ПЛАН

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Загальна характеристика, основи й застосування соціально-психологічних методів управління

1.1. Загальна характеристика

1.2. Сучасні теорії мотивації

1.3. Групова динаміка й психологія малої групи

ВИСНОВОК ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

РОЗДІЛ 2. Керівництво і лідерство як основні компоненти соціально-психологічного управління

2.1. Форми влади й впливу

2.2. Харизма

2.3. Короткий огляд систем лідерства

2.4. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства

2.5. Відмінності неформальних лідерів

ВИСНОВОК ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

СПОСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність даної теми пояснюється тенденціями, що з'явилися у двадцятому сторіччі, до розгляду менеджменту як процесу управління людьми й погляд на людину як на об'єкт управління, а не частина механізму.

На це вказує не тільки розвиток шкіл управління, але й поява наприкінці дев'ятнадцятого століття школи психоаналізу, створеної З. Фрейдом й позначилось серйозним переломом у структурі філософського й психологічного (як теоретичного, так і прикладного) знання. Зокрема, Фрейд указав, розглядаючи патологічні випадки, на наявність багатьох, не врахованих раніше факторів, що впливають на поводження людей. Можна провести паралель між розвитком медицини, зокрема, психології, і розвитком різних шкіл управління. Дозволю собі привести цитату: «Медики були виховані в дусі винятково високої оцінки анатомічних, фізичних, хімічних моментів. До оцінки психічного вони не були підготовлені, тобто вони ставилися до нього байдуже або негативно. Вони, мабуть, сумніваються в тім, що психічні фактори взагалі допускають точне наукове тлумачення <...> У цей матеріалістичний, або, краще говорячи, механістичний, період медицина зробила колосальні успіхи, але разом з тим вона в короткозорості своєї прогледіла найважливіші й самі важкі проблеми життя» [**3**, с. 55]. Можливість проведення паралелі я бачу в тім, що існуючі до двадцятого століття теорії управління майже не обертали уваги на те, що, в остаточному підсумку, об'єктом управління, так чи інакше, є людина.

Якщо говорити про історичні передумови таких змін, то можна згадати відомі з історії соціології факти, що мали місце на початку й середині дев'ятнадцятого століття, тобто, у період, що безпосередньо передував появі соціології як самостійної науки. Одним з найбільш важливих факторів я б згадало скасування 21 червня 1824 року у Великобританії законів, що забороняли створення робочих профспілок [**4**, с. 686]. Дані дії спричинили легалізацію й, отже, зміцнення відносин усередині колективів. Профспілки поступово стали реальною чинністю, і це було одним з перших кроків до соціальної орієнтованості управлінської діяльності. Зробило також вплив і вже згадане відокремлення соціології й початок активного розгляду сутності й природи соціальних процесів, у результаті чого, безумовно, були піддані вивченню й відносини в трудових колективах. Як писали ще Тейлор і Гілбрет, «Новини про теорії підсвідомого Зиґмунда Фрейда поширилися по Європі й нарешті досягли Америки». Однак теза про те, що люди не завжди надходять раціонально, був занадто радикальним, і менеджери не відразу «накинулися» на нього. Хоча спроби застосувати в керуванні психологічні мотиви були й раніше, тільки з появою роботи Елтона Мейо стало ясно, які потенційні вигоди це обіцяє, а також те, що мотивація по типі батога й пряника є недостатньої, і саме у зв'язку із цим методом відчувається границя між матеріальними й нематеріальними (соціальними й владними) методами мотивації. Елтон Мейо був одним з деяких академічно утворених людей свого часу, що володів як вірним розумінням наукового управління, так і підготовкою в області психології. Він створив собі популярність і репутацію в ході експерименту, проведеного на текстильній фабриці у Філадельфії в 1923-1924 р. Плинність робочої чинності на прядильній ділянці цієї фабрики досягла 250%, тоді як на інших ділянках становила лише 5-6%. Матеріальні способи стимулювання виробництва, запропоновані експертами по ефективності, не змогли вплинути на плинність кадрів і низьку продуктивність ділянки, тому президент фірми звернувся із проханням про допомогу до Мейо і його товаришів.

Після уважного вивчення ситуації Мейо визначив, що умови праці прядильника давали мало можливостей для спілкування один з одним і що їхня праця була мало поважною. Мейо почував, що рішення проблеми зниження плинності кадрів лежить у зміні умов праці, а не в збільшенні винагороди за нього. З дозволу адміністрації він як експеримент установив для прядильників дві десятихвилинні перерви для відпочинку. Результати виявилися негайно й були вражаючими. Плинність робочої чинності різко знизилася, покращився моральний стан робітників, а вироблення сильно зросло. Коли згодом інспектор вирішив скасувати ці перерви, ситуація повернулася до колишнього стану. Експеримент із прядильниками зміцнив упевненість Мейо в тім, що для керівників важливо брати до уваги психологію працівника, особливо деяку її «нелогічність». Він прийшов до наступного висновку: «Дотепер у соціальних дослідженнях і дослідженнях промисловості залишається недостатньо усвідомленим те, що такі маленькі нелогічності у свідомості «середнього нормального» людини накопичуються в його діях. Можливо, вони й не приведуть до «зриву» у ньому самому, але обумовлять «зрив» його трудової діяльності». Однак і сам Мейо повністю не зрозумів важливості своїх відкриттів у цій області, тому що психологія тоді була ще в зародковій стадії розвитку. Перші великі дослідження поводження працівника на робочому місці з'явилися основною частиною експериментів у Хоторне, які проводилися Мейо і його співробітниками наприкінці 1920-х років. Вони закінчилися через майже вісім років усвідомленням того, що людські фактори, особливо соціальна взаємодія й групове поводження, значно впливають на продуктивність індивідуальної праці. Висновки, до яких прийшла група, що працювала в Хоторне, дозволили заснувати новий напрямок менеджменту - концепцію «людських відносин», що домінувала в теорії управліннях до середини 1950-х років. Однак експерименти в Хоторне не дали моделі мотивації, яка б адекватно пояснила спонукальні мотиви до праці. Психологічні теорії мотивації праці з'явилися набагато пізніше. Вони виникли в 1940-х роках і розвиваються в цей час [**1**, гл. 13].

У цей час полиці книгарень зповнились книгами про психологію малої групи, про психологію колективу, про значення правильного психологічного клімату в організації. Таке засилля книг по даній тематиці змушує припустити не тільки актуальність, але й затребуваність прикладних розділів даної області людського знання.

Однієї із причин інтересу до даної теми послужило моє захоплення психологією, у тому числі й у рамках одержуваного мною вищого утворення, тобто, з деяким ухилом у науку управління.

При роботі над даним курсовим проектом я ставлю перед собою завдання розглянути риси й властивості соціально-психологічних методів управління, скласти власну класифікацію цих методів, указати на їхні подібності й розходження, а також особлива увага приділити можливим негативним наслідкам їхнього використання, що як представляє найбільшу небезпеку для соціальної й психологічної стабільності як окремих людей, так і суспільства в цілому.

# РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА, ОСНОВИ Й ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

## 1.1 Загальна характеристика

Соціально-психологічні методи призначені для впливу на соціально-психологічні відносини між людьми. Вони базуються переважно на неформальних факторах, інтересах особистості й колективу в процесі управління. Опис доцільно почати з їхні перерахування й складання деяких схем, що полегшують розуміння сутності й завдань конкретних методів.

Одна із загальноприйнятих класифікацій:

* моральне заохочення;
* соціальне планування (установлення й розвиток соціальних норм поводження);
* переконання;
* вселяння;
* особистий приклад;
* регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин;
* створення й підтримка морального клімату в колективі. [**5**, гл. 5, п. 3]

У рамках даної роботи я вважаю за доцільне доповнити дану класифікацію наступними методами:

* формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей;
* задоволення культурних і соціально-побутових потреб; [**6**]

Крім того, існують ще кілька методів, що служать для виявлення факторів, що впливають на ефективність виробництва і якості праці:

* анкетування;
* застосування спеціальних тестів;
* хронометраж;
* опитування;
* спеціальні соціологічні дослідження [**7**].

Тому що остання група методів досить очевидна й не вимагає докладного розгляду, вважаю за можливе розглянути стосовні до них питання й зауваження в рамках даного розділу. Практика показує, що помірність у використанні цих методів значно важливіше, ніж при використанні інших. Це теж пов'язане з особливостями людської психіки, і найчастіше постійне використання їх приводить до спаду працездатності у зв'язку з необхідністю витрачати час на заповнення анкет або написання звітів. Так, в одній московській організації, що працює в сфері високих технологій, у лютому 2005 року співробітників аналітичного відділу зобов'язали здавати щотижневі звіти по завантаженню за тиждень, аж до минути. При цьому начальство відмовляється слухати доводи про те, що аналітики витрачають робочий час на марне, на їхній погляд, заняття. Слідством цього з'явилося наростання конфлікту між начальством і трудовим колективом [**8**].

*Місце й роль соціально-психологічних методів управління в сучасній організації*

В останні роки роль соціально-психологічних методів підсилилася. Це пов'язане з ростом освіченості, кваліфікації працівників і громадськості в цілому, які жадають від керівництва застосування більше складних і тонких методів управління. Сьогодні необхідно управляти через установлення й проведення цілеспрямованих комунікацій з різними групами громадськості - з партнерами, засобами масової інформації, з місцевої й із широкою громадськістю, з держструктурами, з фінансовими колами, із зайнятими.

Місце соціально-психологічних методів дуже сильно залежить від політики керівництва, але помічу, що в розвинених країнах зараз стає неможливим не використати їх принаймні частково. Зв'язано це, зокрема, з ростом рівня потреб, про яке мова йтиме далі, у пункті 2.1.

## 1.2 Сучасні теорії мотивації

Систематичне вивчення мотивації із психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукує людину до праці. Однак дослідження поводження людини в праці дає деякі загальні пояснення мотивації й дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці. Теорії мотивації можна розділити на змістовні й процесуальні. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (називаних потребами), які змушують людей діяти так, а не інакше. Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються в першу чергу на тім, як поводяться люди з урахуванням їх сприйняття й пізнання. Основні процесуальні теорії - це теорія очікування, теорія справедливості й модель мотивації Портера-Лоулера. Ці теорії розходяться по ряду питань, але вони не є взаємовиключними. Розвиток теорій мотивації мало явно еволюціонний, а не революційний характер. Вони ефективно використаються в рішенні щодня виникаючих завдань спонукання людей до ефективної праці. Змістовні теорії мотивації в першу чергу намагаються визначити потреби, що спонукують людей до дії, особливо при визначенні обсягу й змісту роботи. При закладці основ сучасних концепцій мотивації найбільше значення мали роботи трьох чоловік: Абрахма Маслоу, Фредерика Герцберга й Девіда Макклелланда. По теорії Маслоу всі потреби можна розділити у вигляді строгої ієрархічної структури. Цим він хотів показати, що потреби нижніх рівнів вимагають задоволення й, отже, впливають на поводження людини перш, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби більше високих рівнів. Більше докладний розгляд піраміди Маслоу виходить за межі даної роботи, і було вже неодноразово розглянуте в літературі, тому звернемося до використання теорії Маслоу в керуванні. Теорія Маслоу внесла винятково важливий внесок у розуміння того, що лежить в основі прагнення людей до роботи. Керівники різних рангів стали розуміти, що мотивація людей визначається широким спектром їхніх потреб. Для того, щоб мотивувати конкретної людини, керівник повинен дати йому можливість задовольнити його найважливіші потреби за допомогою такого образа дій, що сприяє досягненню цілей всієї організації. Ще не дуже давно керівники могли мотивувати підлеглих майже винятково тільки економічними стимулами, оскільки поводження людей визначалося, в основному, їхніми потребами нижчих рівнів. Сьогодні ситуація змінилася. Завдяки більше високим заробітками соціальним благам, завойованим у результаті боротьби профспілок і державних мір регулювання, навіть люди, що перебувають на нижчих щаблях ієрархічної градації організації, коштують на відносно високих щаблях ієрархії Маслоу. Для більше повного ознайомлення з методами.

Далі логічно згадати недоліки теорії Маслоу. Основна критика її зводилася до того, що їй не вдалося врахувати індивідуальні відмінності людей. Як відзначають Мітчелл: «Керівники повинні знати, що віддає перевагу той або інший співробітник у системі винагород, і що змушує якогось із ваших підлеглих відмовлятися від спільної роботи з іншими. Різні люди люблять різні речі, і якщо керівник хоче ефективно мотивувати своїх підлеглих, він повинен почувати їхні індивідуальні потреби». Іншою моделлю мотивації, що робила основний упор на потребі вищих рівнів, була теорія Девіда Маккелланда. Він уважав, що людям властиві три потреби: влади, успіху й причетності. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. У рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади попадає кудись між потребами в повазі й самовираженні. Люди з потребою влади найчастіше проявляють себе як відверті й енергійні люди, що не бояться конфронтації й прагнучі відстоювати первісні позиції. Найчастіше вони гарні оратори й вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших. Управління дуже часто залучає людей з потребою влади, оскільки воно дає багато можливостей виявити й реалізувати її. Потреба успіху також перебуває десь посередині між потребами в повазі й потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірковано, люблять ситуації, у яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук рішення проблеми й хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно.

Таким чином, якщо потрібно мотивувати людей з потребою успіху, потрібно ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику або можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу в рішенні поставлених завдань, регулярно й конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів.

У другій половині 50-х років Фредерік Грецберг зі співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Відповідно до висновків Герцеберга, є дві більші категорії факторів: «гігієнічні фактори» й «мотивація».

Гігієнічні пов'язані з навколишнім середовищем, у якій здійснюється робота, а мотивації - із самим характером і сутністю роботи.

Процесуальні теорії мотивації розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей й як вибирає конкретний вид поводження. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поводження людей визначається не тільки ними. Відповідно до процесуальних теорій поводження особистості є також функцією його сприйняття й очікувань, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного їм типу поводження.

Теорія очікувань часто асоціюється з роботами Віктора Врума, базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Людина повинен також сподіватися на те, що обраний їм тип поводження дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного.

Менеджерам, які прагнуть підсилити мотивацію робочої чинності, теорія очікувань надає для цього різні можливості.

Оскільки різні люди мають різні потреби, то конкретна винагорода вони оцінюють по-різному. Отже, керівництво організації повинне зіставити пропонована винагорода з потребами співробітників і привести їх у відповідність. Досить часто винагорода пропонується до його оцінки працівниками. Для ефективної мотивації менеджер повинен установити тверде співвідношення між досягнутим результатом і винагородою. У зв'язку із цим необхідно давати винагороду тільки за ефективну роботу. Теорія справедливості стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що його колега одержав за таку ж роботу більша винагорода, то в нього виникає психологічна напруга. У результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напруга й для відновлення справедливості виправити дисбаланс. Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, поки люди не почну вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. Однак, сприйняття й оцінка справедливості носить відносний, а не абсолютний характер. Люди порівнюють себе з іншими співробітниками цієї ж організації або зі співробітниками інших організацій, що виконують аналогічну роботу. У деяких організаціях намагаються вирішити проблему виникнення в співробітників почуття несправедливої оцінки їхньої праці за рахунок збереження сум виплат у таємниці. На жаль, це не тільки важко зробити технічно, але й змушує людей підозрювати несправедливість і там, де її насправді немає. Крім того, якщо зберігати розміри заробітків співробітників у таємниці, те, як це треба з теорії очікування, організація ризикує втратити позитивної мотиваційний вплив росту заробітної плати, пов'язане із просуванням по службі.

## 1.3 Групова динаміка й психологія малої групи

Групи і їхня значимість. Людина має потребу в спілкуванні із собі подібними й очевидно одержує радість від такого спілкування. Більшість із нас активно шукає взаємодії з іншими людьми. У багатьох випадках наші контакти з іншими людьми короткочасні й незначні. Однак, якщо двоє або більше людей проводять досить багато часу в безпосередній близькості друг до друга, вони поступово починають психологічно усвідомлювати й існування один одного. Час, що вимагається для такого усвідомлення, і ступінь усвідомлення дуже сильно залежать від ситуації й від характеру взаємозв'язку людей. Однак, результат такого усвідомлення практично завжди той самий. Усвідомлення того, що про їх думають і чогось чекають від них інші, змушує людей деяким чином міняти своє поводження, підтверджуючи тим самим існування соціальних взаємин. Коли такий процес відбувається, випадкове скупчення людей стає групою. Кожний з нас належить одночасно до багатьом групам. Більшість людей, крім сімейних груп, належать також до декількох груп друзів - колу людей, які досить регулярно бачаться один з одним. Деякі групи, з якими нам доводиться взаємодіяти, виявляються недовговічними, і їхня місія проста. Коли місія виконана, або коли члени групи втрачають до неї інтерес, група розпадається. Прикладом такої групи можуть бути кілька студентів, які збираються разом для підготовки до майбутнього іспиту. Групи можуть ділитися на формальні й неформальні. Керівництво створює групи по своїй волі, коли провадить поділ праці по горизонталі (підрозділу) і по вертикалі (рівні управління). У кожному із численних відділів великої організації може існувати десяток рівнів управління. Виробництво на заводі можна ділити на більше дрібні підрозділи. Наприклад, виробничий персонал, що займається механічною обробкою, можна розділити на кілька менших груп по 10-15 чоловік, таким чином, більша організація може складатися із сотень або навіть тисяч малих груп.

Ці групи, створені з волі керівництва для організації виробничого процесу, називаються формальними групами. Як би малі вони не були, це - формальні організації, чиєю найпершою функцією стосовно організації в цілому є виконання конкретних завдань і досягнення певних, конкретних цілей. В організації існує три основних типи формальних груп: групи керівників, виробничі групи й комітети. Командна (супідрядна) група керівника складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Президент компанії й старших віце-президентів - от типова командна група. Другий тип формальної групи - це робоча (цільова) група. Вона звичайно складається з осіб, що разом працюють над тим самим завданням. Хоча в них є загальний керівник, ці групи відрізняються від командної групи тим, що в них значно більше самостійності в плануванні й здійсненні своєї праці. Всі командні й робітники групи, а також комітети повинні ефективно працювати - як єдиний злагоджений колектив. Однак є безліч факторів, які впливають на поводження окремої особистості в колективі. На жаль, керівники цих груп не завжди вважають своїм обов'язком підвищувати свій особистий внесок у досягнення загальних цілей. Незважаючи на те, що неформальні організації створюються не з волі керівництва, вони є потужною чинністю, що за певних умов може фактично стати домінуючої в організації й зводити нанівець зусилля керівництва. Більше того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати. Деякі керівники часто не усвідомлюють, що вони самі примикають до однієї або декількох таким неформальним організаціям. Початок дослідження неформальних груп було покладено серією експериментів, проведених Елтоном Мейо [**1**, с. 437]. Нехай і не бездоганно, ці експерименти вплинули на розуміння керівниками факторів поводження, еквівалентне впливу Форда на організацію виробничих процесів.

Неформальна організація - це що спонтанно утворилася група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягненні певної мети. Як й у формальних організацій ці цілі є причиною існування такої неформальної організації. Звичайно у великій організації існує не одна неформальна організація. Більшість із них вільно об'єднані у свого роду мережа. Тому деякі автори вважають, що неформальні організація - це, власне кажучи, мережа неформальних організацій. У неформальних організацій багато загального з формальними організаціями, у які вони виявляються вписаними. Вони до певної міри організовані так само, як і формальні організації - у них є ієрархія, лідера й завдання. У спонтанно виниклих організаціях також є неписані правила, називані нормами, які служать для членів організації еталонами поводження. Ці норма підкріплюються системою заохочень і санкцій. Специфіка в тім, що формальна організація створена по заздалегідь продуманому плані. Неформальна ж організація швидше за все є спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби. Люди звичайно знають, чому вони вступають у формальні організації. Як правило, вони або хочуть здійснювати мети організації, або їм потрібно винагорода у вигляді доходу або ними керують міркування престижу, пов'язані із приналежністю до цієї організації. У людей також є причини й для вступу в групи й неформальні організації, але вони часто не усвідомлюють їх. Найпершою причиною вступу в неформальну групу є задоволення потреби в почутті приналежності, - однієї з найдужчих наший емоційних потреб. В ідеально варіанті підлеглі повинні мати можливість без усякого стиснення звертатися до свого безпосереднього начальства за радою або для обговорення своїх проблем. Якщо цього не відбувається, то начальникові варто уважно розібратися у своїх взаєминах з підлеглими. У кожному разі, правильно це або неправильно, багато з людей уважають, що їхній начальник у формальній організації погано про неї подумає, якщо вони будуть запитувати його, як їм виконати певну роботу. Інші бояться критики. Більше того, у кожній організації є безліч неписаних правил, які стосуються дрібних процедурних питань і протоколу. З даними питаннями працівник воліє звертатися до своїх колег, і, отже, потреба в допомозі приводить до виникнення неформальної організації.

Усвідомлена потреба в захисті продовжує залишатися важливою причиною вступу людей у реальній фізичній небезпеці на робочих місцях, найперші профспілки зародилися саме в соціальних групах, які збиралися в пивні й обговорювали свої претензії до начальства. Іноді керівники теж утворять неформальні організації для захисту своїх колег. Їхньою метою звичайно є захист своєї зони від вторгнення інших підрозділів організації. Люди хочуть знати, що відбувається навколо них, особливо, якщо це зачіпає їхню роботу, звідси важливою причиною об'єднання є спілкування. Одна із самих більших і розповсюджених труднощів, що заважає ефективному керуванню групами й неформальними організаціями, - це споконвічно невисока думка про їх керівників. Деякі керівники вперто продовжують уважати, що неформальна організація - це результат неефективного управління. Власне кажучи виникнення неформальних організацій явище природне й досить розповсюджене, - вони є в кожній організації. Подібно багатьом іншим факторам, що діють в області управління, вони несуть у собі як негативні, так і позитивні моменти. Деякі неформальні групи можуть поводитися непродуктивно, так, що це буде заважати досягненню формальних цілей. По неформальних каналах можуть поширюватися неправдиві чутки, що приводять до виникнення негативного відношення до керівництва. Прийняті групою норми можуть привести до того, що продуктивність організації буде нижче тієї, що визначено керівництвом. Тенденція до опору всяким змінам і тенденція до збереження вкорінених стереотипів можуть затримувати необхідну модернізацію виробництва. Однак, таке контрпродуктивне поводження часто є реакцією на відношення начальства до цієї групи. Члени групи вважають, що до них ставляться несправедливо й відповідають так, як відповіла би будь-яка людина на те, що розумі здається несправедливим.

*Як підвищити ефективність груп*

Група зможе більш-менш ефективно йти до досягнення своїх цілей залежно від впливу наступних факторів: розміру, складу, групових норм, згуртованості, конфліктності, статусу й функціональної ролі її членів.

- Розмір. Теоретики управління присвятили багато часу визначенню ідеального розміру групи. Автори школи адміністративного управління вважали, що формальна група повинна бути порівняно невеликий. На думку Ральфа К. Девідса, ідеальна група повинна складатися з 3-9 чоловік. Його думка схильний розділити Кит Девіс, теоретик, що присвятив багато років дослідженню груп. Він думає, що краща кількість членів групи - 5 чоловік. Дослідження показують, що фактично на збори в групу приходять від 5 до 8 чоловік.

По деяких дослідженнях можна укласти, що групи, що нараховують від 5 до 11 членів, звичайно приймають більше точні рішення, чим ті, які виходять за межі цієї чисельності. Дослідження також показали, що в групах з 5 чоловік її члени випробовують звичайно більшу задоволеність, чим у групах більшого або меншого розміру. Пояснення цьому, очевидно, укладається в тім, що в групах із двох або трьох чоловік її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. З іншого боку, у групах, що складаються з більш, ніж 5 чоловік, її члени можуть випробовувати утруднення, боязкість у висловленні своєї думки перед іншими.

- Склад. Під складом розуміється ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони проявляють при рішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на рішення групи є використання різних позицій для знаходження оптимального рішення. Тому не дивно, що на базі досліджень рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, тому що це обіцяє більшу ефективність, чим якби члени групи мали схожі точки зору. Деякі люди обертають більше уваги на важливі деталі проектів і проблем, а інші хочуть глянути на картину в цілому, деякі хочуть підійти до проблеми із системних позицій і розглянути взаємозв'язок різних аспектів. Безліч точок зору й сприйняття перспектив приносить свої плоди.

- Групові норми. Як було виявлено першими дослідниками груп у трудових колективах норми, прийняті групою, впливають на поводження окремої особистості й на те, у якому напрямку буде працювати група: на досягнення цілей організації або на протидію ім. Норми покликані підказати членам групи, яке поводження і яка робота очікуються від них.

Один з дослідників провів класифікацію групових норм:

1. гордість за організацію;
2. досягнення цілей;
3. прибутковість;
4. колективна праця;
5. планування;
6. контроль;
7. професійна підготовка кадрів;
8. нововведення;
9. відносини із замовником;
10. захист чесності.

- Згуртованість групи - це міра тяжіння членів групи друг до друга й до групи. Високозгуртована група - це група, члени якої випробовують сильну тягу друг до друга й уважають себе схожими. Оскільки згуртована група добре працює в колективі, високий рівень згуртованості може підвищити ефективність всієї організації, якщо мети й тієї й іншої погодяться між собою. У цих групах менше непорозуміння, напруженості, ворожості й недовіри, а продуктивність праці вище, ніж у не згуртованих групах.

Потенційним негативним наслідком високого ступеня згуртованості є групова однодумність.

- Конфліктність. Розходження в думках звичайно приводить до більше ефективної роботи групи, однак, воно також підвищує ймовірність конфлікту. Хоча активний обмін думками й корисний, він може також привести до внутрішньо групових спорів й інших проявів відкритого конфлікту, які завжди пагубні.

- Статус членів групи. Статус тієї або іншої особистості в організації або групі може визначатися поруч факторів, включаючи такі як старшинство в посадовій ієрархії, назва посади, розташування кабінету, утворення, соціальні таланти, інформованість і накопичений досвід. Ці фактори можуть сприяти підвищенню й зниженню статусу залежно від цінностей і норм групи. Дослідження показали, що члени групи, чий статус досить високий, здатні робити більше впливу на рішення групи, чим члени групи з низьким статусом. Однак, це далеко не завжди веде до підвищення ефективності.Щоб ефективно функціонувати, групі доводиться докладати спільних зусиль заради забезпечення того, щоб думки членів, що мають більше високий статус, не домінували в ній.

- Ролі членів групи. Критичним фактором, що визначає ефективність роботи групи, є поводження кожного з її членів. Щоб група функціонувала ефективно, її члени повинні поводитися таким чином, щоб сприяти досягненню її цілей і соціальній взаємодії. Існують дві основних спрямованості ролей для створення нормально працюючої групи:

* Цільові ролі розподілені таким чином, щоб мати можливістьвідбирати групові завдання й виконувати їх.
* Підтримуючі ролі мають на увазі поводження, що сприяє підтримуванню й активізації життя й діяльності групи.

|  |  |
| --- | --- |
| Цільові ролі | Підтримуючі ролі |
| 1. Ініціювання діяльності. Пропонувати рішення, нові ідеї, нові постановки проблем, нові підходи до їхнього рішення, або нову організацію матеріалу. 2. Пошук інформації. Шукати роз'яснення висунутої пропозиції, додаткову інформацію або факти. 3. Збір думок. Просити членів групи виражати своє відношення до обговорюваних питань, проясняти свої цінності й ідеї. 4. Надання інформації. Надавати групі факти або узагальнення, застосовувати свій власний досвід у рішенні проблем групи або для ілюстрації яких-небудь положень. 5. Висловлення думок. Висловлювати думки або переконання, що стосуються якого-небудь пропозиції, обов'язково з його оцінкою, а не тільки повідомляти факти. 6. Пророблення. Роз'ясняти, приводити приклади, розвивати думка, намагатися прогнозувати подальшу долю пропозиції, якщо воно буде прийнято. 7. Координування. Роз'ясняти взаємозв'язку між ідеями, намагатися підсумувати прогнозувати подальшу долю пропозиції, якщо воно буде прийнято. 8. Узагальнення. Повторно перелічити пропозиції після закінчення дискусії. | 1. Заохочення. Бути дружелюбним, щиросердечним, чуйним стосовно інших. Хвалити інших за їхні ідеї, погоджуватися з іншими й позитивно оцінювати їхній внесок у рішення проблеми. 2. Забезпечення участі. Намагатися створити обстановку, у якій кожен член групи може внести пропозиція. Заохочувати це, наприклад, такими словами: «Ми ще нічого не чули від Джима» або запропонувати всім певний регламент для виступу, щоб усі мали можливість висловитися. 3. Установлення критеріїв. Установлювати критерії, якими повинна керуватися група, вибираючи змістовні або процедурні моменти, або оцінюючи рішення групи. Нагадувати групі про необхідність уникати рішень, що не погодяться із груповими критеріями. 4. Ретельність. Додержуватися рішень групи, вдумливо ставлячись до ідей інших людей, які становлять аудиторію під час групових дискусій. 5. Вираження почуття групи. Узагальнювати те, що формується як відчуття групи. Описувати реакцію членів групи на ідеї й варіанти рішення проблеми. |

*Джерело: “Role Functions in a Group”, The 1976 Handbook for Group Facilitators (La Jolla, Calif., University Associates, 1976), pp. 136-137.*

# Висновок до першого розділу

Соціально-психологічні методи призначені для впливу на соціально-психологічні відносини між людьми. Вони базуються переважно на неформальних факторах, інтересах особистості й колективу в процесі управління. Опис доцільно почати з їхні перерахування й складання деяких схем, що полегшують розуміння сутності й завдань конкретних методів.

Місце соціально-психологічних методів дуже сильно залежить від політики керівництва, але помічу, що в розвинених країнах зараз стає неможливим не використати їх принаймні частково. Зв'язано це, зокрема, з ростом рівня потреб, про яке мова йтиме далі, у пункті.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, поки люди не почну вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. Однак, сприйняття й оцінка справедливості носить відносний, а не абсолютний характер. Люди порівнюють себе з іншими співробітниками цієї ж організації або зі співробітниками інших організацій, що виконують аналогічну роботу. У деяких організаціях намагаються вирішити проблему виникнення в співробітників почуття несправедливої оцінки їхньої праці за рахунок збереження сум виплат у таємниці. На жаль, це не тільки важко зробити технічно, але й змушує людей підозрювати несправедливість і там, де її насправді немає. Крім того, якщо зберігати розміри заробітків співробітників у таємниці, те, як це треба з теорії очікування, організація ризикує втратити позитивної мотиваційний вплив росту заробітної плати, пов'язане із просуванням по службі.

# РОЗДІЛ 2. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Незважаючи на те, що керівництво – істотний компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керуючими. Про ефективність лідера можна судити по тому, у якому ступені він або вона впливають на інші. Іноді ефективне лідерство може й заважати формальній організації. Наприклад, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив почне обмежувати випуск продукції або провадити товари або послуги низької якості. Файлі, Хаус і Керр установлюють розходження між управлінням і лідерством: «Управління можна визначити як розумовий і фізичний процес, що приводить до того, що підлеглі виконують запропоновані їм офіційні доручення й вирішують певні завдання. Лідерство ж, навпаки, є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи». [**1**, с. 463] Керівник стає на чолі організації в результаті навмисної дії формальної організації - делегування повноважень. Члени організації знають, хто їхній керівник, а от ведені не завжди знають, що їх ведуть. Нарешті, дії лідерів не обмежуються рамками повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером зовсім без усякої прив'язки до його або її формальної посади в ієрархії. Взагалі вплив - це, по визначенню Ричарда Д. Уолтона, «будь-яке поводження одного індивіда, що вносить зміни в поводження, відносини, відчуття й т.п. іншого індивіда». Влада - це можливість вплинути на поводження інших, і на додаток до формальних повноважень, керівникові потрібна влада, тому що він залежить від людей як у межах свого ланцюга команд, так і поза нею. Джон П. Коттер підкреслює це, коли затверджує, що керівникові необхідно розвивати владу, «тому що керівники завжди залежать від деяких людей, які їм не підлеглі й, по-друге, тому що практично ніхто в сучасних організаціях не прийме і не буде повністю підкорятися безперервному потоку його або її наказів тільки тому, що він або вона - начальник. У всіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідно належне застосування влади. У різних підрозділах організації керівник залежить від свого безпосереднього начальства, підлеглих і колег. Фактично ці групи являють собою частину навколишнього керівника середовища. Без сприяння цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції. Багато керівників також прямо залежать від людей й організацій, що перебувають поза їхньою власною організацією - постачальників, замовників, конкурентів, що регулюють їхня діяльність відомств і профспілок. В ідеальному варіанті всі ці люди й чинності будуть охоче співробітничати з керівником і надавати все необхідне для виконання роботи й досягнення цілей організації. На жаль, реальний мир робить цю роботу трохи складніше.

Навіть у тому випадку, коли керівник має чітко певні повноваження направляти зусилля підлеглих, це не завжди виявляється можливим. Як помітив Честер Барнард, підлеглі можуть відмовитися виконати прохання керівника, тим самим зводити нанівець його повноваження. Навіть якщо такої проблеми не виникає, керівник часто залежить від людей, які йому формально не підлеглі. Наприклад, по частині інформації й послуг, лінійний керуючий тепер усе більше залежить від штабного управлінського персоналу, над яким у нього немає ніякого контролю. У деяких ситуаціях у штабного персоналу є тільки дорадчі повноваження, і в здійсненні своїх рекомендацій апаратники залежать від лінійних керівників.

## 

## 2.1 Форми влади й впливу

Варто повторити затвердження, що для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати - необхідно мати основу влади. Здоровий глузд підказує, що для того, щоб мати владу, керівник повинен мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь, що має значення для виконавця, те, що створює його залежність і змусить виконавця діяти так, як бажає керівник. Звичайно влада ґрунтується на звертанні до активних потреб виконавця. Влада може приймати різноманітні форми. Френч і Рейвен розробили зручну класифікацію основ влади. Відповідно до цієї класифікації, є п'ять основних форм влади:

Влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що впливає має можливість карати таким чином, які перешкодить задоволенню якоїсь насущної потреби, або взагалі може зробити якісь інші неприємності.

Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що впливає має можливість задовольнити насущну потребу або зробити приємність.

Експертна влада. Виконавець вірить, що впливає має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу.

Еталонна влада (влада приклада). Характеристики або властивості впливаючого настільки привабливий для виконавця, що він хоче бути таким же, що як впливає.

Законна влада. Виконавець вірить, що впливає має право віддавати наказу, і що його або її борг - підкорятися ім. Він або вона виконують накази що впливає, тому що традиція вчить, що підпорядкування приведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають традиційною владою. Законна влада буває діючий тоді, коли підлеглий кориться вказівці керівника тільки тому, що він або вона коштує на більше високій сходинці організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані повноваження управляти іншими людьми. Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може змусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації. Вони також є коштами, які можуть бути використані неформальним лідером, щоб перешкодити досягненню цілей організації.

## 

## 2.2 Харизма

Харизма - це влада, побудована не на логіку, не на давній традиції, а на чинності особистих якостей або здатностей лідера. Влада приклада, або харизматичний вплив, визначається ототожненням виконавця з лідером або потягом до нього, а також від потреби виконавця в приналежності й повазі. На противагу безособовому «посадовому» впливу традиції, харизматичний вплив - цілком особисте. Навіть незважаючи на те, що виконавець і лідер ніколи не зустрічалися, у поданні виконавця його відносини з лідером будуються майже на рівні.

От деякі характеристики харизматичної особистості:

* 1. Обмін енергією. Створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію й заряджають їй оточуючих людей.
  2. Значна зовнішність. Харизматичний лідер не обов'язково гарний, але привабливий, має гарну поставу й прекрасно тримається.
  3. Незалежність характеру. У своєму прагненні до благополуччя й поваги ці люди не покладаються на інші.
  4. Гарні риторичні здатності. У них їсти вміння говорити й здатність до міжособистісного спілкування.
  5. Сприйняття замилування своєю особистістю. Вони почувають себе комфортно, коли інші виражають їм замилування, анітрошки не впадаючи в гордовитість і себелюбність.
  6. Гідна й упевнена манера триматися. Вони виглядають зібраними й володіючими ситуацією.

## 

## 2.3. Короткий огляд систем лідерства

Один зі зручних прикладів - це так називана система Лайкерта, що включає в себе кілька зручних схем.

Перша схема - це так званий континуум стилів лідерства, вона являє собою шкалу, крайніми крапками якої є: «Зосереджений на роботі» й «Зосереджений на людині».

Друга схема є розширенням першої, це шкала, розділена на чотири частини:

* 1. Експлуататорсько-авторитарна система лідерства (Система 1)
  2. Прихильна-авторитарна система лідерства (Система 2)
  3. Консультативно-демократична система лідерства (Система 3)
  4. Заснована на участі система лідерства (Система 4)

Звідси виразно видні стилі, використовувані керівниками в різних компаніях й, кожна по-своєму, що домагаються цілей організації.

## 

## 2.4 Ситуаційні підходи до ефективного лідерства

Нездатність більше ранніх дослідників знайти постійну залежність між стилем керівництва, задоволеністю й продуктивністю з'явилася яскравим показником того, що у всіх випадках діють один або більше додаткових факторів. Щоб знайти ці фактори, теоретики стали звертати увагу не тільки на керівника й виконавця, а на всю ситуацію в цілому. Як часто буває в теорії управління, це виявилося важким. Однак були розроблені чотири ситуаційних моделі, які допомогли розібратися в складностях процесу керівництва: ситуаційна модель керівництва Фідлера, підхід Мітчела й Хауса «шлях — ціль», теорія життєвого циклу Херсі й Бланшара й модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона. [**1**, гл. 17]

*Ситуаційна модель керівництва Фідлера*

Ранні спроби пояснити феномен ефективності керівництва зосереджували на одному параметрі поводження керівника - орієнтації на завдання. Більше пізніше роботи оперували вже двома критеріями, але, навіть використовуючи два критерії, вони концентрували увагу, у першу чергу, на поводженні керівника, не з огляду на інших змінних. Модель Фідлера з'явилася важливим внеском у подальший розвиток теорії, тому що вона зосередила увагу на ситуації й виявила три фактори, що впливають на поводження керівника:

* + - Відносини між керівником і членами колективу. Мають на увазі лояльність, що проявляє підлеглими, їхня довіра до свого керівника й привабливість особистості керівника для виконавців.
    - Структура завдання. Має на увазі звичність завдання, чіткість її формулювання й структуризації, а не розпливчастість і без структурність.
    - Посадові повноваження. Це - обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, що дозволяє йому використати винагороду, а також рівень підтримки, що робить керівникові формальна організація.

Фідлер уважає, що, хоча кожної ситуації й відповідає свій стиль керівництва, стиль того або іншого керівника залишається, у цілому, постійним. Оскільки Фідлер виходить із припущення, що людина не може пристосувати свій стиль керівництва до ситуації, він пропонує поміщати керівника в такі ситуації, які щонайкраще підходять до стабільному стилю керівництва. Це забезпечить належний баланс між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника. А це веде до високої продуктивності й задоволеності. Щоб визначити особисті якості керівника, Фідлер провів опитування. Він звертався до конкретних працівників і просив їх дати портрет гіпотетичного колеги, чиї особисті якості були б для них найменш кращими (найменш кращий колега – НКК [**1**, гл. 17])

По Фідлеру, менеджери, що мають високий рейтинг за критерієм НКК, хочуть, щоб їхні відносини з колегами будувалися на особистісній основі й взаємодопомозі, а хто має низький рейтинг - зосереджують на завданні й турбуються про виробництво. Потенційні переваги орієнтованого на завдання стилю керівництва - це швидкість дії й прийняття рішень, єдність мети й строгий контроль за роботою підлеглих. Таким чином, для успішності виробництва автократичний стиль споконвічно є ефективним інструментом досягнення цілей організації за умови, що виконавці охоче співробітничають із керівником. У цій ситуації самим підходящої буде стиль керівництва, орієнтований на завдання, тому що відносини між керівником і підлеглими вже гарні. Тому керівникові не потрібно витрачати багато часу на підтримку цих відносин. Крім того, оскільки керівник має значну владу, а завдання має рутинний характер, підлеглі коряться вказівкам керівника й майже не мають потреби в допомозі. Тому роль керівника в цій ситуації полягає в тому, щоб говорити, що потрібно зробити.

Підхід «шлях – ціль» Мітчелла й Хауса. [**1**, гл. 17]

Ще одна ситуаційна модель лідерства, багато в чому аналогічна моделі Фідлера й маюча багато загального з теорією очікування, що ставиться до мотивації, була розроблена Теренсом Мітчелом і Робертом Хаусом. Їхній підхід за назвою «шлях - ціль» також указує керівникам на необхідність застосовувати стиль керівництва, найбільш згідної ситуації. Термін «шлях — ціль» ставиться до таких понять теорії експектацій (очікувань), як зусилля — продуктивність, продуктивність — результати (винагорода) і відчуває цінність, що, винагороди в очах підлеглого. Власне кажучи, підхід «шлях — ціль» намагається дати пояснення тому впливу, що провадить поводження керівника на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого. Відповідно до цього підходу, керівник може спонукувати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляху досягнення цих цілей. Обговорюючи цей підхід, професор Хаус відзначає, що керівник може вплинути на підлеглих «збільшила особисту вигоду досягнення підлеглими мети даної роботи. Він також може зробити шлях до цієї вигоди більше легенею, пояснюючи коштів її досягнення, забираючи перешкоди й пастки й збільшуючи можливості для особистої задоволеності на шляху до вигоди». Нижче наведені деякі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи або кошти досягнення цілей:

1. Роз'яснення того, що очікується від підлеглого.

2. Надання підтримки, наставництво й усунення сковуючих перешкод.

3. Напрямок зусиль підлеглих на досягнення мети.

4. Створення в підлеглих таких потреб, що перебувають у компетенції керівника, які він може задовольнити.

5. Задоволення потреб підлеглих, коли ціль досягнута.

Стилі керівництва. Спочатку Хаус у своїй моделі розглядав два стилі керівництва: стиль підтримки й інструментальний стиль. Стиль підтримки аналогічний стилю, орієнтованому на людину або на людські відносини. Інструментальний стиль аналогічний стилю, орієнтованому на роботу або на завдання.

Пізніше професор Хаус включив ще два стилі: стиль, що заохочує участь підлеглих у прийнятті рішень і стиль, орієнтований на досягнення. Стиль, що заохочує участь (партисипативний), характеризується тим, що керівник ділиться наявної в нього інформації зі своїми підлеглими й використає їхні ідеї й пропозиції для прийняття рішенні групою. Сильний акцент робиться на консультації. Стиль, орієнтований на досягнення, характеризується постановкою перед підлеглими досить напруженої цілячи, очікуванням, що вони будуть працювати в повну міру своїх можливостей. Їм також нагадують про необхідність постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку. Хоча керівник і прагне домогтися високої продуктивності, він або вона в той же самий час намагаються вселити в підлеглих упевненість, що вони здатні працювати високоефективно.

Ситуаційні фактори. Стиль керівництва, найбільш відповідної ситуації й переважає підлеглими, залежить від двох ситуаційних факторів: особистих якостей підлеглих, а також вимог і впливів з боку зовнішнього середовища.

Коли в підлеглих спостерігається більша потреба в самоповазі й приналежності, стиль підтримки (тобто орієнтований на людину або людські відносини) буде самим підходящим. Однак, якщо в підлеглих існує сильна потреба в автономії й самовираженні, вони, найімовірніше, віддадуть перевагу інструментальний (орієнтований на завдання) стиль. Оскільки їхнє найперше бажання - сконцентрувати свої зусилля на завданні й виконати її, вони віддають перевагу, щоб керівник сказав їм, що потрібно робити, і довірив їм самим стежити за рішенням завдання. Іншою особистісною характеристикою, що впливає на вибір відповідного стилю керівництва, є переконаність підлеглих, що він або вона здатні впливати на зовнішню середовищ. Вчені-біхевіористи називають цю характеристику «пунктом контролю». У своїй основі пункт контролю ставиться до ступеня впевненості керівника в тім, що його або її дії впливають на те, що з ними відбувається. Індивіди, які вірять у те, що вони, справді, впливають на оточення, віддають перевагу стилю керівництва, що припускає участь підлеглих у прийнятті рішень. Ті, хто вважає, що вони слабко впливають на події, що відбуваються навколо них, що цими подіями розпоряджається доля або фортуна, віддають перевагу авторитарному або інструментальному стилю. Більша частина досліджень зосереджена на інструментальному стилі й стилі підтримки. Стиль керівництва, орієнтований на досягнення, уважається більше відповідним таким ситуаціям, де підлеглі прагнуть до високого рівня вироблення й упевнені в тім, що здатні досягти такого рівня. Стиль, орієнтований на участь підлеглих у прийнятті рішень, більше відповідає ситуаціям, коли підлеглі прагнуть брати участь у процесі управління.

У ситуаціях, де характер завдання не цілком однозначний, кращим є інструментальний стиль, що забезпечує керівництву виконання завдань й який збільшує й задоволеність, і продуктивність. Однак для неоднозначних завдань, які вже структуровані, додаткове структурування, що йде через інструментальний стиль, буде сприйматися як надмірний контроль. Тому більше підходящим тут був би стиль підтримки. Аналогічним образом, якщо завдання із самого початку приносять підлеглим задоволеність, стиль підтримки мало що додасть. Однак, якщо завдання не цілком Задовольняє підлеглих, стиль підтримки буде саме доречний. Як і з моделлю Філлера, потрібні додаткові дослідження для обґрунтування підходу «шлях-ціль». Дослідники цих напрямків звичайно дійдуть висновку, що результати обнадіюють. Однак, необхідно сказати, що «теорія не є остаточною відповіддю на питання про ефективність лідерства. Цей феномен управління настільки важливий і складний, що навряд чи можна в найближчі роки очікувати появи універсального підходу до лідерства, якщо такий взагалі можливий». [**5,** гл. 5]

*Теорія життєвого циклу*

Поль Херсі й Кен Бланшар розробили ситуаційну теорію лідерства, що вони назвали теорією життєвого циклу, відповідно до якої найефективніші стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Зрілість не слід визначати в категорії віку. Зрілість окремих осіб і груп має на увазі здатність відповідати за своє поводження, бажання досягти поставленої мети, а також утворення й досвід відносно конкретного завдання, яку необхідно виконати. Згідно Херсі й Бланшару поняття зрілості не є постійною якістю особи або групи, а скоріше характеристикою конкретної ситуації. Інакше кажучи, залежно від виконуваного завдання, окремі особи й групи проявляють різний рівень «зрілості» Відповідно, керівник може міняти й своє поводження залежно від відносної зрілості особи або групи. Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення, здатність відповідати за поводження, а також рівень утворення й досвід минулої роботи над дорученими завданнями. На підставі цієї суб'єктивної оцінки керівник і визначає порівняльну зрілість конкретної особи або групи. Як й інші ситуаційні моделі, модель життєвого циклу Херсі й Бланшара рекомендує гнучкий, адаптивний стиль керівництва. Але як й інші моделі лідерства, вона не одержала загального визнання. Критика підкреслювала відсутність послідовного методу зміни рівня зрілості; спрощений розподіл стилів на «давати вказівки», «продавати», «брати участь» й «делегувати» і неясність у відношенні того, чи зможуть керівники на практиці поводитися з таким ступенем гнучкості, як вимагає модель.

*Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона*

Ще однією ситуативною моделлю керівництва стала модель, розроблена Віктором Врумом і Пилипом Йеттоном . Модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона зосереджує увагу на процесі прийняття рішень. Відповідно до крапки зору авторів моделі, є п'ять стилів керівництва, які може використати керівник залежно від того, у якому ступені підлеглим дозволяється брати участь у прийнятті рішень. Ці стилі наведені в Додатку 3.

Ці п'ять стилів представляють континуум, починаючи з автократичного стилю прийняття рішень (AI й АII), потім іде консультативний (СI і СII), і, нарешті, завершується повною участю (GII). Застосування кожного із цих стилів залежить від характеристик ситуації або проблеми.

Щоб допомогти керівникам оцінити ситуацію, Врум і Йеттон розробили сім критеріїв, по яких оцінюється ситуація «підлеглі - керівник», а також модель дерева рішень. Ці критерії дані в Додатку 4. Кожен критерію перетворюється в питання, що керівник задає собі при оцінці ситуації.

## 

## 2.5 Відмінності неформальних лідерів

Так само, як і формальні організації, неформальні мають своїх лідерів. Неформальний лідер здобуває своє положення, домагаючись влади й застосовуючи її стосовно членів групи, аналогічно тому, як це робить лідер формальної організації. Власне кажучи немає ніяких серйозних розходжень у коштах, застосовуваних лідерами формальних і неформальних організація, для надання впливу. Неформальних лідерів істотно відрізняє тільки те, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і звичайно діє у відведеній йому конкретної функціональної області. Опора неформального лідера - визнання його групою. У своїх діях він робить ставку на людей й їхні взаємини. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Незважаючи на те, що неформальний лідер одночасно є одним зі членів управлінського персоналу формальної організації, дуже часто від або вона займають там порівняно невисокий щабель організаційної ієрархії. Неформальний лідер має дві першорядні функції: допомагати групі в досягненні її цілей і підтримувати й зміцнювати її існування. Іноді ці функції виконуються різними людьми. Якщо це так, то в неформальній групі виникають два лідери: один для виконання цілей групи, іншої - для соціальної взаємодії.

# ВИСНОВОК ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Варто повторити затвердження, що для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати - необхідно мати основу влади. Здоровий глузд підказує, що для того, щоб мати владу, керівник повинен мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь, що має значення для виконавця, те, що створює його залежність і змусить виконавця діяти так, як бажає керівник. Звичайно влада ґрунтується на звертанні до активних потреб виконавця. Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може змусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації. Вони також є коштами, які можуть бути використані неформальним лідером, щоб перешкодити досягненню цілей організації.

Неформальних лідерів істотно відрізняє тільки те, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і звичайно діє у відведеній йому конкретної функціональної області. Опора неформального лідера - визнання його групою. У своїх діях він робить ставку на людей й їхні взаємини. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Незважаючи на те, що неформальний лідер одночасно є одним зі членів управлінського персоналу формальної організації, дуже часто від або вона займають там порівняно невисокий щабель організаційної ієрархії.

# ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Підбиваючи підсумок даної роботи, помічу: загальні тенденції такі, що роль психологічних методів із часом буде тільки підсилюватися у зв'язку з різноманітними факторами, що впливають на розвиток сучасного суспільства. Наступний важливий факт - багато хто із цих методів занадто слабко досліджені - як самі методи, так і негативні наслідки їхнього застосування, і це повинне стати пріоритетним завданням в області теорії управління.

Особлива увага варто приділити наслідкам, тому що деякі з них можуть проявлятися не відразу, а через деякий час, і чим раніше будуть виявлені негативні тенденції, тим більше буде можливостей уникнути соціальної кризи.

При написанні даної курсової роботи, ми намагався використати паралельно як заслужені, уже перевірені часом, так і сучасні джерела для одержання найбільш достовірної інформації, і скажу, що в основному література, наявна по даній темі, є не тільки не суперечливої, але й взаємодоповнюючої, що дозволило мені зробити роботу цілісної, не порушуючи логічного ходу, а також позбавило від необхідності включати найчастіше неоднозначно сприймані зауваження, що ставляться до точки зору інших авторів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 1980г.
2. Бандурка А. М.. Друзь В. А. Конфликтология. - Харьков, 1997
3. Бандурка А.М. Психологія управління. - Х.,1998 р.
4. Бодо Харенберг, «Хроника человечества». – М.: «Большая энциклопедия», 1996. – 1200 с., ил.
5. Верищагин Д.С., «Влияние: Система навыков ДЭИР, III ступень.» - СПб.: «Невский проспект», 2004.
6. Гольдштейн Г.Я. «Основы менеджмента: Учебное пособие», изд. 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
7. Гришина Н.В. Психология производствених конфликтов и восприятия. - Л.,1977 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., «Основы менеджмента»: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
8. ЕршовА.А. Как избежать конфликт // Труд, контнк ты,эмоции. - Л.,1980
9. Золотогоров В.Г. «Энциклопедический словарь по экономике» - Минск, 1997.
10. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Основи когнітивної теорії конфліктів. - К., 1996р.
11. Кайдалов Д.П., Суименко Е.Н. Психология единоначалия и коллегиальности. - М., 1979
12. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М., 1978 С.129 - 149
13. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... - М., 1993г. С.247 -265
14. Сидоренко Е.В., «Тренинг влияния и противостояния влиянию». – СПб.: Речь, 2004. – 256 с., ил.
15. Труд руководителя: Учеб. пособие для руководящих управленческих кадров. - М., 1976.
16. Фрейд З., «Психоаналитические этюды». – М.: ООО «Издательство АСТ», 2004. – 219, [5] с. – (Философия. Психология).
17. Фрейд З. Введение в психоанализ. Лекции. - М.,1991г. С. 465