**Реферат на тему:**

**Психологія поведінки індивіда в організації і способи управління нею**

**Психологія поведінки індивіда в організації і способи управління нею**

Поведінка індивіда у психологічному аспекті є наслідком відчуття (усвідомлення) ним певних потреб, а першопричиною його цілеспрямованої діяльності є їх задоволення.

Теоретичні дослідження психології менеджменту спрямовані на вдосконалення психологічних засад практики менеджменту як засобу підвищення ефективності функціонування виробничо-господарських організацій. Психологічними знаннями необхідно володіти всім менеджерам, оскільки у відносинах управління все більше виявляє себе психологічний аспект. У коленій ситуації індивід керується не однією потребою, а їх системою, до якої належать: потреби-відношення (фізіологічна чи соціальна залежність суб'єкта від об'єкта-предмета потреби); потреби-стани (функціональні потреби життєдіяльності організму); потреби-цілі (усвідомлення необхідності, зумовленої потребами організму, вимогами суспільства, нормами поведінки); потреби-емоції (позитивне або негативне ставлення до певних об'єктів, сфер діяльності, до інших людей тощо) та ін.

Залежно від стану справ на виробництві і поведінки інших учасників спільної діяльності індивід потрапляє в конкретну життєву ситуацію, яка змушує його зробити вибір: що, як і для чого треба зробити. Менеджмент трактує її як управлінську ситуацію. Багато з них у практичній діяльності менеджера не мають ні чітких алгоритмів прийняття рішень, ні відповідних прецедентів із попереднього досвіду.

Управлінські завдання, які мають чіткий алгоритм, для психології менеджменту великого інтересу не становлять: керівництво спільною діяльністю особливо необхідне тоді, коли внаслідок складності, багатовимірності й не-детермінованості об'єктів управління неможливо створити алгоритми прийняття рішень. Адже посадові інструкції, довідники, система правової документації не містять готових рекомендацій щодо того, як менеджеру діяти в конкретній управлінській ситуації. Соціальні норми поведінки, правила субординації і нормативна регламентація виконання службових обов'язків кожним працівником організації фактично є нормативними обмеженнями на свободу вибору.

На практиці менеджеру доводиться вирішувати такі основні завдання:

пошук виходу із проблемної ситуації (що, хто, як, коли і для чого повинен робити);

мобілізування підлеглих на максимально ефективне виконання дорученої справи.

Усвідомлена менеджером управлінська ситуація постає як набір зовнішніх впливів — стимулів діяльності. Кожний стимул зіставляється з комплексом потреб менеджера, а результати цієї психічної діяльності виявляються як мотиви діяльності.

У психології мотив — це стимул, відображений у свідомості суб'єкта діяльності. Кожний стимул проектується на комплекс потреб, а не просто фіксується у свідомості індивіда як безпосереднє відображення управлінської ситуації. Вплив комплексу потреб може спричинити суб'єктивність, тенденційність, селективність й упередженість індивіда у процесі оброблення інформації. Суб'єктивізм індивідуального мислення можна подолати лише спільною розумовою діяльністю, спрямованою на досягнення результатів колективної виробничої діяльності.

За допомогою психологічного аналізу можна виявити спільні для будь-якої діяльності механізми регулювання процесів керівництва трудовим колективом. Цілеспрямовану діяльність характеризують наявність мети (завдання, плану (програми) і контролю (зворотного зв'язку). В управлінській ситуації навіть за однакових умов мета може бути досягнута різними способами. Крім того, один мотив може спричиняти різні дії, а за однією дією можуть приховуватися різні мотиви. Наприклад, менеджер може віддати розпорядження про необхідність роботи у вихідний день. Для підлеглих таке розпорядження є зовнішнім щодо їх планів, інтересів і цілей стимулом, але, подолавши «фільтр» потреб кожного працівника, цей стимул перетворюється на різноманітні мотиви поведінки: один працівник радіє додатковому заробітку; інший вважає необхідним виявити службову відданість, оскільки очікує обіцяного підвищення в посаді; третій добросовісно працює, усвідомлюючи необхідність позаурочної праці; четвертий сприймає дійсність як штурмівщину. Перевиконання працівником індивідуального завдання також може бути мотивоване багатьма суперечливими спонуканнями, наприклад ентузіазмом змагальності в колективі, турботою про колективні інтереси, потребою самовираження чи визнання своєї значущості в колективі, турботою про інтереси колективу, матеріальними або кар'єрними міркуваннями. Це свідчить, що кожний вчинок людини зумовлює складна сукупність вихідних спонукань.

Аналіз видів діяльності, в тому числі керівної, ускладнюється ще й тим, що елементи діяльності — цілі, засоби, способи й умови — взаємодіють в кожному життєвому процесі. За деяких обставин ціль однієї дії у процесі діяльності може трансформуватися в засіб, і навпаки, те, що було засобом, умовою чи способом досягнення цілей, стає новою провідною метою — потребою діяльності. Суб'єкт діяльності вважає, що його рішення і вчинки зумовлені попередніми мотивами, хоч у їх структурі відбулися суттєві зміни, а отже змінилася головна соціально-психологічна якість індивіда — спрямованість його особистості. Це явище у психології називають раціоналізацією мотивів. Наприклад, молодий спеціаліст розпочинає свою трудову діяльність і захоплюється науковою творчістю, вважаючи свої повсякденні обов'язки дошкульною необхідністю і перешкодою науковим пошукам. Через деякий час він робить корисний винахід, і для його впровадження в організації створюють спеціалізований підрозділ, менеджером якого стає сам винахідник. Він інтенсивно вдосконалює свій винахід, не звертаючи уваги на виробничі інтереси підлеглих, їхні міжособистісні стосунки. Внаслідок цього у колективі виникає конфліктна ситуація, що змушує менеджера звернути увагу на міжособистісні стосунки. Однак, не маючи досвіду керівництва, він вдається до адміністративних засобів вирішення конфлікту, як, на його думку, до єдино можливих. Внаслідок їх реалізації в колективі виходить на передній план інша проблема — безініціативність працівників. Після впровадження винаходу підрозділ розширюється, ранг менеджера підвищується, це вже не задовольняє молодого керівника, оскільки основною його потребою стало самоствердження. Цілі творчої діяльності перетворилися на засоби, які забезпечують керівне становище і вже не приносять творчого задоволення.

Трансформація цілей, засобів і способів діяльності є закономірністю та основою психологічного механізму регулювання індивідуальної поведінки індивіда. У регулюванні поведінки соціальних груп особливості індивідуальної поведінки нівелюються, а домінують соціально-психологічні й соціологічні закони. Очевидно, в недооцінюванні особливостей регулювання індивідуальної поведінки у практиці керівництва і соціального управління приховані основні причини недостатньої ефективності формальних методів адміністративного впливу на підлеглих.

Формальні методи, як правило, поєднують з адміністративно-директивним управлінням, яке ґрунтується на системі організаційно-розпорядчих методів впливу. Під кутом зору психології менеджменту директивне керівництво ґрунтується на спрощених уявленнях про механізми мотивації поведінки людини. Вони зводяться до схеми «стимул — реакція», тобто «наказ — виконання», оскільки вважається, що менеджеру для забезпечення виконання підлеглими його розпоряджень достатньо використати стимули й покарання, передбачені посадовими інструкціями та правовими актами і доведені до відома всіх виконавців. Однак дієвість організаційно-розпорядчих методів недостатня, що переконливо доводить практика. Попри те, деякі менеджери, особливо ті, яким властиві автократичні риси особистості, сповідують жорстке директивне управління як головний засіб впливу на підлеглих.

Автократичні методи здатні забезпечити лише короткотермінові результати. Вони ніяк не можуть узгоджуватися з цілями соціального розвитку колективу, навіть якщо менеджер-автократ діє в межах прийнятих норм регламентації службових відносин.

Стиль керівництва і система методів соціального управління значною мірою залежать від уявлень керівника про колектив як об'єкт управління, про себе і про цілі діяльності, тобто від того, як організаційні, виробничо-технологічні, економічні, міжособистісні відносини відображаються у його свідомості. Будь-яке уявлення про дійсність, зафіксоване суспільною або індивідуальною свідомістю, є моделлю спостережуваного явища. У менеджменті найактуальніші такі психологічні нормативні моделі:

Деонтологічна (грец. deontos — потрібне), або інституціональна, модель. Відображає властиві економічній думці нормативні уявлення про належну організацію спільної діяльності. Вона охоплює організаційну структуру управління, систему правової та адміністративної регламентації (трудове законодавство, посадові інструкції, нормативні акти та ін.), яка визначає поведінку організації і її підсистем, встановлює права, обов'язки, функції й норми поведінки окремих працівників.

Феноменологічна (грец. phainomenon — явище), або актуальна, модель. В основі її — сукупне ставлення суб'єктів колективної діяльності до своїх функцій, прав, обов'язків, інституціональних норм поведінки. Прикладом феноменологічної моделі є неформальна структура міжособистісних відносин у первинному трудовому колективі. До неї належить також система соціально-психологічних регуляторів індивідуальної і групової поведінки — цілі, установки, інтереси, соціальні норми і правила поведінки, ціннісні орієнтації, мотиви й потреби.

3. Онтологічна (грец. ontos — єство), або ідеальна, модель. Відображає організацію кооперованої праці, яка ґрунтується на передумові, що поведінку людини визначають усвідомлені і прийняті нею вищі цілі суспільного розвитку.

Менеджер за тією чи іншою нормативною моделлю і її приписами повинен бачити конкретних індивідів і динамічну структуру їх міжособистісних відносин, тобто реальну їх поведінку. Рівень відображених у структурі міжособистісних відносин вимог нормативної моделі залежить від дієвості соціального контролю. На практиці це виявляється у нормативній реакції співробітників на слова й справи свого колеги. Наприклад, у колективі з несприятливим кліматом підлеглі у присутності менеджера дотримуються норм службового розпорядку і навіть осуджують порушників дисципліни, а за його відсутності нехтують ними.

На поведінку працівників впливає неформальна структура міжособистісних відносин. її можна виявити за допомогою соціометричних процедур, методом активного експерименту, створенням проблемних ситуацій, соціологічними й соціально-психологічними методами. Неформальна структура колективу разом із неформальними нормами поведінки, звичаями, традиціями, системою неформальних санкцій може бути визначена як модель реальної поведінки. Вона відображає ставлення працівників до справи, обов'язків, до свого менеджера, колег тощо.

Ідеальне регулювання поведінки не може забезпечити нормативне регулювання. Його ефективність тим нижча, чим більше приписи нормативної моделі відрізняються від реальної поведінки особистості. Нормативна модель дає змогу людині, коли вона перебуває під дією механізмів нормативного контролю, демонструвати очікувану поведінку, але проконтролювати формальними методами цілісну систему мотивації, структуру та справжню спрямованість особистості неможливо.

Обмеженість нормативного регулювання деякі менеджери намагаються подолати виховними заходами. Систему матеріальних і моральних стимулів вони розглядають як тактичний засіб управління, а виховання підлеглих — як стратегічний. Однак, якщо суб'єкт виховання (менеджер, колектив) надає перевагу тільки заходам нормативної моделі, виховання і нормативне регулювання поведінки працівників виявляються тотожними.

Нормативна деонтологічна модель поведінки передбачає виховання як цілеспрямований регульований процес впливу на особистість. Вихователь керує процесом, орієнтуючись на певний еталон. Але еталон може бути різним, оскільки різні інститути соціалізації особистості (сім'я, друзі, інші неформальні групи, засоби масової інформації, первинний трудовий колектив) висувають до особистості іноді суперечливі вимоги.

У кожному мікросоціальному середовищі свої нормативні й актуальні моделі поведінки, а моральні норми й суспільні цінності не обов'язково збігаються з конвенціональними (договірними) нормами й цінностями соціальної групи. Тому вищим типом соціального управління на рівні малої соціальної групи може бути самоорганізування колективної діяльності, яке відбувається в умовах ототожнення кожним індивідом системи особистих потреб із колективними й суспільними та у саморегулюванні індивідуальної поведінки.

Ефективне саморегулювання поведінки особистості є найважливішою умовою перетворення деонтологічної моделі поведінки на онтологічну. Психологічна інтеграція всіх учасників трудового процесу вимагає посилення колективістських засад: взаємної відповідальності, вимогливості та поваги.

Важливими елементами ефективного керівництва є здібності та навички індивідуальної роботи з людьми. Для цього потрібно вміти осягнути комплекс внутрішніх спонукань кожного учасника спільної діяльності, розібратися у різноманітності інтересів, мотивів і потреб особистості. Менеджеру необхідно не тільки знати загальні закономірності регулювання групової та індивідуальної поведінки, а й уміти пізнавати психологічні особливості поведінки індивіда. Оскільки прийоми мотивування, виховання людей не можна звести до формальних методів алгоритмічного управління, керівництво їх спільною діяльністю має риси професійної діяльності й мистецтва.

**Психологія особистісних контактів**

Успішна діяльність, психологічний клімат трудового колективу формуються також у процесі особистісних контактів менеджера з підлеглими. Вони бувають індивідуальними та груповими.

Індивідуальні контакти. Формою індивідуального контакту менеджера з підлеглим є бесіда, розмова. Бесіду використовують для аналізу позиції підлеглого, вирішення різноманітних виробничих, соціальних, побутових, сімейних та інших проблем. Перед початком її необхідно попередньо оцінити особистість відвідувача. Те, як людина входить до приміщення, як звертається з питаннями, як очікує прийому, дає підстави для висновків про її дружелюбність, самовладання, рішучість, обережність та інші риси. Важливо при цьому розрізняти природну й награну, демонстративну поведінку.

У процесі розмови менеджери часто допускають такі психологічні помилки:

«проекція» — приписування співрозмовнику своїх почуттів і думок;

«відлуння» — перенесення колишніх успіхів працівника на подальшу його діяльність;

«атрибуція» — підсвідоме приписування співрозмовнику здібностей і рис, які менеджер помітив в іншої людини, яка чимось нагадує співрозмовника;

віра у те, що перше враження найправильніше. Насправді воно часто буває помилковим, оскільки спирається на підсвідомі очікування менеджера, а не на проникнення в характер людини. Крім того, багато однотипних зразків, правил поведінки й відносин використовують найрізноманітніші особистості.

Для уникнення або зведення до мінімуму цих помилок необхідно під час бесіди дотримуватися таких соціально-психологічних вимог:

планувати розмову ще до її початку;

на початку спілкування постаратися зняти напруження співрозмовника, спонукати його до відвертості;

не брати до уваги першого враження, дати людині змогу висловитися;

розмовляти зрозумілою мовою, уникати прямих запитань, більше користуватися навідними;

не допускати відхилень від основної теми розмови;

оцінювати особистість і свої враження про неї тільки після закінчення розмови, враховуючи при цьому ймовірні свої упередження.

Готуючись до розмови з незнайомою людиною, бажано скористатися її анкетними даними, звернувши при цьому увагу на:

зовнішній вигляд особистого листка обліку кадрів і автобіографії, розбірливість почерку і ясність викладу;

пропущені або залишені без відповіді питання;

перерви в роботі та їх причини;

суперечливість вказаних в анкеті даних;

частоту зміни місць роботи та її причини.

Далі планують час майбутньої зустрічі, умови її проведення (у робочому кабінеті менеджера чи на робочому місці працівника). Важливо при цьому подбати про конфіденційність розмови, нейтралізацію факторів, які могли б зашкодити їй (телефонні дзвінки, сторонні особи та ін.), найприйнятніші для співрозмовника умови (зручне місце, доброзичливість і ввічливість). Не менш важливо чітко сформулювати питання для обговорення, яких не повинно бути надто багато.

Ефективність розмови залежить і від настрою співрозмовників на спілкування, гнучкості їх поведінки, стриманості, тактовності тощо. Товариськість, контактність менеджера визначає дбайливе ставлення до співрозмовника, уважність до кожного його слова, здатність за мімікою, жестами вгадувати його думки й почуття. Невимушена поведінка може заспокоїти знервованого співрозмовника. Динамічність, гнучкість поведінки менеджера полягає в легкому переході з однієї теми на іншу, уникненні «глухих кутів».

Для менеджера важливі також емоційна (оцінна) стриманість і терпимість (уміння вислухати, зрозуміти, заспокоїти), які дають змогу уникати невротичних та інших суб'єктивних відхилень його оцінок, виявляти терпимість до можливих невротичних оцінок, реакцій з боку співрозмовника.

Групові контакти. Під час розмови з групою працівників слід орієнтуватися на найвпливовішого й авторитетного її учасника. Коли менеджер розмовляє, наприклад, із трьома працівниками, то найзацікавленішим в особистому контакті й найактивнішим є той, кому решта довіряє і від кого очікують ініціативи. Тому практично розмова відбувається з одним із них або почергово з кожним. Але все одно необхідно пам'ятати, що спілкування триває не з однією людиною, а з групою.

Особливим видом групових контактів є публічні виступи перед аудиторією.

Готуючись до виступу, необхідно правильно побудувати його структуру, виокремивши такі складові: вступ, у якому формулюють причини, що спонукали до виступу; виклад власної думки щодо обставин, які обговорюються; докази, що повинні переконати аудиторію; висновки.

Якщо промова передбачається тривалою в часі й багатоплановою, варто на початку ознайомити слухачів із послідовністю викладу матеріалу, а потім розпочати саму промову. Виголошувати її потрібно жваво, емоційно, щоб зацікавити слухачів. Свої аргументи промовець підсилює жестикуляцією, лексичною інтонаційною барвистістю мови. Недоцільно на робочих зібраннях користуватися написаним текстом, оскільки це руйнує психологічний контакт з аудиторією. За необхідності зачитати текст статистичного звіту використовують паузи, періодично коментуючи конкретні показники. Емоційна підтримка аудиторії дуже бажана.

Готуючись до виступу, досвідчений оратор уявляє ситуацію майбутнього зібрання, ставить себе на місце слухачів і прагне передбачити їх оцінки. Корисно до початку зібрання обговорити основні положення виступу з іншими менеджерами або найавторитетнішими працівниками. Щоб викликати увагу й інтерес до свого виступу, необхідно пам'ятати про настрій слухачів. Для цього слід уникати стандартних фраз, а відомі положення пов'язувати з діяльністю організації, використовувати яскраві, образні порівняння й докази.

Уміння публічно виступати, проводити зібрання і готувати до них доповідачів — важливий елемент адміністративно-організаторської й виховної роботи.

При міжособистісних контактах взаємодіють дві психологічні системи — менеджер та інша особистість (група). Менеджер повинен проникнути в суть психологічної поведінки співробітників, уміло використовуючи набуті знання та власні психологічні якості.

**Психологія та етика керівної діяльності**

Психологічний аспект діяльності менеджера найяскравіше виявляється в особистих контактах із підлеглими, умінні скеровувати, мотивувати, стимулювати, а також контролювати дії співробітників.

Суттєвою при цьому є ефективність розпоряджень менеджера. Для цього потрібно точно й зрозуміло сформулювати завдання підлеглим та дати вказівки. Кожне розпорядження менеджера охоплює такі параметри: те, що він хоче сказати підлеглому; те, що він насправді сказав йому; те, як підлеглий зрозумів почуте та сприйняв для виконання. Відмінність між сказаним і почутим залежить насамперед від того, як менеджер ставиться до підлеглого, а підлеглий — до менеджера. Цей суб'єктивний чинник позначається на зв'язку між словом менеджера та образом, що виникає у свідомості слухача. На результат роботи впливає і те, наскільки чітко менеджер віддав розпорядження і як швидко й точно зрозумів його підлеглий.

Розпорядче слово є знаряддям влади та впливу, тому потребує обережності у застосуванні. Письмове чи усне слово виражає образ, предмет, явище, а також поняття, тобто умовний сигнал, у якому відображена логіка дій менеджера. Слово пов'язане з образом, який включає та виключає програми дій і поведінки людини, регулює психіку, створюючи її другу сигнальну систему. Якщо перша сигнальна система — це реакції на безпосередні подразники, що надходять до мозку через органи чуття — звуки, світло та ін., то друга є системою реагувань на слово.

Менеджер повинен добирати слова та манеру усного розпорядження відповідно до ситуації. В одному випадку можна просто вказати працівнику на неточність його дій, в іншому — що потрібно діяти саме так, а не інакше. Спілкуючись із людьми рівного йому соціального статусу, менеджер повинен висловлювати свої побажання у формі прохань, а не розпоряджень. За необхідності продемонструвати повагу до підлеглого не варто нехтувати проханням, яке в системі службових відносин не передбачає відмови, а є вказівкою до дії і одночасно свідченням поваги. Якщо менеджер традиційно віддає розпорядження у формі прохань, командний тон можна використовувати як ефективний дисциплінарний захід.

Розпорядження у формі прохання також є ефективним у роботі з новачками. Менеджер досягне більшого успіху, якщо не буде спочатку надто вимогливим, а попросить узяти до відома його додаткові вказівки. Однак не слід вважати прохання єдиним способом психологічного впливу на підлеглого. У гострих ситуаціях, коли підлеглий нехтує проханням, менеджер зобов'язаний, використовуючи свою владу, суворо вимагати і навіть вдаватися до наказового тону. Ступінь довіри до підлеглого та надання йому самостійності у вирішенні службових питань повинен бути прямо пропорційним його здатності до самоконтролю.

Психологічний підхід необхідний також при стимулюванні й мотивуванні працівників до продуктивної праці. Працівник гірше сприймає мотивування, спрямоване на нього ззовні, оскільки часто розглядає його як засіб, за допомогою якого ним маніпулюють. Отже, необхідно намагатися перенести мотиваційні акценти на формування власної позиції працівника, яка стає джерелом внутрішнього мотивування.

Одним із основних психологічних мотиваційних аспектів поведінки працівників є вміння менеджера користуватися заохоченнями та стягненнями. Заохочення посилює бажання працювати, тобто діє позитивно, стягнення утримує підлеглого від поведінки, яка може стати приводом до покарання, але одночасно провокує його негативну реакцію.

Техніка використання заохочень полягає в уникненні невизначених похвал. Вона повинна конкретно вказувати на роботу або на ту її частину, яка заслуговує визнання. Заохочення діє тим результативніше, чим коротший проміжок часу між вчинком і заохоченням.

Система стягнень повинна ґрунтуватися на таких принципах:

мати запобіжне значення і бути логічно пов'язаною з порушеннями;

накладатися на працівників незалежно від їх становища у колективі та функціонувати безперервно.

Завдяки цьому механізм стягнень чітко пов'язаний з порушеннями, є системним, діє послідовно і об'єктивно, виключає вплив особистих зв'язків.

Психологічний підхід не менш важливий і в процесі контролю діяльності підлеглих. У кожному колективі є працівники, які намагаються уникнути контролю, оскільки не справляються з обов'язками або не бажають сумлінно їх виконувати. Перші потребують допомоги, і контроль за їх роботою суттєво поліпшує її показники. До других слід ставитися вимогливіше і суворіше. У будь-якому разі контроль менеджера не повинен сприйматися підлеглими як покарання чи недовіра.

Контролюючи роботу підлеглих, необхідно також враховувати їхні індивідуальні особливості. Одних, наприклад, похвала активізує, а тому доцільно частіше використовувати її, інших надмірна увага, навпаки, дратує. Кваліфікованих працівників, які сумлінно виконують свої обов'язки, не потрібно турбувати без крайньої потреби. Слід уникати дріб'язкової опіки, оскільки це породжує залежність підлеглого, сковує його ініціативу, і такі відносини можуть обтяжувати їх суб'єктів.

Отже, застосування психологічних методів впливу на людей повинне ґрунтуватися на знанні їх індивідуальних особливостей, умінні використовувати ці знання в загальних інтересах організації.