

УДК 35.08: 316.6

Б. Г. САВЧЕНКО

## **СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Визначено основні соціально-психологічні фактори діяльності ефективного керівника за результатами соціологічного дослідження.*

**Ключові слова:** керівник, знання, вміння здібності.

*The articles contains main social and psychological factors in the activity of state government authorities derived on the basis of sociological survey.*

**Key words:** manager, knowledge, ability to ability.

Серед багатьох теорій і практик управління головне місце займає комплекс проблем, пов'язаних зі змістом управління, з індивідуальною діяльністю керівника.

Подібно до того, як керівник виконує центральну і найбільш важливу роль у будь-якій організації, так і вивчення цієї діяльності об'єктивно виступає головною проблемою теорії управління. Від об'єктивного розуміння сутності і змісту управлінської діяльності залежить рішення всіх інших проблем управління, формування адекватного загального уявлення про науку управління. Для об'єктивного і мовного уявлення основних управлінських закономірностей необхідно урахувати всі аспекти цієї діяльності: економічні, соціологічні, інженерні тощо. Крім цього, необхідно враховувати основні труднощі психологічного вивчення діяльності керівника, основними з яких є такі:

– діяльність керівника об'єктивно пов'язана з усіма іншими аспектами функціонування організації. Тому проблема управлінської діяльності також є органічною складовою всіх організаційних проблем і без них не може бути адекватно вирішена;

– проблема управлінської діяльності належить до категорії міждисциплінарних наукових питань, тобто є предметом дослідження цілого комплексу дисциплін.

Тому для вирішення комплексу проблем управління викладачі кафедри державного будівництва ХарРІ НАДУ застосували метод анкетування, який дає можливість більш об'єктивно оцінити діяльність керівника органів державного управління і місцевого самоврядування [3].

Грунтовне дослідження діяльності керівника в органах державного управління здійснювали в своїх працях такі відомі вчені, як В. Афанасьєв, А. Омаров, І. Герчикова, А. Карпов, Д. Крук, О. Кибанов, О. Єгоршин та ін.

Мета статті – за результатами соціологічного дослідження визначити основні складові діяльності керівника органів державної служби та місцевого самоврядування.

Для збору матеріалу про роботу керівника розроблено анкету, яка включала питання знань, умінь, навичок, психофізіологічних та морально-

етичних якостей. Кожен з цих напрямків характеризувався від 13 до 26 обставин. У результаті аналізу було залишено найбільш значущі обставини, які аналізувались досить досконально.

Анкетування проводилось в три етапи, в якому брало участь 695 респондентів, в тому числі на I етапі – 287, II етапі – 207; III етапі – 201 респонденти.

Серед респондентів було 185 чоловіків і 510 жінок, 310 представників молоді (до 35 років), 276 робітників середнього віку (до 50 років) і 62 – працівники старшого покоління (більше 50 років). По посадах респонденти розподілилися таким чином: голови та їх заступники – 62, керівники середньої ланки – 269, виконавці – 364 чоловік. Такий склад респондентів відповідає фактичному положенню, тому сукупність можна вважати репрезентативною. Серед знань найбільшого значення здобули професіоналізм і компетентність, доля яких складає майже 50 %. Таку оцінку одностайно дали чоловіки і жінки, молодь, робітники середнього і старшого віку, керівники всіх рівнів. І професіоналізм, і компетентність характеризуються професійними знаннями, досвідом, творчим використанням знань, цілеспрямованістю, самостійністю, умінням орієнтуватися в ситуації, відповідальністю, ініціативністю, старанністю тощо. Анкетування показало, що без знань наукових основ управління неможлива ефективна управлінська діяльність. Це – схильність до аналізу і синтезу, вміння виділяти суттєві питання від другорядних, охоплення явища в цілому, у всій різноманітності елементів і зв'язків. Керівник повинен творчо мислити, вміти не тільки будувати проекти майбутнього, а й у повсякденних реаліях наблизитися до втілення їх у життя. Такий керівник може повести за собою весь колектив.

Серед психофізіологічних якостей усі респонденти також одностайно поставили на перше місце комунікабельність – здібності до встановлення зв'язків як між людьми, так і між різними колективами. Інакше кажучи, уміння налагоджувати контакти для конструктивного і взаємозбагачуємо спілкування з колегами по роботі. Комунікабельність є однією з головних навичок успішних взаємодій як у професіональному, так і особистому відношеннях. Комунікабельність – одна з головних якостей, необхідних для будь-якої людини, особливо керівників, для досягнення успішного виконання своїх основних завдань. Уміння знаходити спільну мову, швидко змінювати лінію поведінки, залежно від ситуації і “настроюватися на одну хвилю” з колегами і вищестоящими особами – одна з головних рис професійної комунікабельності.

З метою більш детального вивчення комунікабельності було проведено ще одне анкетування, в якому взяло участь 299 респондентів, у тому числі 110 чоловіків і 189 жінок, 85 представників молоді, 165 середнього і 49 старшого віку, 90 голів різних рівнів, 90 керівників середньої ланки і 119 виконавців.

На перше місце всі респонденти одностайно поставили здатність до спілкування – від майже 19 % (молодь) до 22 % (робітники середнього віку). Однаково високо оцінили здатність до спілкування голови та їх заступники, керівники середньої ланки та виконавці. Спілкування – це складний, багатоплановий процес установалення і розвитку контактів між працівниками різних посад, який погоджується потребами в сумісній діяльності. Ділове

спілкування – це обмін пропозиціями, вимогами, поглядами та ін. з метою розв’язання конкретних проблем, підписання угод або встановлення інших відносин між людьми чи організаціями. Воно спрямоване на встановлення та підтримку зв’язків між представниками різних взаємозацікавлених у спільній діяльності сторін.

При виконанні своїх посадових обов’язків керівнику доводиться спілкуватися з колегами різних рівнів управління та виконавцями своєї організації, а також з представниками інших колективів. Ефективність спілкування обумовлюється вмінням керівника використовувати як загальні положення психології, так і мистецтвом їх застосування в кожній конкретній ситуації. Для досягнення ефективності спілкування керівник повинен використовувати як вербальні, так і невербальні засоби. Серед вербальних засобів центральне місце займає мова, яка повинна бути літературно і професійно грамотною, змістовною, зрозумілою, виразною і дієвою. Інакше кажучи, спілкуючись з колегами і підлеглими, керівник повинен вміти говорити, тобто зрозуміло висловлювати свої побажання і вимоги колегам і чітко ставити завдання підлеглим. Спілкуючись з підлеглими і колегами, керівник повинен використовувати невербальні методи: інтонацію, жести, міміку та ін., які є носіями майже 40 % інформації. Важливими невербальними засобами спілкування є зовнішній вигляд і одяг, тому керівник повинен слідувати встановленій моді, а при її зміні не бути серед екстравагантних її наслідувачів, але й не відставати від неї. Особливої уваги цьому питанню повинна приділяти жінка. Жінка-керівник, яка, піклуючись, про свій зовнішній вигляд, суттєво підвищує імідж у сфері управління.

Важливою умовою ефективного спілкування є налагодження психологічного контакту між співрозмовниками. Досвід показує, що сприятливий клімат для спілкування формується протягом перших 10 – 15 хв. майже цілком зумовлює здібності керівника встановити психологічний контакт з колегами. Ця обставина визначає необхідність керівникові виробити відповідний стереотип особистої поведінки на початку переговорів, засвоїти сукупність прийомів швидкого і надійного входження в доброзичливий психологічний контакт.

На друге місце респонденти поставили здібності керівника з утворення нормального морально-психологічного клімату в колективі – до 17 % який проявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють ефективній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості. При утворенні сприятливого морально-психологічного клімату необхідно враховувати настрої робітників на успішне виконання завдань, який, у свою чергу, залежить від організації трудового процесу – чітко поставлених завдань, забезпеченості необхідною інформацією, інструментами, матеріалами, ритмічністю роботи. Коли колектив заздалегідь планує роботу за об’ємами і термінами виконання і чітко її виконує, то він має всі передумови для гарного настрою всіх його членів, а разом з тим і відповідного морально-психологічного клімату.

Якщо ж у колективі багато неузгоджених питань, відсутній чіткий розподіл обов’язків, не виконуються терміни виконання робіт, то вряд чи можливо говорити про утворення в ньому сприятливого морально-психологічного клімату.

Морально-психологічний клімат значною мірою залежить від сумісності робітників, тобто від можливостей і бажання їх до виконання спільної роботи. Тому при формуванні колективу, а також при розподілі роботи керівник повинен враховувати не тільки індивідуальні психологічні якості виконавців, а й ступінь їх спрацьованості з колегами, можливості об'єднання людей у групи. У колективах, сформованих з психологічно сумісних людей, ефективність праці на високому рівні. У такому колективі, як правило, відсутні конфлікти як між керівником і підлеглими, так і між виконавцями.

Морально-психологічний клімат обумовлюється також рівнем задоволеності роботою членів колективу. Суб'єктивна задоволеність кожного робітника – це одна з головних цілей керівника у сфері управління соціально-психологічними процесами [2]. Належні умови задоволення працею, утворення доброзичливих відносин між працівниками, а також у системі керівник-підлеглий – залог високопродуктивної роботи і одна з передумов нормалізації морально-психологічного клімату.

Центральною ланкою в утворенні нормального морально-психологічного клімату є керівник. Під його керівництвом у колективі виховується довіра і висока вимогливість один до одного, доброзичлива і ділова критика, вільне висловлювання своєї думки, відсутність тиску керівника на підлеглих і визначення за ними права спільно приймати рішення за колектив, задоволеність приналежністю до колективу, прийняття на себе відповідальності за успіхи і недоліки в роботі всієї групи.

На третє місце респонденти поставили налагодження взаємодій і взаємовідносин у колективі, рівень яких змінюється від 12 % (працівники старшого віку) до 14 % (працівники середнього віку), голови та керівники середньої ланки), тобто ті члени колективу, від яких ці відносини і залежать. У конкретному вигляді ці взаємовідносини виражаються у формі взаємодій, взаємозв'язків, взаєморозуміння тощо. Через них реалізуються всі форми соціальних взаємодій: співробітництва, суперництва і конкуренції, симпатій і антипатій, згоди і незгоди, поваги і ворожнечі тощо. Серед головних взаємовідносин слід виділити такі:

- суспільні відносини – через них розкриваються соціальний зміст етичних правових, економічних і політичних відносин конкретних людей у конкретних умовах;

- міжособисті відносини – через них розкриваються соціально-психологічні форми, в яких реалізуються взаємозв'язки і утворюються колективні взаємовідносини, які відображають соціально-психологічну єдність членів колективу, спільність їх поглядів, соціальних цінностей і психологічну близькість. Вони будуються на взаємодопомозі та співробітництва, стимулюють спілкування людей і сприяють розвитку комунікаційних якостей, які відображають активність психологічних взаємозв'язків членів колективу, відкритість і довіру у спілкуванні.

На четверте місце респонденти поставили вміння керівника вести переговори, з допомогою яких можна визначити організаційну форму встановлення зв'язків між зацікавленими у спільній діяльності, між незалежними організаціями і підрозділами. Взагалі переговори – це комунікація між сторонами для досягнення

своїх цілей. Під час переговорів кожна зі сторін має рівні можливості в контролі ситуації і прийняття рішення. У вузькому сенсі переговори розглядаються як один із методів альтернативного регулювання спорів, у більш широкому – це комунікативна взаємодія людей або соціальних груп.

Будь-які переговори багатофункціональні і включають одночасно реалізацію декількох функцій. Але функція прийняття спільного рішення завжди пріоритетна. Для досягнення успіху в переговорах необхідно ретельно готуватися, тому що іноді дрібниці може привести до негативних результатів. Партнери переговорів спочатку оцінюють зовнішній вигляд, одяг, фізичний стан, помічають упевненість чи невпевненість погляду, поважне відношення один до одного, дотримуючись норм ділової етики. Під час переговорів необхідно демонструвати взаємне прагнення партнерів слухати і чути один одного, шанобливе ставлення до думи кожного з учасників, збереження права опанувати пропозиції іншої сторони та викладання свого судження з питання, що розглядається. При завершенні переговорів формуються підсумки кожного етапу, окреслюється коло з'ясованих питань, визначається перелік проблем, які потребують подальшого обговорення, плануються перспективи продовження спілкування. Закінчувати переговори необхідно на мажорній ноті, пам'ятаючи дипломатичні правила “Хоч би якими були результати переговорів, члени робочої групи мають залишатися друзями” [1].

Таким чином, успішна управлінська діяльність базується на добрих знаннях предмету своєї діяльності, компетентності, цілеспрямованості, самостійності, ініціативності, умінні приймати ефективні рішення, організаторських здібностям, рішучості, відповідальності, пунктуальності, наполегливості, упевненості та інших якостях, які керівник опановує у процесі навчання і з досвідом роботи на різних ступенях управління.

Але значну роль у цих успіхах виконують соціально-психологічні фактори: комунікабельність, вміння готувати і підбирати кадри, налагодження взаємовідносин і взаємодій у колективі, налагодження взаємодій з вищестоящими керівниками, вміння вести переговори, створення нормального морально-психологічного клімату у колективі. Анкетування показало, що тільки такий керівник, який має вищезазначені якості, здатен утворити високопродуктивний колектив працівників.

#### Література:

1. *Дороніна М. С.* Культура спілкування ділових людей / М. С. Дороніна. – Х. : ВД “К.М. Akademia”, 1998. – 192 с.
2. *Сероштан Н. А.* Соціологія труда / Н. А. Сероштан [и др.]. – Х. : Основа, 1990. – 214 с.
3. Социология: наука об обществе / под. ред. В. П. Андрущенко, Н. И. Горлача. – Х. : Рубикон, 1996. – 686 с.