

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 316.6(048)

*Н. Л. КОЛОМІНСЬКИЙ, д-р психол. наук, проф.  
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)*

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ РЕЗЕРВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 4, с. 5–7

Успіх побудови нового демократичного суспільства в Україні значною мірою залежить від ефективності управління. Ми розглядаємо управління, управлінську діяльність з погляду соціальної психології як процес взаємодії керівника з іншими людьми, спрямований на забезпечення їхньої активної та скоординованої участі в досягненні поставленої мети. Саме тому ми вважаємо особливості взаємодії учасників управлінського процесу джерелом соціально-психологічних резервів удосконалення управлінської діяльності. Такі особливості зумовлені метою управління, особистістю керівника, особистим складом колективу організації, професійною специфікою сфери управління, рівнем і масштабом управлінського впливу. Якщо згадати послідовність управління як процесу, то для кожної загальноуправлінської функції можна знайти ці резерви.

Так, для процесу вироблення та прийняття управлінських рішень соціально-психологічними резервами є:

- у змістовному аспекті — урахування психологічних і соціально-психологічних характеристик персоналу (індивідуально-психологічні особливості співробітників, соціально-психологічний клімат, стиль керівництва тощо);
- у технологічному аспекті — використання таких сучасних методів, як брейнстормлінг, ділова гра, рольова гра.

Зазначимо, що основною проблемою правильної організації гри, наприклад брейнстормлінгу (мозкового штурму), є намагання учасників відразу після ознайомлення з пропозицією критикувати її. За даними Осборна, навіть людина середніх інтелектуальних здібностей вдвічі підвищує свої творчі можливості у процесі такого колективного пошуку розв'язання проблеми.

Якщо йдеться про психологічні резерви організаторської функції управління, то тут можна використати такі психологічні резерви: домогтися адекватного розуміння персоналом організацій мети та завдань управлінської діяльності, сутності прийнятого управлінського рішення — плану, наказу, програми тощо. Але не менш важливим є не тільки розуміння всіма виконавцями цілей, завдань, змісту роботи, прийняття ними цих цілей і завдань. Як правильно пише Р. Шакуров, мета, прийнята кожним членом колективу, стає передумовою ефективної діяльності у напрямку досягнення цієї мети. На цьому етапі управлінської діяльності справжня демократизація полягає в особистісному приєднанні виконавців до процесу доручення загальної мети. Тут важливим соціально-психологічним резервом оптимізації управління є організаційна чіткість і визначеність службових обов'язків, попередження дублювання функцій різними виконавцями, налагодження інформаційного і ділового обміну між структурними підрозділами як малими групами, ціннісно-орієнтаційна єдність, міжособистісна інтеграція. У зв'язку з цим можна згадати проблему формування, корекції, посилення професійних (цільових, змістовних, операційних) установок, тобто психологічної готовності особистості діяти певним способом заради досягнення поставленої мети з урахуванням визначених пріоритетів. Наприклад, змістовна установка на те, що центральною фігурою у навчально-виховному процесі МАУП є особистість студента, підкріплена певним впливом на нього. Ставши вже професійною установкою, вона сприяє пошуку шляхів найкращих методів навчання студентів, формування з них компетентних фахівців. Коли йдеться про міжособистісну інтеграцію, ми маємо на увазі необхідність гармонізації ділових і особистісних стосунків у колективі. Зазначимо, що ділові та особистісні стосунки як дві підсистеми мають певну автономність, але в реальному управлінському процесі вони не виокремлені. Уже встановлено, що керівник, який за психологічним статусом поводить ізольовано від колективу, досягає меншого успіху в роботі, ніж той управлінець, до якого підлеглі ставляться з повагою і який, на їхній погляд, має привабливі людські якості.

У зв'язку з цим розглянемо проблему співвідношення лідерства і керівництва. Чи повинен керівник бути лідером, тобто людиною, яка активно впливає на поведінку інших людей, здійснює найбільший психологічний вплив? Ми вважаємо, що сприйняття підлеглими свого керів-

ника як лідера є одним з відчутних соціально-психологічних резервів підвищення ефективності управління. За нашими даними, кращі керівники були визнані у своїх колективах лідерами. Водночас близько 40 % співробітників відділів освіти не вважають свого керівника лідером колективу, а це не сприяє його успішній діяльності. Отже, збіг неформального та формального лідерства, спираючись на лідерський вплив — це соціально-психологічні резерви оптимізації стилю керівництва.

Значущим резервом удосконалення управління є також урахування різноманітних потреб, які є у трудового колективу. Уважне ставлення до потреб членів колективу додає стимулів до формування позитивної мотивації до праці, до кращого її виконання. З погляду соціальної психології, доцільно так організовувати життя колективу, аби він став референтною групою для кожного співробітника. Саме усвідомлення цього колективу як свого сприятиме виникненню інституційної мотивації "ми-психології", а це дасть додаткову позитивну енергію у діяльності кожного співробітника.

На етапі контролю соціально-психологічні резерви покращення управління полягають у позитивному розв'язанні проблеми співвідношення оцінки керівника з самооцінкою підлеглого. Тут ми спостерігаємо декілька соціально-психологічних особливостей. Насамперед слід визначити "суб'єктивну інтерпретацію соціальної реальності, різновидом якої є каузальна атрибуція" [4, с. 119]. Соціально-психологічні дослідження доводять, що особистість по-різному пояснює свій успіх і свої недоліки. Наприклад, успішні кроки вона пояснює своїми здібностями і зусиллями, а у разі поразки прикривається об'єктивними обставинами. Особливо гостро цей феномен може визначитись у процесі контролю. Як показує наше дослідження, конфліктогенною є не збігання самооцінки підлеглого (більш високої) і оцінки керівника (значно нижчої). Наш досвід свідчить, що для попередження небажаних деструктивних конфліктів потрібно ще на етапі вироблення рішення розробити чіткі й адекватні, зрозумілі всім членам колективу параметри і критерії оцінювання, додержуватись них, тобто зробити управління "прозорим".

Загальним знаменником виявлення та використання соціально-психологічних резервів удосконалення управлінської діяльності є підвищення соціально-психологічної компетентності, культури спілкування. Адже вміння керівника налагоджувати певний стиль спілкування, використан-

ня прийомів формування атракції не в плані маніпулювання людьми, а в аспекті реалізації гуманістичного ставлення до них, також є відповідними соціально-психологічними резервами оптимізації управлінської діяльності.

Ці резерви мають реалізовувати самі керівники за допомогою кваліфікованих соціальних психологів. У зв'язку з цим у сучасних умовах стає більш актуальною проблема підготовки (перед і післядипломної) керівних кадрів, у процесі якої поглиблюється їхня соціально-психологічна компетентність, розвиваються організаторські та комунікативні здібності, виховується гуманістична спрямованість на створення ними сприятливих умов для самоактуалізації особистості у процесі трудової діяльності.

Згідно з необхідністю соціально-психологічного супроводу управлінської діяльності набувають змісту такі положення Указу Президента України "Про розвиток соціологічної науки в Україні", в яких ідеться про створення та поновлення соціологічних і соціально-психологічних служб

на державних підприємствах, в установах та організаціях, насамперед у навчальних закладах, та їх кадрового забезпечення фахівцями.



### Література

1. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). — К.: МАУП, 2000. — 286 с.
2. Майерс Я. Социальная психология. — СПб.: Питер, 1996. — 688 с.
3. Максименко С. Д. Психологія в соціальній та педагогічній практиці: методологія, методи, програми, процедури: Навч. посіб. — К.: Наук. думка, 1998. — 226 с.
4. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. — М., 2000.
5. Указ Президента України "Про розвиток соціологічної науки в Україні" від 25 квітня 2001 р., № 275/2001.
6. Щёкин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.-практ. пособие. — К.: МАУП, 1999. — 400 с.