завдяки позиції менеджера в організаційній ієрархії),
- експертну (використовує свої таланти, знання і навички)
- репутаційну.



Важливу роль у здійсненні влади відіграє процес обміну в здатності впливати на поведінку інших. Якщо застосування влади використовується неефективно, впливові особи можуть користуватися тими, хто має меншу владу в організації, і замінювати легітимні інтереси організації своїми власними. Ефективне використання влади має на меті впливати на поведінку інших у спосіб, що погоджений з потребами організації та потребами працівників.

Діяльність людей, які працюють на досягнення цілі, вимагає ефективного управління. «Якщо скрипаль може грати один, то оркестр потребує диригента» - цей вислів К.Марса, класичного економіста XIX ст., виражає смисл менеджменту, ролі керівника, здатного вести за собою, знати та передбачувати



Ефективний менеджер

ВЛАДА

**Зобов'язувати виконувати вчасно
Керувати та організовувати**

СМИСЛ

**Впливати на усвідомлення
власної відповідальності,
мобілізувати,
діяти самостійно**

ЕКСПЕРТИЗА

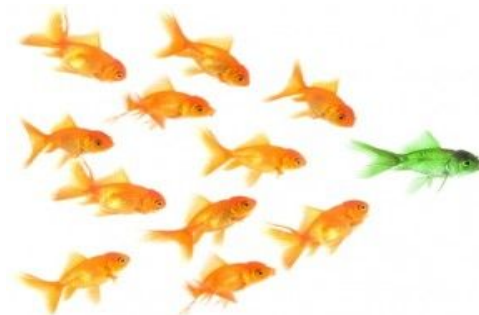
**Приділяти власний час,
супроводжувати та
направляти**

ПОВЕДІНКА

Бути з тих, за ким слідуєть

Методи управління персоналом

Найбільш ефективними методами впливу вважаються раціональне переконання (використання логічних аргументів і фактів), натхненний заклик і консультації, а найменш ефективними – тиск (застосування вимог, загроз чи постійного нагадування) і легітимність (звернення до авторитету або узгодженості з політикою, практикою чи традиціями). Таким чином, менеджери, які можуть ефективно впливати на поведінку інших, мають чітко розуміти важелі влади, а також справедливо їх застосовувати.



Методи управління персоналом

Адміністративні

- Формування структури органів управління
- Утвердження адміністративних норм та нормативів
- Видання наказів, розпоряджень
- Розробка посадових інструкцій, стандартів організації
- Розробка іншої регламентуючої документації
- Встановлення адміністративних санкцій та заохочень

Економічні

- Техніко-економічний аналіз
- Економічне стимулювання
- Мотивація трудової діяльності
- Оплата праці
- Капіталовкладення
- Участь у прибутку та капіталі
- Встановлення економічних норм та нормативів
- Встановлення матеріальних санкцій та заохочень

Психосоціальні

- Психосоціальний аналіз
- Соціально-психологічне планування
- Створення творчої атмосфери
- Участь працівників в управлінні
- Соціальне та моральне стимулювання
- Задоволення культурних та духовних потреб
- Формування колективів, груп, створення позитивного психологічного клімату
- Встановлення соціальних норм поведінки
- Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності
- Встановлення моральних санкцій та заохочень

Навчальне питання 3:

Лідерство: сутність та організаційне значення.

Фундаментальна енергія, що необхідна для координації дій виконавців – це лідерство, процес внутрішньої соціально-психологічної організації і управління спілкуванням та діяльністю членів колективу, який здійснюється лідером як суб'єктом стихійно сформованих групових норм і очікувань. Характеристика «бути з тих, за ким сліднують» вимагає від особистості позитивної налаштованості, оптимістичності, вміння надихати інших, слухати та приймати критику, зразкової професійної поведінки, а також означає «бути з тих, кому довіряють».



Лідерство
© Ильин Сергей / Фотобанк Лори

Види лідерів

Виділяють наступні *типи лідерів*:

1. Природний (залежить від обставин та ситуації);
2. Харизматичний (спирається на владу, яку отримує завдяки тому, що його послідовники ототожнюють себе з ним);
3. Ворожий (завжди знаходиться у протиріччі з навколишнім середовищем);
4. Диктаторський (приймає максималістські рішення, руйнує моральний клімат колективу);
5. Авторитетний (чітке бачення проблем та вміння переконувати; мотивує підлеглих, пояснюючи, якою важливою для компанії є робота кожного з них);
6. Партнерський (співробітництво понад усе; встановлює атмосферу довіри в колективі, здатен до ефективних інновацій).

Типологія лідерства

дерства



Типологія лідерства розробляється також у класичному діапазоні ” авторитарність - демократизм”.



Авторитарність - (від лат. *autoritas* - вплив, влада) - соціально-психологічна характеристика особистості, яка відображає її прагнення утвердити свою владу, максимально підкорити своєму впливу партнерів. Авторитарність пов'язана з такими рисами особистості як агресивність, завищена самооцінка, схильність до наслідування стереотипам, слабка рефлексія. На рівні поведінки авторитарність нерідко виявляється в прагненні індивіда будь-що досягти домінуючого становища у групі, зайняти максимально високу позицію в структурі влади.

Лідер - «демократ» дозволяє всім зацікавленим особам колективно прийняти рішення. Лідер готовий витратити час щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислухуючи думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, **лідер - «демократ»** тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу.



Навчальне питання 4:

Основні концепції стилів керівництва

Під *стилем керівництва* розуміється систематичний прояв особистісних якостей керівника, манера його поведінки у ставленні до підлеглих, способи вирішення ділових проблем. Специфіка організації складає певний діапазон для вибору керівником тієї чи іншої лінії службової поведінки стосовно підлеглих і вирішення службових завдань. Свідомий вибір чи стихійні коливання у визначених межах неминучі і залежать від індивідуальності керівника - його культури, установок, характеру, досвіду, знань тощо, а також детермінуються існуючою ситуацією, психологічними і соціокультурними характеристиками, властивими як керівнику, так і колективу, у цілому професії, регіону.

Стилi керiвництва

Уперше класифiкацiя стилiв керiвництва була розроблена вiдомим теоретиком менеджменту К. Левiним у 1939 році i спиралася на наступнi параметри: спосiб прийняття рiшення, спосiб розподiлу функцiй у розв'язаннi завдань, форми контролю, розподiл вiдповiдальностi. За цими показниками були вiдокремленi три стилi керiвництва:

- **авторитарний**, характеризується зосередженням усiєї влади у керiвника, нав'язуванням власної волi підлеглим, запереченням iнiцiативи й обговорення прийнятих рiшень;
- **демократичний**, що заохочує колегiальнiсть i будь-яку iнiцiативу, залучає підлеглих до вироблення i прийняття спiльних рiшень;
- **лiберальний стиль** (такий, що потурає, пасивний), характеризується слабко вираженим керiвництвом, самоусуненням, зняттям iз себе вiдповiдальностi i вiдмовою вiд влади на користь органiзацiї чи колективу.

Характерні риси класичних стилів керівництва

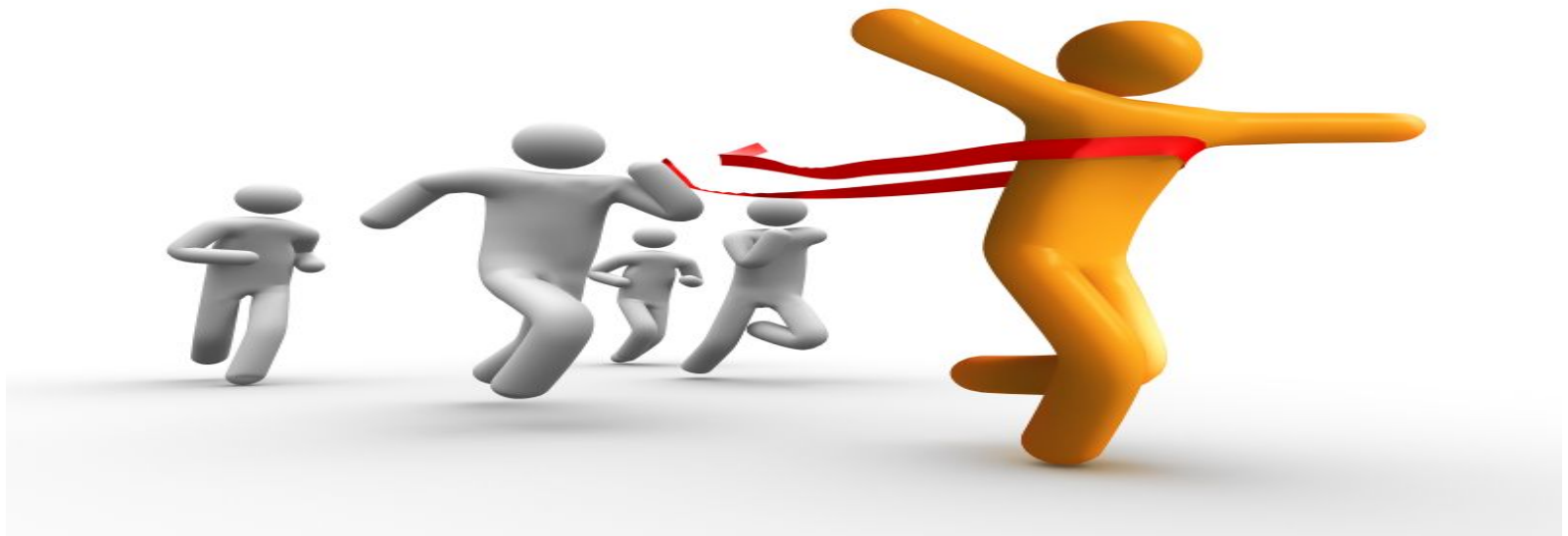
<i>критерії</i>	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
<i>Постановка цілей</i>	Визначає керівник	Результат групового рішення при підтримці керівника	Повна свобода для прийняття індивідуальних рішень, мінімальна участь керівника
<i>Розподіл завдань</i>	Всі завдання видає керівник, до того ж працівник не знає, яке завдання він отримає наступного разу	Встановлений певний порядок розподілення робіт	Керівник надає необхідні матеріали і за вимогою співробітника надає інформацію
<i>Оцінка роботи</i>	Керівник особисто нагороджує або карає співробітників, але сам у трудовому процесі не бере участі	Керівник намагається використовувати об'єктивні критерії критики, намагається безпосередньо приймати участь у роботі групи	Керівник коментує, однак не регулює, не оцінює групову роботу
<i>Трудова атмосфера</i>	Висока напруженість, ворожість	Вільна, товариська атмосфера	Атмосфера свавілля окремих співробітників
<i>Мотивація праці</i>	Мінімальна	Висока мотивація кожного працівника і групи в цілому	мінімальна

Вибір оптимального стилю керівництва у класичному діапазоні «авторитарність – демократизм» є одним із основних завдань менеджера.

Виділяють стилі, що відображають специфічні відтінки управлінської взаємодії, а саме:

Диктаторський стиль – керівник приймає максималістські рішення, не враховуючи думки підлеглих.

Такий стиль можна застосовувати дуже обережно і лише в надзвичайних ситуаціях. Він необхідний, наприклад, при реструктуризації підприємства чи при загрозі поглинання. У подібних випадках керівництво тільки так може відмовитися від методів, що не виправдали себе, і змусити людей працювати по-новому. Але якщо керівник компанії покладається винятково на диктаторський стиль, його зневага моральним духом і почуттями співробітників виявиться згубною у довгостроковій перспективі.



Авторитетний стиль — керівник мотивує підлеглих, пояснюючи їм, якою важливою для загальної справи є робота кожного з них, задає систему стандартів. Співробітники особливо віддані цілям і стратегії організації.

Такий стиль позитивно позначається на гнучкості: керівник проголошує кінцеву мету і, як правило, залишає підлеглим достатньо свободи для прояву ініціативи.

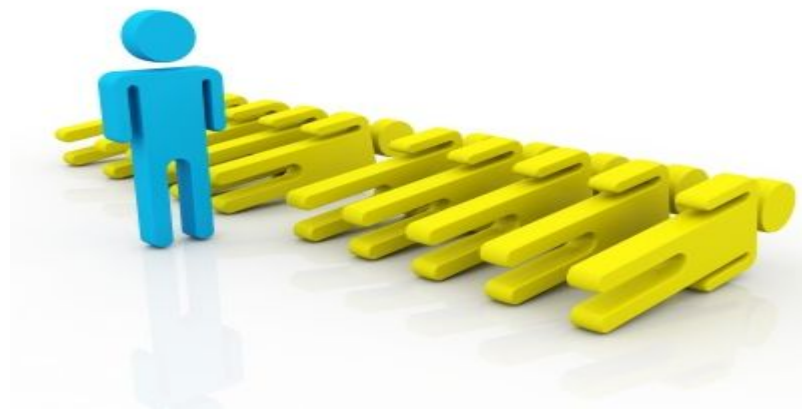


Партнерський стиль.

Лідер-«партнер» досягає цілей, налагоджуючи міцні емоційні зв'язки між співробітниками. Люди, що подобаються один одному, діляться своїми ідеями і натхненням. Для колективу, що очолюється лідером-«партнером», характерною є довіра між колегами-друзями, готовність до нововведень і ризикованих дій, гнучкість. Лідер-«партнер» обов'язково виражає визнання і подяку співробітникам за їхні трудові досягнення.

Зразковий стиль - лідер задає найвищі стандарти роботи і на власному прикладі доводить, що їх можна дотримуватися. Із завзятістю він прагне працювати швидко і якісно, і вимагає того ж від підлеглих, і, якщо вони не відповідають його вимогам, замінює їх іншими співробітниками.

Застосовувати зразковий стиль потрібно дуже вибірково. Бо такий керівник часто руйнує моральний клімат у компанії.



Наставницький стиль. Лідери наставники допомагають підлеглим побачити слабкі і сильні особистісні характеристики й адекватно оцінити свої перспективи. Вони заохочують підлеглих ставити собі довгострокові цілі і допомагають їм досягати їх. Лідери-«наставники» мають чудову здатність делегувати повноваження, давати своїм підлеглим цікаві, сприятливі для їхнього зростання завдання, навіть коли знають, що в результаті робота буде виконана повільніше, ніж зазвичай.

Р. Лайкерт запропонував виділити чотири стилі керівництва:

- **Експлуататорсько-авторитарний** (керівник наділений рисами автократа);

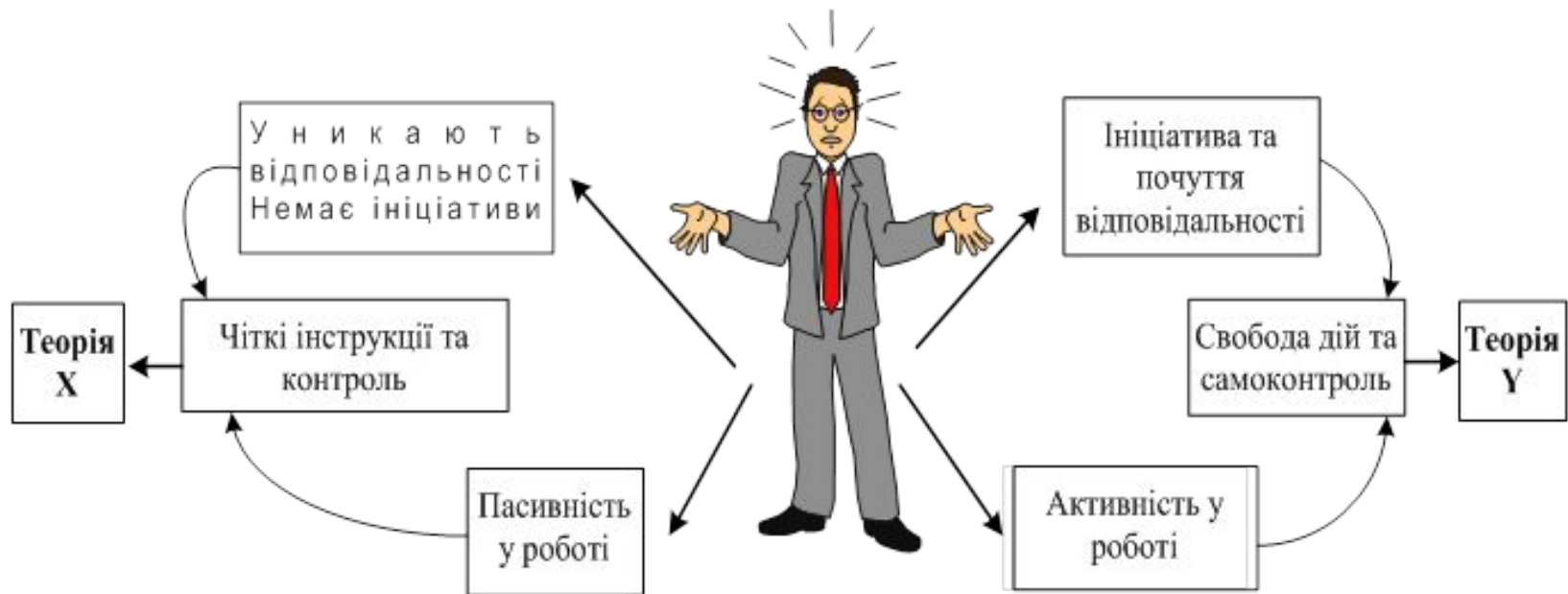
- **Поблажливо-авторитарний** (керівник може підтримувати з підлеглими авторитарні стосунки, але дозволяє підлеглим, хоча і обмежено, приймати участь у розробці рішень; мотивація ґрунтується на винагородах, і частково – на покараннях);

- **Консультативно-демократичний** (керівники виявляють довіру до підлеглих);

- **Партисіпативний** (керівники спираються на групові рішення, повністю довіряють підлеглим, стосунки з ними дружні).

М.Грегор довів залежність поведінки робітника від особистісного ставлення менеджера до підлеглих:

- тип управління X;
- тип управління Y.



Дякую за
увагу!

