

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**



**Криштанович С. В.**

Лекція 4

**Ефективність керівництва управлінського персоналу. Соціальні ролі  
персоналу організації**

з навчальної дисципліни

**„ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ ”**

Для студентів спеціальності 242 Туризм

Рівня освіти: магістр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”

на засіданні кафедри педагогіки  
та психології

“\_\_\_” грудня 202\_\_ року № \_\_\_

Зав.каф \_\_\_\_\_ В. Ф. Соловійов

## **ТЕМА 4. Ефективність керівництва управлінського персоналу. Соціальні ролі персоналу організації**

### **План**

1. Поняття про керівництво. Стили керівництва
2. Індивідуальний стиль керівництва. Фактори, які впливають на стиль керівництва
3. Поняття про соціальні позиції та соціальні ролі

### **1. Поняття про керівництво. Стили керівництва**

Крім прийняття управлінських рішень, психологічний рівень аналізу управління передбачає урахування в процесі управління такого важливого психологічного феномену, як керівництво. У сучасній психологічній літературі існує два основних підходи до розуміння суті керівництва. Здебільшого це поняття використовується як синонім поняття «управління». Інший підхід розглядає керівництво як один із центральних, «командних», найбільш «психологічних» елементів управління. Такий підхід є підґрунтям для розуміння керівництва як процесу налагодження міжособистісних стосунків з підлеглими, особистісного впливу на них з метою досягнення управлінських цілей. Отже, поняття «керівництво» у цьому випадку за своїм змістом є вужчим від поняття «управління».

Ефективність здійснення керівництва управлінським персоналом значною мірою залежить від того, який стиль керівництва використовує керівний склад організації. *Стиль керівництва* – це цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника (або групи керівників) на колектив з метою виконання управлінських функцій, яка характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями.

У психології існує два погляди на природу цього феномену. Відповідно до *першого стилю керівництва* розглядається лише як вияв індивідуально-психологічних, особистісних характеристик керівника. При цьому поняття «стиль керівництва» є похідним від поняття «індивідуальний стиль діяльності»,

тобто вияву індивідуальних та особистісних якостей людини в будь-яких видах діяльності.

Згідно з *другим поглядом* індивідуально-психологічні, особистісні характеристики керівника є важливим, але не єдиним фактором становлення стилю керівництва. Формуючий вплив на стиль керівництва здійснює ціла система факторів, пов'язаних із:

- соціальним середовищем;
- змістом діяльності та умовами її виконання;
- соціально-психологічними характеристиками керованого колективу;
- особистістю самого керівника.

Суттєвою особливістю такого підходу є те, що стиль керівництва розглядається як результат взаємодії, спільної діяльності керівника з колективом, а не як наслідок його індивідуально-психологічних, особистісних характеристик.

Стиль керівництва як соціально-психологічний феномен виконує важливі адаптаційні функції у процесі здійснення керівником управлінської діяльності. З одного боку, він адаптує керівництво до об'єктивних умов, в яких здійснюється діяльність керівника і функціонує колектив (соціальна функція), а з іншого – адаптує діяльність керівництва до самого керівника (психологічна функція).

Аналізуючи зміст поняття «*стиль керівництва*», необхідно зазначити, що це поняття є вужчим, ніж поняття «*стиль управлінської діяльності*», що впливає з розглянутого вихідного положення про співвідношення управління та керівництва. **Стиль управлінської діяльності** відображає найхарактернішу для керівника систему методів, прийомів, способів здійснення управлінської діяльності в цілому (забезпечення планування, організації та контролю, прийняття управлінських рішень, здійснення комунікації, врахування мотивації).

Стиль керівництва як соціально-психологічний феномен має певну структуру, що складається з відповідних компонентів. У психологічній літературі відомо понад 20 структурних елементів стилю керівництва, які можна об'єднати в шість основних блоків:

1. Рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом.

2. Міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу.

3. Тип спілкування керівника з підлеглими.

4. Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників і соціально-психологічних характеристик колективу.

5. Основні методи впливу на працівників.

6. Особливості орієнтації керівника на самого себе.

Зазначена структура знаходить своєрідне вираження в різних стилях керівництва. У психології відома відповідна класифікація, де виокремлено такі основні стилі керівництва:

- *демократичний* (колегіальний, товариський);
- *авторитарний* (автократичний, адміністративний, вольовий, директивний);
- *ліберальний* (вільний, анархічний, нейтральний, формальний, такий, що не втручається).

Кожному зі стилів керівництва властивий свій психологічний портрет, в якому будь-який структурний елемент стилю має свій специфічний рельєф. Особливо чітко це проглядається на протилежних стилях керівництва – демократичному та авторитарному.

*Демократичний стиль керівництва* характеризується такими особливостями.

1. *Рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом.* Виражена орієнтація керівника на сумісну діяльність, активну взаємодію з колективом у всіх питаннях життєдіяльності колективу, колегіальність у прийнятті управлінських рішень, уважне ставлення до всіх пропозицій і побажань, урахування їх досвіду, знань, новаторських підходів працівників, заохочення їхньої самостійності та самодисципліни стимулює активність та ініціативу колективу.

2. *Міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу.* Коли керівник надає важливого

значення встановленню психологічного контакту з кожним працівником і колективом у цілому, уважно, з повагою ставиться до всіх працівників, не створюючи навколо себе групи найбільш довірених людей, які користуються певними пільгами в обмін на підтримку керівника, тоді він справді може згуртувати колектив, сформувати сприятливий психологічний клімат, зорієнтувати колектив на спільне подолання труднощів.

3. *Тип спілкування керівника з підлеглими.* Демократичний стиль керівництва передбачає справжнє партнерство та рівноправність учасників комунікативного процесу. Такий керівник не акцентує увагу на проблемі влади, не дотримується соціальної дистанції в спілкуванні. Він сприяє становленню розгалуженої мережі комунікацій у колективі (офіційних і неофіційних, рольових і особистісних, односторонніх і двосторонніх, контактних і безконтактних тощо), не замикаючи їх на собі, що дає можливість своєчасно забезпечити працівників необхідною інформацією, передбачити можливість виникнення комунікативних бар'єрів і знайти шляхи для їх подолання.

4. *Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу.* Демократично налаштований керівник має завжди враховувати потреби та інтереси кожного працівника, створювати максимальні умови для їх задоволення (для реалізації матеріально-економічних інтересів, потреб фахової самореалізації та самоствердження, професійного зростання та самовдосконалення). Треба намагатися максимально об'єднати інтереси діла та самого працівника. У випадку, коли відбувається зіткнення таких інтересів, бажано обов'язково знайти компромісне рішення (призначити додаткове матеріальне та моральне заохочення для виконання роботи, у якій працівник безпосередньо не зацікавлений, переконати, роз'яснити працівникові важливість цієї роботи, не вдаючись до суворих дисциплінарних заходів). Важливо, доручаючи ту чи іншу роботу, брати до уваги не тільки індивідуально-психологічні, особистісні характеристики працівників (загальні та спеціальні здібності, темперамент, характер), а й психологічну сумісність працівників у робочих групах.

5. *Основні методи впливу на працівників.* Демократичний стиль керівництва вимагає застосування переважно соціально-психологічних методів впливу, зокрема особистого прикладу («Дивіться, я зробив би так-то...»), пояснення («Це завдання краще виконати у такий спосіб»), прохання («Зробіть, будь ласка»), переконання («Потрібно зробити, тому що...»), звернення за порадою («Як ви гадаєте?», «Чи не допоможете ви вирішити це питання?») тощо. Важливе значення має розробка чіткої системи морального та матеріального стимулювання працівників, а також дотримання етики службових відносин.

6. *Ступінь орієнтації керівника на самого себе.* Ця вимога демократичного стилю є, мабуть, однією з найскладніших, оскільки вимагає не тільки доброзичливого ставлення до критичних зауважень на свою адресу, а й оптимізації керівництва. Такий керівник самокритично оцінює свою діяльність, її результати, власні особистісні характеристики, швидко адаптується в умовах соціальних змін, постійно підвищує свій професійний творчий потенціал.

*Авторитарному стилю керівництва* притаманні прямо протилежні характеристики:

1. *Рівень значущості для керівника плідної спільної діяльності з колективом.* Така орієнтація у керівника відсутня. Всі питання життєдіяльності колективу він вирішує одноосібно. Керівник не стимулює активності, ініціативи працівників, не прислухається до їхніх побажань та пропозицій, не враховує їх знання та досвід, надаючи перевагу суто зовнішньому контролю, забезпеченню дисципліни, демонстрації постійної вимогливості.

2. *Міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективів.* Авторитарний керівник не надає значення встановленню психологічного контакту з окремими працівниками та колективом у цілому, не уважно ставиться до працівників, до їхніх фахових та особистісних проблем, вибірково формує міжособистісні стосунки, створюючи навколо себе групу довірених осіб, які мають певні пільги (детальну інформацію, отримують більш «виграшні» завдання тощо). Це не сприяє формуванню колективу, соціальній адаптації працівників, міжособистісним стосункам між працівниками та між таким керівником і колективом постійно напружені, оскільки труднощі, які

виникають у роботі, кожний працівник долає окремо, без допомоги з боку інших. Психологічний клімат в колективі характеризується як несприятливий, що особливо помітно у випадках тяжкої та інтенсивної праці, коли в таких колективах можуть траплятися навіть психологічні зриви.

3. *Тип спілкування з підлеглими.* Спілкування керівника з працівниками базується не на засадах рівноправності, партнерства, а на зверхності. Керівник акцентує увагу на своїй владі над працівниками, наголошує на соціальній дистанції. У колективі переважають офіційні та однобічні канали комунікації («зверху донизу»), які замикаються на керівникові. Комунікація «знизу вверх» майже відсутня. Модальність висловлювань керівника, як правило, безапеляційна, категорична, часто різка, навіть брутальна, агресивна, з елементами сарказму, що спричиняє виникнення комунікативних бар'єрів. Інформація часто дозується у вигідному для керівника напрямку або навмисно затримується, що призводить до різних домислів, чуток, ситуацій невизначеності, напруженості.

4. *Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу.* У процесі спільної діяльності та спілкування керівник надає безумовну перевагу реалізації мети цієї діяльності, не звертаючи уваги на потреби та інтереси окремих працівників («План – понад усе»). Коли працівники намагаються заперечувати, використовує жорсткі адміністративні методи («Зарплату отримуєте – маєте її відробити»). Практично не дбає про створення умов для професійної самореалізації та самоствердження працівників, їх фахового вдосконалення, не враховує особливостей темпераменту та характеру працівників, можливості їхньої психологічної сумісності в робочих групах, а також соціально-психологічних особливостей усього колективу.

5. *Основні методи впливу на працівників.* Такий керівник користується, як правило, командно-наказовими методами («Зробіть!», «Ідіть!», «Принесіть!»). Адміністративні методи впливу не доповнюються соціально-психологічними. Відсутня система морального й матеріального заохочення, порушується етика службових відносин керівника і підлеглих.

6. *Ступінь орієнтації керівника на самого себе.* Авторитарний керівник агресивно ставиться до критичних зауважень на свою адресу, не бере їх до уваги в процесі організації діяльності. Може навіть ужити дисциплінарних санкцій стосовно тих, хто критично оцінює його діяльність та особистісні характеристики, про які він сам (як правило) надто високої думки. Такий керівник здебільшого негативно ставиться до нововведень, не орієнтований на підвищення свого фахового та творчого потенціалу.

*Ліберальний стиль керівництва* характеризується відсутністю чітко вираженого впливу на колектив:

1. *Керівник не втручається в роботу працівників*, дає їм можливість виконувати свої функціональні обов'язки так, як вони вважають за потрібне, не стимулює активності, ініціативи працівників, але і не вимагає звітності чи відповідальності за доручену справу. Рідко буває в колективі, оскільки займається погодженням планів з керівництвом, пошуками спонсорів тощо. Фактичне керування досить часто здійснюється його заступниками.

2. *Керівник байдужий до налагодження міжособистісних стосунків*, формування психологічного клімату в колективі, проблем соціальної адаптації працівників.

3. *Керівник не вважає за потрібне спілкуватися з підлеглими* і не звертає уваги на такі спроби підлеглих, вважаючи, що сам краще розбереться в усіх справах.

4. *Керівник не створює умов для реалізації інтересів окремих працівників*, байдужий до нововведень тощо. Водночас він або намагається не помічати поганої роботи працівників («ліпше не зв'язуватися»), або вважає за краще самому вирішити проблему. Зрозуміло, що індивідуально-психологічні особливості працівників у цьому випадку також не беруться до уваги.

5. *У методах впливу на працівників переважає пасивне невтручання*, спостереження «збоку», оскільки керівник рідко користується як проханням, переконанням, роз'ясненням, так і наказами та розпорядженнями.

6. *Ліберальний керівник індиферентний до критичних зауважень*, оскільки вони для нього нічого не значать.



Унаслідок того, що за ліберального стилю керівництва керівник і колектив ніби «розведені» в часі та просторі, такі колективи здебільшого не досягають високих результатів у роботі, мають низький соціальний статус.

Отже, кожний стиль керівництва має специфічні особливості, які виявляються через своєрідні характеристики основних компонентів структури стилю.

## **2. Індивідуальний стиль керівництва. Фактори, які впливають на стиль керівництва**

*Індивідуальний стиль керівництва* за своєю структурою є інтегрованою, ієрархічно побудованою системою, в якій один або кілька компонентів є провідними, домінантними, а інші – субдомінантними. Провідні, домінантні компоненти стилю і визначають «почерк», «обличчя» стилю (його демократичність, авторитарність, ліберальність). Аналізуючи індивідуальний стиль керівництва як відносно стійку систему, варто врахувати і те, що стиль характеризується певною гнучкістю, що виявляється, зокрема, в тому, що залежно від конкретних управлінських ситуацій, у які потрапляє керівник, ті чи інші компоненти стилю можуть виступати на передній план, допомагаючи керівникові адаптувати себе і свою діяльність до конкретних умов життєдіяльності колективу.

Застосування того чи іншого індивідуального стилю керівництва, тобто орієнтація керівника на адаптоване до певних умов використання конкретних структурних елементів стилю, залежить від різних соціальних та власне управлінських ситуацій, виникнення яких зумовлюється впливом і взаємодією певних об'єктивних та суб'єктивних факторів. Існує також інша класифікація факторів, що базується на характері виконуваних завдань, характеристиці керованого колективу, особистості керівника – інституціональних та ситуативних факторах. Доцільним є поєднання обох класифікацій, що дає детальнішу й повнішу картину. Тоді до *групи об'єктивних (зовнішніх) факторів* належатимуть такі підгрупи:

- соціальні фактори (які стосуються того соціуму, в якому функціонує

колектив);

- фактори, зумовлені змістом діяльності та умовами її виконання;
- фактори, пов'язані з соціально-психологічними характеристиками

колективу, з яким взаємодіє певний колектив (див. рис. 1).



**Рис. 4.1. Об'єктивні (зовнішні) фактори, які впливають на стиль керівництва управлінського персоналу організацій**

Групу суб'єктивних (внутрішніх) факторів становитимуть індивідуально-психологічні особистісні характеристики керівника.

Дія об'єктивних і суб'єктивних факторів та їх взаємодія між собою зумовлюють виникнення певних управлінських ситуацій, коли доцільним, «виправданим» є використання того чи іншого стилю керівництва, або, точніше, переважання в індивідуальному стилі тих чи інших компонентів. Отже, можна стверджувати, що вияв та ефективність певних стилів керівництва залежить від конкретних управлінських ситуацій.

Розглянемо вплив кожної групи та підгрупи факторів і проаналізуємо, які стилі керівництва є результативними в кожній конкретній управлінській

ситуації.

*Група соціальних факторів* містить передовсім такі, що зумовлені особливостями розвитку суспільства, в якому функціонує трудовий колектив на конкретному етапі його розвитку, а також стилі керівництва, що переважають у суспільстві. Так, донедавна в нашому суспільстві провідними були авторитарні методи керівництва. За демократичних реформ, які здійснюються в нашій країні і сприяють вияву активності, ініціативності членів суспільства на всіх рівнях, відбувається переорієнтація стилю керівництва управлінського персоналу більшості організацій з авторитарного на демократичний, спостерігається усвідомлення необхідності гнучкого використання різних стилів керівництва залежно від різних управлінських ситуацій. Але, як доводить управлінський досвід, орієнтація керівника на використання демократичних засобів впливу на працівників, організація з ними взаємодії на основах партнерства є успішною тоді, коли члени колективу психологічно підготовлені до такої взаємодії (мають високий рівень трудової мотивації, виявляють високу заінтересованість справами колективу, з повагою і довірою ставляться до керівника).

Стиль керівництва управлінського персоналу залежить також від дії такого соціального фактора, як *стиль керівництва вищих органів управління*. Якщо, наприклад, директор підприємства використовує авторитарні методи впливу, то внаслідок дії відповідних соціально-психологічних (наслідування, навіювання), а також організаційно-адміністративних, економічних та інших спонукаючих механізмів, таке саме спостерігатиметься і в стилі керівництва керівників функціональних підрозділів, йому підпорядкованих.

Наступна група об'єктивних факторів – це *фактори, що залежать від змісту та умов виконання трудової діяльності*. Їх конкретна дія проявляється в урахуванні керівником у процесі керівництва таких показників:

- тип організації;
- характер діяльності колективу;
- специфіка завдань, які стоять перед колективом;
- умови виконання завдань.

Чим значніше місце в ієрархії управління займає відповідний функціональний підрозділ організації, тим більше в стилі керівництва можуть простежуватися авторитарні компоненти. Так, вони можуть частіше проявлятися у директора підприємства, ніж у начальника цеху, оскільки цьому сприяють певні адміністративно-правові норми, закріплені за цим рівнем управління (більша централізація, більша відповідальність, право контролю тощо).

Вплив характеру діяльності організації виявляється в тому, що чим більш творчий характер має зміст діяльності, тим більше стиль керівництва має бути зорієнтований на використання демократичних засад, на врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (творчого потенціалу, рівня професійної підготовки, створення умов для самореалізації та самоствердження). Так, керівник науково-дослідного інституту повинен виявляти більше демократизму, більше реалізовувати індивідуальний підхід у процесі взаємодії зі своїм колективом порівняно з директором шиномонтажу, оскільки більшість його підлеглих є творчими особистостями, вимагають уважного ставлення до себе, до своєї думки щодо організації виробничого процесу, а також створення оптимальних умов для своєї діяльності.

Специфіка завдань теж зумовлює доцільність застосування певного стилю керівництва. Так, при виконанні звичайних, рутинних завдань, керівник може орієнтуватися на застосування авторитарних методів керівництва (чітке розпорядження – створення умов для його реалізації – контроль за результатами виконання). Водночас виконання новаторських, творчих завдань передбачає переорієнтацію керівника на посилення демократичних компонентів. Це може проявлятися у вивченні думки колективу щодо напрямів оптимізації діяльності, залученні до розробки концепції найбільш прогресивно мислячих співробітників, організації ефективної співпраці персоналу (проведення «мозкового штурму», дискусії, ділової гри тощо), врахування думок та пропозицій членів колективу тощо. Проте чітка організація творчого завдання, забезпечення відповідних умов для його реалізації потребують певних дисциплінарних заходів, які легше досягаються за авторитарних методів керівництва.

Ще одним з об'єктивних факторів, які належать до названої групи, є *умови виконання діяльності* (сприятливі чи несприятливі, за наявності достатнього часу чи за його відсутності). У нормальних умовах керівник, як правило, орієнтується на демократичні засоби впливу. Потреба у надзвичайно швидкому виконанні завдання (наприклад, підготовка термінового інформаційного звіту або вжиття негайних заходів, коли стався нещасний випадок) може зумовити вихід на передній план авторитарного стилю, коли керівник одноосібно приймає рішення, віддає швидкі, ділові накази, усвідомлюючи при цьому повну відповідальність за результати своїх рішень та дій.

Наступною є група об'єктивних факторів, зумовлених *соціально-психологічними характеристиками колективу*, з яким взаємодіє керівник. До неї належать такі показники життєдіяльності колективу:

- рівень його розвитку;
- рівень професійної підготовки;
- особливості соціально-психологічного клімату;
- характер очікувань та ціннісних орієнтацій.

Так, у групі, котра склалася як колектив, тобто розуміє і приймає спільну мету, докладає багато зусиль для реалізації спільної діяльності, найефективнішим є демократичний стиль. Водночас в групі, яка не є колективом, більш оптимальним буде авторитарний стиль керівництва. Аналогічно впливає і фактор рівня професійної підготовки. У тих випадках, коли члени колективу мають високий її рівень, високий творчий потенціал, можуть висловити кваліфіковані пропозиції та побажання щодо оптимізації діяльності, ефективнішим є застосування демократичного стилю, організація співпраці з доповненням її різними формами індивідуальної роботи. У тих випадках, коли фахова підготовка колективу низька, коли спроби керівника залучити членів колективу до творчої спільної діяльності, до колективного прийняття управлінських рішень залишаються марними, більш виправданим буде застосування авторитарного стилю керівництва. У міру того, як відбуватиметься поступове підвищення професійного рівня колективу, можна збільшувати

питому вагу компонентів демократичного стилю.

Важливий вплив на вибір стилю керівництва справляє такий фактор, як *психологічний клімат колективу*. У тих колективах, де міжособистісні стосунки будуються на основах взаємопідтримки, взаємодопомоги, логічним буде використання демократичного стилю керівництва. Щодо тих колективів, де спостерігається негативне ставлення до спільної справи і де члени колективу байдуже, а іноді й агресивно, ставляться один до одного, доцільним спочатку буде застосування авторитарного стилю керівництва, з використанням певних дисциплінарних заходів, забезпеченням чіткої організації праці і поступовим збільшенням компонентів демократичного стилю.

Стиль керівництва має також певною мірою узгоджуватися з очікуваннями та ціннісними орієнтирами членів колективу. У тих колективах, в яких переважає колективістська орієнтація, логічним доповненням буде реалізація керівником демократичного стилю керівництва. У колективах, в яких спостерігається індивідуалістична орієнтація, а члени колективу очікують чітких, однозначних розпоряджень керівника, ефективним буде застосування директивного, авторитарного стилю, оскільки демократичні принципи керівництва будуть не зовсім зрозумілими і прийнятними для членів колективу.

Використовуючи такі методи психологічних досліджень, як аналіз документів, проведення індивідуальних та групових бесід, анкетування, спостереження, керівникові доцільно проаналізувати соціально-професійні, вікові, статеві характеристики колективу, вивчити індивідуально-психологічні особливості його членів (їхні потреби, інтереси, здібності, настрої), визначити стратегію взаємодії з ним, обґрунтувати доцільність використання того чи іншого стилю керівництва в даний період.

Крім об'єктивних (зовнішніх) факторів, важливу роль у визначенні провідного стилю керівництва відіграють і *суб'єктивні*, зумовлені певними особистісними характеристиками керівника. Так, демократичний стиль керівництва тісно пов'язаний з такими характеристиками темпераменту та характеру, як емоційна стабільність, урівноваженість, доброзичливість, уважне ставлення до людей, вміння будувати стосунки з ними, стриманість,

самокритичність. Крім того, для керівника з демократичним стилем керівництва характерна самозвинувачувальна реакція на фрустрацію, а не пошуки «винних». Водночас директивний стиль керівництва не має зв'язку із названими вище особистісними рисами, властивими керівнику з демократичним стилем керівництва. Натомість характерною є самозахисна та звернена назовні реакція на фрустрацію.

Суттєві відмінності між протилежними стилями керівництва простежуються і на рівні такого структурного компонента, як спрямованість особистості, під якою в психології розуміють систему провідних мотивів особистості. Так, пов'язані з психологічними механізмами мотиви діяльності керівника справляють вплив не стільки на стратегічну, скільки на тактичну регуляцію його діяльності і суттєво різняться у представників авторитарного та демократичного стилів керівництва. Наприклад, директивний стиль здебільшого пов'язаний зі спрямованістю діяльності на результат. При цьому управлінська діяльність досить часто регулюється зовнішніми оцінками, тобто мотивами-стимулами, а результат роботи підрозділу в цілому керівник часто сприймає як результат власної діяльності. Відтак, провідною стає кар'єрна мотивація. Можливі й інші варіанти, але, як правило, в такому випадку керівник не має достатніх управлінських вмінь та навичок, а використовує адміністративні методи впливу, за допомогою яких можна досягти зовні ефективних, хоч і тимчасових результатів.

Представникам демократичного стилю керівництва властива внутрішня мотивація, пов'язана з процесом і результатом діяльності, а також зі взаємодією з підлеглими. Така мотивація забезпечує особистісний творчий розвиток не тільки самого керівника, а і його підлеглих, котрі стають самостійними суб'єктами спільної з ним професійної діяльності. Отже, провідною для цього стилю є мотивація спілкування і творчості в колективній діяльності.

Специфічною також є мотивація діяльності управлінського персоналу за ліберального стилю керівництва. Можна назвати два її типи. Перший тип мотивації маємо тоді, коли недостатньо підготовлений професійно керівник намагається компенсувати це, взаємодіючи з підлеглими у непрофесійних видах

діяльності. Другий тип – коли керівник намагається уникнути труднощів, будь-що зберегти приязні стосунки з людьми, не брати на себе додаткової відповідальності, зберегти спокій у колективі тощо.

Важливий вплив на спрямованість стилю керівництва справляє і такий структурний компонент особистості, як загальні та спеціальні здібності. Наявність у керівника розвинених загальних (високого рівня інтелектуального розвитку) та спеціальних здібностей (організаторських, комунікативних та педагогічних) дає йому можливість гнучко використовувати саме той стиль керівництва, який найбільше відповідає конкретним управлінським ситуаціям, орієнтуватися на творчу співпрацю з підлеглими. Низький рівень розвитку названих здібностей призводить до використання керівниками стандартних дисциплінарних методів впливу на підлеглих.

Отже, стиль керівництва залежить від дії низки об'єктивних і суб'єктивних факторів, поєднанням яких і зумовлюється доцільність використання конкретного стилю керівництва в конкретній управлінській ситуації. Але треба ще раз наголосити, що найпродуктивніша діяльність та задоволення міжособистісними стосунками спостерігається тільки в тих колективах, де переважають елементи демократичного стилю, котрі завжди є основними складовими найбільш ефективного стилю керівництва: саме вони і визначають його зміст.

### **3. Поняття про соціальні позиції та соціальні ролі**

Успішність управління значною мірою визначається тим, які соціальні позиції займають працівники, які соціальні ролі вони виконують. Соціальна позиція – це певне місце працівника організації в системі управлінських стосунків, що залежить від його професійно-кваліфікаційних характеристик і функціональних обов'язків. Соціальні позиції працівників зумовлюють зміст тих соціальних ролей, які вони виконують. Якщо поняття «соціальна позиція» визначає «хто є хто», тобто вказує на формальний статус цього працівника («вище-нижче») у системі управлінських стосунків, то поняття «соціальна роль» відповідає на запитання «Що має робити цей працівник?». Отже, соціальна



позиція – це переважно статична характеристика працівника, а соціальна роль – це динамічна характеристика, яка визначає процесуальний аспект конкретної соціальної позиції. Виходячи з викладеного, соціальну роль можна визначити як певний, нормативно заданий, стандарт діяльності та поведінки працівника, що має реалізовуватися відповідно до соціальної позиції, тобто як певний набір соціальних функцій.

Зміст соціальних ролей визначається *специфічними соціальними очікуваннями* (експектаціями), яких сподіваються від людини на відповідній соціальній позиції. Ці очікування можуть бути зумовлені кількома факторами.

По-перше, безпосередньо *змістом тієї діяльності, яку виконує працівник*, тобто її організаційно-технологічним наповненням. Наприклад, від працівника, що виконує соціальну роль керівника організації, очікуються глибокі знання предмета діяльності, вміння донести до підлеглих його зміст, вміння ефективно взаємодіяти з ними, сприяти їх інтелектуальному, моральному, естетичному вихованню і розвитку тощо.

По-друге, *соціальними вимогами*, що ставляться до соціальних ролей у певній сфері життєдіяльності людей у конкретні періоди суспільного розвитку. Наприклад, зміни, що відбуваються у суспільній свідомості з огляду на політичні й економічні реформи в Україні, потребують нових нормативних дій, яких очікують від керівника організації:

- вміння працювати з персоналом;
- знання інноваційних технологій;
- здатність розробляти та впроваджувати нові проекти;
- схильність до маркетингової діяльності.

По-третє, *вимогами, що висуваються до певних соціальних ролей* в конкретному колективі та зумовлені специфікою функціонування організації, груповими нормами, цінностями, традиціями. Наприклад, керівник організації, що має тісні міжнародні контакти, зобов'язаний, крім виконання названих вище соціальних функцій, знати іноземну мову, опанувати сучасні засоби зв'язку, необхідні для підтримування міжнародних комунікацій, уміти вести ділові

переговори із зарубіжними партнерами, постійно вдосконалювати свій професійний рівень тощо.

По-четверте, *вимогами, які ставлять один до одного учасники спільної діяльності* і які залежать від їхніх індивідуально-психологічних особливостей. Наприклад, у процесі підготовки впровадження інноваційного проекту один з керівників, орієнтований на творчий, оригінальний підхід, вимагатиме такого ставлення і від керівника іншого структурного підрозділу. Натомість інший з переважуючою особистісною якістю відповідальності звертатиме увагу насамперед на точне дотримання строків підготовки проекту. Ці індивідуально-психологічні особливості (залежно від вибраної стратегії співпраці) можуть доповнювати одна одну і зробити спільну діяльність ефективнішою, або навпаки, спричинити міжособистісний конфлікт.

Поєднання всіх зазначених експектацій в кожному конкретному випадку зумовлює зміст тих соціальних ролей, які виконують працівники організації. При цьому діапазон соціальних експектацій може бути досить широким – від жорстких, чітко регламентованих, відображених у відповідних положеннях та інструкціях, до «розмитих», що не мають чіткого визначення і не завжди можуть бути усвідомлені працівниками. Соціальні експектації здебільшого стосуються не конкретної людини, а взагалі будь-кого, хто займає певну соціальну позицію. Але чим менший трудовий колектив, чим краще люди знають один одного, тим більший особистісний характер мають такі експектації.

Аналізуючи *соціальні ролі*, які виконують члени трудових колективів, необхідно мати на увазі, що ці ролі можна об'єднати в дві основні групи:

а) професійно-функціональні – ролі, які пов'язані з виконанням працівниками професійної діяльності (виробничої, організаційної тощо);

б) інші соціальні ролі (сімейні, побутові, громадсько-політичні, спортивні тощо), визначені активністю працівників у інших сферах життєдіяльності та залежні від соціальної активності працівників, їх приналежністю до різних соціальних зв'язків.

Необхідною умовою ефективної діяльності працівників є узгодження соціальних ролей між собою, наявність відповідних ресурсів (фізичних,

матеріальних, психологічних тощо) для їх виконання. За відсутності ресурсів та при висуванні до того самого працівника занадто різнопланових вимог можуть виникати внутрішньоособистісні конфлікти.

Слід також зазначити, що професійно-функціональні та й інші соціальні ролі можуть бути найрізноманітнішими:

- активними чи латентними (актуалізованими або не актуалізованими в певний конкретний момент);
- довготривалими чи ситуативними (такими, що виконуються впродовж усього життя або лише в конкретній ситуації);
- формальними чи неформальними (пов'язаними з належністю до формальних або неформальних структур);
- груповими чи індивідуальними (які виконуються групою або окремою особою).

Актуалізація соціальних ролей та специфіка їх виконання залежить від змісту тих видів діяльності, що виконуються, особливостей спрямування діяльності, рівня підготовки особистості або групи.

Ефективність виконання соціальних ролей працівниками організацій передовсім обумовлюється чітким визначенням змісту певних соціальних ролей і відображенням цього змісту в спеціальних документах. Ці питання на рівні підприємства можуть бути відображені в його Концепції діяльності та розвитку, Статуті, де в розділі «Управління організацією» відображаються права та обов'язки працівників, функціональні обов'язки директора та колегіальних органів управління. Крім документів стратегічного характеру, необхідною умовою є розроблення тактичних документів, що чітко визначали б зміст конкретної виробничої та управлінської діяльності. Проте сьогодні в таких документах часто відображають лише функціональні обов'язки працівників, але не згадують про їхні права, особливості професійної підготовки та кваліфікації. Усе це доцільно відобразити в спеціальних посадових інструкціях, як це практикується в більшості державних установ, у найбільш передових виробничих підприємствах, комерційних структурах.

Особливості виконання функціонально-професійних ролей працівниками залежать від дії двох взаємозалежних груп факторів:

- від чіткого визначення змісту ролей та їх правильного відображення у відповідних документах (посадових інструкціях, положеннях тощо);

- від індивідуально-психологічних особливостей працівників, пов'язаних із виконанням певної соціальної ролі (їхніх потреб, інтересів, значущості самої ролі).

Отже, *рольова поведінка працівників* – це функція двох змінних (об'єктивних та суб'єктивних) факторів. Розглянемо, які фактори безпосередньо впливають на особливості рольової поведінки працівників. Виконання професійно-функціональної ролі залежить передовсім від знання працівником її змісту. Тому, приймаючи на роботу працівника, керівник мусить детально ознайомити його зі змістом функцій, основними обов'язками, правами, мірою відповідальності. Обов'язковою умовою є засвоєння працівником необхідних знань і практичне оволодіння конкретними вміннями та навичками, необхідними для виконання виробничої, організаторської й управлінської діяльності. Відтак, керівникові треба встановити певний адаптаційний період для працівника. Під час адаптації новому працівнику треба надавати відповідну консультативну і практичну допомогу, сприяти безболісному входженню його в колектив.

Найважливішим фактором, що визначає ефективність виконання соціальної ролі, є її *інтерналізація*, тобто міра розуміння і прийняття. Близьким за змістом до інтерналізації є явище долучення до діяльності, що залежить від ступеня відповідності/невідповідності психічного стану, настрою особистості вимогам виконання певного виду діяльності. Вищим ступенем долучення до діяльності є її персоніфікація, коли відбувається максимальна ідентифікація особистості з діяльністю, яка супроводжується її змінами під впливом творчого внеску особистості.

Явище інтерналізації, долучення до діяльності визначається низкою індивідуально-психологічних особливостей кожного конкретного носія соціальної ролі.

По-перше, мірою усвідомлення специфічних цілей діяльності конкретного колективу.

По-друге, тим, наскільки власні професійні та життєві цілі працівника сходяться з цілями колективу.

По-третє, рівнем домагань працівника, тобто мірою складності тих завдань, які працівник ставить перед собою.

По-четверте, мірою відповідності самооцінки працівників, що тісно пов'язана з рівнем домагань.

По-п'яте, мірою відповідальності працівників, тобто ступенем їхньої орієнтації на виконання певних соціальних вимог, норм та зразків поведінки відповідно до їхньої соціальної позиції в колективі.

По-шосте, тим, наскільки є референтним колектив, в якому працює працівник. Під референтною групою в психології розуміють реальну або уявну групу, на норми, цінності й думки якої індивід орієнтується у своїй поведінці.

Неприйняття професійно-функціональної ролі, відсутність її інтерналізації можуть спостерігатися тоді, коли роль за змістом та умовами реалізації не відповідає потребам особистості, її уявленням про себе. Це може призводити до внутрішньоособистісних конфліктів у працівників.

У випадку неадекватної рольової поведінки, коли дії працівника не відповідають експектаціям колективу, членами колективу або керівником, який його очолює, можуть застосовуватися відповідні формальні й неформальні санкції – зовнішні щодо індивіда спонукання для виконання певної ролі:

- попередження про можливі дисциплінарні наслідки у випадку невиконання роботи;

- накази про зміни пільгового графіка роботи;

- догани;

- штрафи;

- не виплата премій;

- бойкот колег за недотримання традицій та звичаїв, що склалися в колективі.

Ще одним із негативних виявів соціально-професійних ролей може бути «синдром професійного вигорання працівників» – виснаження моральних і фізичних сил, що неминуче позначається як на ефективності професійної діяльності, психологічному самопочутті, так і на стосунках в сім'ї. Цей термін – загальна назва наслідків тривалого робочого стресу і певних видів професійної кризи.

Таким чином, виконання соціально-професійних ролей може відігравати як позитивну, так і негативну роль в життєдіяльності працівників організацій та ефективності діяльності освітніх організацій в цілому.