

ДІЛОВІ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА В КОНТЕКСТІ ПСИХОЛОГІЇ ВПЛИВУ НА ПІДЛЕГЛИХ

BUSINESS QUALITIES OF THE MODERN HEAD IN THE CONTEXT OF PSYCHOLOGY OF THE INFLUENCE ON THE SUBORDINATES

УДК 159.922.2:34.08

Шацька З.Я.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки
та туризму
Київський національний університет
технологій та дизайну

Лозова К.О.

магістрант
Київський національний університет
технологій та дизайну

У статті досліджено ділові якості сучасного керівника в контексті управління людськими ресурсами. Проаналізовано різні управлінські методи психологічного впливу керівника на підлеглих, визначено їх переваги та недоліки. Доведено, що під час вибору керівником кращого методу впливу на працівників необхідно враховувати особливості особистості і мотивації людей.

Ключові слова: керівник, підлеглий, психологічний вплив, влада, авторитет, спілкування, кар'єра.

В статье исследованы деловые качества современного руководителя в контексте управления человеческими ресурсами. Проанализированы различные управленческие методы психологического воздействия руководителя на подчиненных, определены их преимущества и недостатки. Доказано,

что для выбора руководителем лучшего метода воздействия на работников необходимо учитывать особенности личности и мотивации людей.

Ключевые слова: руководитель, подчиненный, психологическое воздействие, власть, авторитет, общение, карьера.

The article examines the business qualities of a modern manager in the context of human resource management. Different managerial methods of psychological influence of the head on subordinates are analyzed, their advantages and disadvantages are determined. It is proved that in order to choose the best method of influence on employees, it is necessary to take into account peculiarities of personality and motivation of people.

Key words: leader, subordinate, psychological influence, power, authority, communication, career.

Постановка проблеми. У сучасному світі будь-яка сфера життєдіяльності людини підпорядкована психологічному впливу, який широко включається в процеси її праці, навчання, виховання, управління. Цей вплив може відігравати як позитивну, так і негативну роль: формувати позитивні або негативні якості особистості, мобілізувати або демобілізувати працездатність особистості та колективу, підвищувати або знижувати трудову активність персоналу. Нині питання впливу керівника на підлеглих набуває особливо актуального значення, адже сутність його ефективного впливу полягає і в переконанні підлеглих додержуватися його розпоряджень, і в знанні психологічних особливостей людини, і в наявності зворотного зв'язку, необхідних управлінських якостей [3]. Тож для забезпечення конструктивного впливу на активність підлеглих керівник повинен правильно застосовувати владу залежно від ситуації та зважати на той факт, що саме від його управлінського рішення залежатиме не тільки доля персоналу, а й ефективність діяльності підприємства.

Найбільш цінними якостями сучасного керівника є вміння збуджувати у працівників ентузіазм і розвивати креативні здібності в людині за допомогою визнання її гідності, заохочення, позитивного психологічного впливу. Саме тому ефективне управління людськими ресурсами неможливе без застосування психологічних механізмів впливу керівника на персонал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему впливу керівника на працівників досліджували такі вітчизняні науковці, як А.І. Андрєєва, Р.В. Баштинська, В.В. Бістріцкас, А.І. Вол-

ков, Г.М. Глущенко, Я.Л. Донцов, Л.Е. Карамушка, А.І. Кричевський, Л.І. Коломинський, А.С. Китов, Н.П. Пушкар, Р.М. Сіцінський, Л.М. Тарнавська, І.П. Уманський та інші, а також закордонні вчені: Р. Блейк і Д. Мутон, Н. Макіавеллі, Д. Мак Грегор, А. Лейстер, К.Б. Рейвен, Дж. Френч, Ф. Фідлер та багато інших.

Подальші дослідження в цій сфері потребують удосконалення інструментів впливу керівника на працівників, впровадженню сучасних світових методів управління.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні актуальних психологічних особливостей та сучасних форм ефективного впливу керівника на підлеглих в контексті прояву його влади й авторитету.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема впливу керівника на персонал нині є дуже актуальною, оскільки управління – це взаємодія того, хто керує, з тим, ким керують [1]. Управлінський вплив здійснюється постійно в різних формах у процесі взаємодії між колективом і керівником. Важливо, щоб цей вплив був цілеспрямованим та позитивним з боку керівника, а персонал не супротивився такому впливу.

За загальним визнанням фахівців у галузі управління, будь-який керівник повинен оперувати низкою різних управлінських методів впливу [1]. Саме вміння впливати на персонал допомагає керівнику вирішувати такі важливі завдання, як:

1. Довести завдання до працівників, наголосивши на необхідності його виконання точно і вчасно.
2. Перевірити своєчасність і якість виконання поставленого завдання.

3. Мотивувати співробітників до підвищення якості виконання завдань, що може позитивно позначитися на їх професійному розвитку і кар'єрі.

4. Розвинути у працівників творчі здібності і креативність мислення.

5. Сформувати з працівників ефективну команду.

Одними з найважливіших чинників впливу керівника на підлеглих є його авторитет і влада. Влада й авторитет – це та важлива міра, за допомогою якої одна людина, зібравши свої можливості, намагається внести зміни до поведінки іншої людини за допомогою засобів впливу. Зміни, які породжені за допомогою психологічного впливу, мають властивість зникати, якщо людина або ціла група людей вийшла зі сфери впливу. Будь-які зміни, які будуть тривалішими, мають властивість ставати рисами людини.

Авторитет (від лат. *autoritas* – вплив, влада) – вплив особистості, який засновується на займаних ним посадах; визнання за особистістю права приймати відповідальні рішення в умовах спільної трудової діяльності [9].

Психологічним підґрунтям авторитету керівника є його компетентність, діловитість, ділова коректність тощо. Значну роль при цьому відіграють значущість його посади і можливості, які вона відкриває.

За психологічним складником варто розрізняти три форми авторитету керівника: моральний, функціональний, формальний, а також є четвертий тип – сукупний [10, с. 10].

Моральний авторитет – світогляд людини та властиві їй моральні якості. Підґрунтям до наявності морального авторитету є властивість носія, яка яскраво виражає його вихованість, стриманість, чутливість до потреб підлеглих, доброзичливість і ставлення до суспільства.

Функціональний авторитет формується, опираючись на професійну компетентність людини, її різнопланові ділові якості, ставлення до власної професійної діяльності. Функціональний і моральний авторитет разом формують єдиний індивідуальний авторитет людини.

Формальний авторитет (авторитет статусу) – це саме те соціальне положення, в якому людина перебуває на суспільних засадах. Найбільш значущими різновидами формального авторитету прийнято вважати саме посадовий авторитет керівника, характерними якостями якого є владне повноваження. Інтеграція за всіма трьома формами авторитету приводить до створення справжнього сукупного авторитету особистості.

Важливо зазначити, що влада авторитету може мати реальне й формальне визнання. Зрозумілим є те, що ефективність реального авторитету завжди значно вища, ніж формального. Керівник, наділений реальним авторитетом, сприймається підлеглими без найменшого сумніву, його накази

мають велику силу переконання, він дає впевненість у дії, що позбавляє персонал від довготривалих розмірковувань щодо правильності прийнятого управлінського рішення, вирішення конфліктної ситуації тощо. Отже, влада авторитету, яка не має потреби у формальному підкріпленні, – це більш досконала форма управління. У сучасних умовах розповсюдженням типовим явищем на підприємствах є формалізований авторитет, тобто підкріплена правом влада керівника. Влада керівника тим ефективніша, чим вищий його авторитет і чим більшими моральними й матеріальними можливостями він наділений. Однак управління і влада не є тотожним поняттями. Водночас повністю звести управління до влади не можна, хоча воно і включає основний потенціал влади. Управління є ширшою формою організації поведінки людей, і воно буде ефективним за умови, якщо під час його здійснення максимально врахований потенціал суб'єкта, об'єкта та середовища, в якому об'єкт управління може оптимально проявити свої потенційні можливості.

Влада – це здатність і можливості впливати на діяльність та поведінку людей різними засобами впливу (воля, права, авторитет, насилля).

Джерелами влади керівника є [7, с. 180]:

- чинне законодавство, користування ним у межах посадової компетенції організації;
- винагороди (встановлюються премії, доплати, надається додаткова відпустка, виконання цікавої роботи та інше);
- примус (вміння отримати потрібну згоду під натиском або страхом покарання, тобто догани, пониження в посадах, звільнення з посад тощо). Формою примусу вважають критику, тобто коли керівник присутній під час роботи його підлеглих;
- референтна влада (заснована на більш привабливих особистих якостях керівника). Співробітники намагаються бути схожими на керівника, наділяючи його додатковими засобами впливу на них;
- влада, яку засновано на досвіді (визнання того, що індивід оперує недосяжними для інших знаннями).

Варто проаналізувати також іншу концепцію, яка акцентує увагу на відмінностях особистого та інституційного джерела влади, а саме:

- ресурси для фізичної влади (можливості впливати на дії інших особистостей);
- ресурси для економічної влади;
- ресурси для влади за допомогою знань (адміністративна, технічна);
- ресурси для нормативної влади (обмежена й бажана ідея, вміння переконувати, цінності та вплив) [8, с. 6].

Джерелом будь-якої влади, зокрема й в управлінні, є реальний вплив одного явища на інше, що свідчить про виникнення владних відносин.

Владні відносини – можливість частин панувати одна над одною, здійснювати вплив та керуватися власною волею у взаємодії. Виходячи з цього, управлінський вплив має розглядатись як замкнута система, структурні компоненти якої поєднуються в єдине ціле складними багаторівневими зв'язками та відносинами. Ці зв'язки та відносини, як би надбудовуючись одні над одними, впливають одне на одного та на ефективність управлінського впливу [4]. Виділяють два рівні управлінського впливу: когнітивний та емоційний.

На когнітивному рівні суб'єктів управлінського впливу пов'язує взаємне, хоча й з різними цілями, пізнання. Так, керівник прагне пізнати підлеглого для того, щоб визначити тактику впливу, найбільш ефективний прийом. Своєю чергою, підлеглий пізнає керівника, насамперед із метою визначення міри довіри чи недовіри до нього, до його впливів.

На емоційному рівні відбувається своєрідне «злиття» керівника та підлеглого. Емоційні відносини можуть мати як позитивний, так і негативний характер, бути доброзичливими та недоброзичливими, але в обох ситуаціях вони впливають на спрямованість і силу управлінського впливу. Наприклад, за інших рівних умов позитивне ставлення підлеглого до керівника збільшує міру довіри та зменшує міру недовіри до дисциплінуючих впливів останнього.

За своєю внутрішньою сутністю управлінський вплив має три взаємозалежних між собою та послідовно перехідних одне в одного етапи, а саме:

1. Операційний етап. Безпосередній вплив керівника на підлеглого.
2. Процесуальний етап. Прийняття або відкидання підлеглим здійсненого на нього впливу.
3. Результативний етап. Відповідні реакції підлеглого на вплив керівника.

Структура управлінського впливу включає такі компоненти, як:

- суб'єкт (окремі особистості, група осіб, різні організації, що є провідною підсистемою в будь-якій системі управління);
- об'єкт (різноманітні соціально-психологічні явища та феномени – особистість, спільноти, їхній спосіб життя та діяльність із метою якісного та повного рішення завдань організації);
- способи впливу (традиційно виділяють чотири основних – проникнення, зараження, наслідування та переконання) [5, с. 23].

Сутність особистості керівника найповніше розкривається через його ставлення до персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої участі людей у виконанні спільної дії. Керівник включає у сферу впливу й взаємовпливу підлеглих, робить їх співучасниками обміну інформацією, діє з метою підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності праці в організації. При цьому відбувається обмін ролями:

керівник із того, хто впливає, стає тим, хто піддається впливу.

Американський менеджер Лі Якокка вважає, що головна причина невдач у кар'єрі керівника полягає в невмінні взаємодіяти зі своїми колегами та підлеглими й у кожній конкретній ситуації знаходити правильну лінію поведінки [6].

За ситуації, коли керівник недостатньо впливовий, можемо мати справу з чинниками, які не сприяють ефективному керівництву. Крім того, певні дії керівника приводять до швидких і безпосередніх результатів, вплив інших управлінських дій проявляється тільки з часом. Як видно, проблема полягає у тому, що впливовість в управлінській діяльності – це важлива категорія, яка визначає ефективність роботи взагалі [2].

Чинниками неефективного впливу керівника є: неприйняття або відхилення керівником пропозицій та ініціативи з боку підлеглих, видача важливої пропозиції, з якою свого часу виступав підлеглий і яку керівник відхилив, за свою. Стосовно інтересів організації ця дія дуже небезпечна, оскільки руйнує найцінніше в трудовому колективі – його морально-психологічний дух. Наявність у колективі таких ситуацій свідчить про неефективність управління з боку керівника.

Одним із найпростіших і розповсюджених методів психологічного впливу керівника на підлеглих є спілкування. Сутність спілкування полягає в тому, що людина вже вмє це робити з дитинства. Адже в кожній людини є свої способи впливу на інших. Коли людина просувається по кар'єрних сходинках і займає керівні посади, процес спілкування ускладнюється. Тут керівнику слід навчитися краще розуміти різноманітні аспекти спілкування, навчитися використовувати його закони. Крім того, необхідно чітко представляти свої власні цілі, інтереси й можливості і доводити їх до колективу.

На практиці спілкування керівника з підлеглими відбувається у таких формах [2, с. 76]:

1) субординаційній. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальним рівнем, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником і підлеглими.

2) службово-товариській. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу у підлеглих.

3) дружній. У разі такої форми спілкування відбувається «розмивання» відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням

професійних обов'язків, знижується ефективність діяльності підприємства.

У керівника часто виникають ситуації, коли доводиться критикувати підлеглих, робити їм зауваження. Так, йому цього не уникнути, але слід навчитися критикувати співробітника таким чином, щоб не викликати у нього образу та гнів. Дослідження показують, що найкраще працівники сприймають конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі [10]:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажання генерувати ідеї та ін.

У вищенаведеному переліку вимоги розташовуються послідовно за шкалою від найжорсткішого прийому, що використовує примус, до найбільш м'якого, орієнтованого на добровільне прийняття підлеглим відповідальності за виконання завдання.

Серед сучасних керівників розповсюджена думка, що чим більш жорсткий прийом впливу на підлеглого використовується, тим цей вплив ефективніший, а працівник працює краще. Однак жорсткі методи впливу часто викликають у працівників спротив і небажання виконувати завдання та накази. Для вибору керівником того чи іншого методу впливу необхідно враховувати особливості особистості і мотивації людей. Прохання, порада сприймаються краще і більш охоче приймаються людьми, оскільки орієнтовані на актуалізацію внутрішньої мотивації людини.

Висновки з проведеного дослідження. Робота керівника будь-якого рівня є складною, бо має значення не тільки з погляду досягнення

ефективності діяльності підприємства, а й з позицій впливу на працівників. Щоденно керівникові доводиться виконувати різні ролі і, відповідно, функції. Дії керівника визначаються тим, як він розуміє свої функції та завдання, що лежать в основі його управлінських рішень. Кожен керівник має вирішити для себе особисто, яку саме форму управлінського впливу краще обрати для підлеглих. Саме тому в діяльності сучасного керівника повинні тісно переплітатися функції адміністратора, організатора, фахівця високого рівня, професіонала, інформаційного центру, коучера-наставника та інші ділові якості. Впровадження нових технологій ускладнює виконання керівником своїх функцій і позначається на здійсненні керівного впливу на персонал. Це потребує подальших поглиблених досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алюшина Н.О. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу: навч.-метод. матеріали / Н.О. Алюшина, Т.В. Новаченко. К.: НАДУ, 2013. 48 с.
2. Колінко Н.О. Методи впливу як ефективний інструмент керівництва інноваційною діяльністю / Н.О. Колінко, О.Є. Кузьмін // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2013. Випуск 2. С. 71–80.
3. Нестерук Ю.Л. Авторитет керівника // Ю.Л. Нестерук. – вінницький національний технічний університет. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/2291-8041-1-PB.pdf
4. Психологія управлінського впливу. URL: <http://osvita.ua/school/method/psychology/1365/>
5. Скрипник К.Д. Ще раз про якості керівника / К.Д. Скрипник, Т.Л. Кутасова // Управління персоналом. 2017. № 8. С. 23–27.
6. Саламатов В. Стиль спілкування керівника з підлеглими // В. Саламатов. Віче. № 13. вересень 2013. URL: <http://veche.kiev.ua/journal/3833/>
7. Сіцінський А. С. Управлінський вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету / А.С. Сіцінський // Науковий вісник Національного університету ДПС України. 2013. № 3 (46). С. 179–184.
8. Татенко В.О. Психологія впливу: суб'єктна парадигма / В. О. Татенко // Наукові студії із соціальної та політичної психології: Зб. статей. К.: Сталь, 2013. Вип. 3 (6). С. 3–18.
9. Тягур Р.С. Словник майбутнього менеджера: Навчально-довідковий посібник / Укладач Тягур Р.С. Івано-Франківськ, Підприємство «ІНІН», 2009. 316 с.
10. Чаплак Я.В. Психологічний вплив у науковій психології / Я.В. Чаплак, М.В. Чаплак // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 3. С. 10.