

УДК 005.32:005.95

Голубєва Т. В.  
Ракітіна Л. І.ОСОБЛИВОСТІ АКТИВІЗАЦІЇ  
ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДЛЕГЛИХ  
КЕРІВНИКОМ - ЛІДЕРОМ

*Анотація. Уточнено сутність, функції та призначення таких понять, як "управління" та "вплив". Конкретизовано залежність ефективності впливу керівника на підлеглих від рівня розвитку його емоційного інтелекту.*

*Анотація. Уточнені функції і назначення таких понять, як "управление" и "влияние". Конкретизована зависимость эффективности влияния руководителя на подчиненных от уровня развития его эмоционального интеллекта.*

*Annotation. The essence, functions and appointment of such concepts as "management" and "influence" is specified. Dependence of efficiency of influence of the head on subordinates from a level of development of its emotional intelligence is concretized.*

*Ключові слова: управління, вплив управління, морфологічний аналіз, поведінка, діяльність, влада.*

Сучасні керівники трудових колективів кожного дня змушені вирішувати низку проблем, що мають різноманітні джерела походження. Значна їх частина виникає через невизначеність та динамічність зовнішнього середовища, у якому функціонує організація. За свідченням А. Дороніна, це середовище сьогодні проникає всередину організації. Підлеглі з високим творчим потенціалом стають для керівника частиною зовнішнього середовища. Цій тезі можна дати таке пояснення. Працівники з високим професійно-кваліфікаційним рівнем володіють і користуються неочевидними унікальними знаннями, навичками, які вони на свій розсуд можуть або здавати в оренду роботодавцям, або приховувати їх, якщо не впевнені у справедливості винагороди за таку дію. Їх активність характеризується невизначеністю, спонтанністю [1, с. 67], і за цими ознаками стає схожою на динаміку зовнішнього середовища. У зв'язку з цим підвищення ефективності впорядкування активності персоналу організації стає ключовим фактором забезпечення стабільності її функціонування та розвитку.

Тому метою даної статті обрано узагальнення теоретичних підстав для дослідження управління поведінкою працівника сучасної виробничої організації.

Вирішення багатьох проблем, пов'язаних з упорядкуванням активності персоналу, знаходиться у площині знаходження способів реалізації власного потенціалу керівником (лідером). Саме він задає не тільки напрями діяльності колективу в цілому, а й створює умови для повного використання унікальних здібностей кожного підлеглого шляхом ситуаційного поєднання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та освітньо-виховних інструментів менеджменту.

Проблеми лідерства досліджуються як зарубіжними [2 – 5], так і вітчизняними [1; 6 – 8] вченими. Більшість з них свою увагу зосереджують на функціях та ролях, які має виконувати керівник-лідер для ефективного впорядкування активності підлеглих. Так, наприклад, ще Т. Пітерс підкреслював той факт, що сучасний лідер має виконувати нові нестандартні функції: створювати можливість для розвитку персоналу, надихати колектив організації, розвивати свій власний потенціал та ін. [9]. О. Петряєв у своїй роботі [10, с. 24] обґрунтував необхідність розвитку потенціалу керівника колективу через опанування компетенціями лідерства для підвищення ефективності роботи. На особливу увагу заслуговує і думка вітчизняного вченого-економіста А. Дороніна, який пропонує досліджувати потенціал керівника-лідера через аналіз його спроможності виконувати ролі: адміністратора, наставника, консультанта, коуча [11]. Однак, незважаючи на значні доробки

науковців у вирішенні питань щодо розвитку потенціалу керівника колективу, досі невирішеними залишаються питання стосовно застосування та розвитку лідерських можливостей здійснювати вплив на персонал. Хоча ця проблема широко дискутується у наукових колах, на сьогоднішній день як її теоретичні, так і практичні аспекти у літературі чітко не означені. Першочергової уваги в цьому контексті потребує уточнення сутності, функцій та призначення таких понять, як "управління" та "вплив". Без цього неможливо виконати конкретизацію інструментарію впорядкування активності персоналу сучасної виробничої організації з урахуванням його особливостей.

Аналіз визначення понять "управління" та "вплив", які застосовуються у літературі, показав, що вони часто ототожнюються. Так, А. Урбанович акцентує увагу на тому, що управління – більш широке поняття, і означає направлений вплив на систему чи окремі процеси, що в ній відбуваються, для зміни її стану чи надання їй нових властивостей і якостей [7, с. 35]. У той же час Г. Андрєєва відзначає, що управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [1, с. 357]. Більш стислим є визначення В. Лавриненко, який характеризує управління як процес організації будь-якого впливу, направлено на реалізацію цілей [12, с. 155]. Щодо поняття "вплив", то в літературі існує також багато трактувань цього поняття. Наприклад, Є. Яхонтова розглядає вплив як процес успішної дії, який дозволяє людині переконувати інших слідувати її порадам і розпорядженням [8, с. 137]. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі стверджують, що вплив – це поведінка будь-якої людини, яка міняє ставлення і почуття до неї інших людей [5, с. 685].

Така розбіжність у поглядах вчених на сутність та зміст понять "управління" і "вплив" свідчить про їх неоднозначність. Це змушує звернутись до методу морфологічного аналізу, застосування якого дозволить чітко означити межі їх використання.

Як відомо, даний метод є системним допоміжним інструментом, який дозволяє визначити важливі класифікаційні ознаки систем, або складові досліджуваної системи [13]. У даному випадку основними класифікаційними ознаками для дослідження понять "управління" та "вплив" було обрано такі: сутність, зміст, об'єкт, засоби, кінцева мета (таблиця).

Таблиця

Морфологічна декомпозиція визначення понять  
"управління" та "вплив"

Ознаки порівняння	Структурний зміст	
	Управління	Вплив
Сутність	Планування, організація, мотивація, контроль, діяльність	Зміна поведінки, внутрішніх джерел активності
Зміст	Суб'єкт (керівник) впорядкування, раціональні засоби впорядкування, суб'єкт (підлеглий)	Суб'єкт впливу (керівник-лідер); діагностика ситуації, вибір тактики і інструментів; активізація поведінки підлеглого
Об'єкти	Робітник, колектив, технологічний процес, підприємство	Сприйняття, увага, пам'ять, мислення, уява, емоції і почуття, воля, бажання підлеглого
Засоби	Наказ, інструкція, переконання, нормативи, система заробітної плати	Переконання, навіювання, консультування, партнерство, легітимізація
Кінцева мета	Виконання завдання	Забезпечення толерантності, зміни ставлення до завдання і вчинків людини (групи)

Виходячи з наведених у таблиці результатів морфологічного аналізу понять "управління" та "вплив", можна зробити висновок, що перше стосується регулювання діяльності працівника, тоді як друге – поведінки. За визначенням В. Шандрикова, діяльність необхідно розглядати як форму активного відношення суб'єкта до дійсності, направлено на досягнення свідомо поставлених цілей і пов'язаного зі створенням суспільно значущих цінностей та опануванням суспільного досвіду [14, с. 125]. Діяльність має постійну, стабільну структуру, це її особливість порівняно з будь-яким іншим різновидом людської активності. Однак діяльність може суттєво змінюватися структурно залежно від умов її реалізації і вимог, що ставляться до неї [14; 15].

Поведінка є властивістю живих систем. Це суб'єктивна сторона діяльності, сукупність вчинків і дій, що відображають внутрішнє ставлення працівників до умов, змісту і результатів трудової діяльності. Термін "поведінка" найчастіше означає фактичну, реальну дію. Категорія "поведінка" за обсягом трохи вужча категорії "діяльність", оскільки остання носить як реально-перетворювальний, так і морально-перетворювальний характер, а тому не завжди доступна зовнішньому спостереженню [16, с.139].

За таких умов управління поведінкою персоналу становить складний процес, оскільки внаслідок непередбачуваності її неможливо впорядкувати такими ж інструментами, як і діяльність. Саме тому лідеру необхідно моделювати власну стратегію управління чи впливу на підлеглого залежно від соціально-психологічних особливостей останнього, поставлених завдань та ін. Взаємозв'язок між поняттями "управління", "вплив", "діяльність", "поведінка" схематично наведено на рисунку.

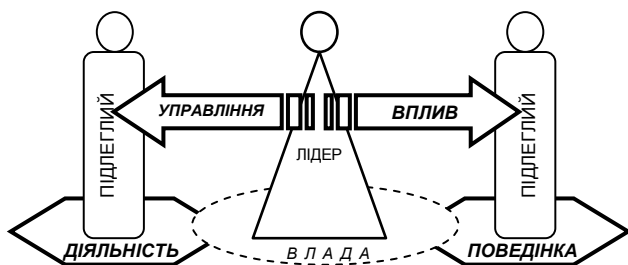


Рис. Взаємозв'язок між поняттями "управління", "вплив", "діяльність", "поведінка"

Необхідно додати, що управління та вплив на персонал лідер здійснює на основі влади. Є. Яхонтова вважає, що влада – це здатність впливати на поведінку інших людей у контексті своїх бажань і цілей [8, с. 138]. Безперечно, процес управління персоналом також заснований на застосуванні лідером своєї влади. Слід додати, що ефективність управління чи впливу значною мірою залежить від того, у якій формі лідер застосовує свою владу.

Важливо зазначити, що сьогодні особливого значення набувають питання ефективності впливу керівника на підлеглих. Це пояснюється специфікою процесу впливу, який спрямований безпосередньо на емоційно-вольову сферу особистості, а тому його результати не можна оцінити у вартісному вимірі. Оскільки результати впливу на людину можуть носити непередбачуваний характер, необхідно більш детально дослідити основні чинники, що впливають на ефективність зазначеного процесу. Одним з таких чинників є відповідність трудового менталітету лідера і персоналу. У науковій літературі поняття "трудоий менталітет" розглядається як спосіб сприйняття світу працівниками організації та їх трудової поведінки, який, по-перше, має за основу ціннісні орієнтації їх трудової діяльності, а також соціально-психологічні характеристики, по-друге, проявляється у ставленні персоналу до праці, колег, керівника [17]. Слід додати, що, на відміну від трудового менталітету персоналу, трудовий менталітет лідера проявляється у його ставленні до праці та підлеглих.

Трудоий менталітет як складна соціально-психологічна категорія відображає особливості сприйняття персоналом та лідером тих процесів, що відбуваються у колективі та в організації в цілому. Звідси значні відмінності у цінностях, якими керується лідер та персонал, сприйнятті власної ролі в організації, її мети та способів її досягнення створюють перешкоди для ефективного здійснення впливу. Ці перешкоди пов'язані з тим, що лідер та персонал, спираючись на певну систему цінностей, демонструють різні моделі поведінки. У зв'язку з цим лідеру необхідно формувати спільні трудові та організаційні цінності, регулювати переконання персоналу

стосовно шляхів поєднання особистісних цілей та цілей організації, а також корегувати власну поведінку.

Не останню роль у досягненні ефективності впливу на персонал відіграє рівень розвитку емоційного інтелекту його лідера. Відомо, що емоційний інтелект становить здібності особистості, які складаються з чотирьох основних груп [18]: саморозуміння, саморегуляції, емпатії та соціальних навичок. Якщо лідер має адекватну самооцінку, вміє будувати та підтримувати відносини у колективі, вирішувати конфліктні ситуації, то його ефективність впливу на персонал значно зростає.

За наведеним матеріалом можна зробити такі загальні висновки. По-перше, поняття "управління" та "вплив" не є тотожними, оскільки перше стосується діяльності персоналу, тоді як друге – його поведінки. По-друге, ефективність здійснення впливу на персонал з боку керівника залежить від рівня розвитку емоційного інтелекту останнього та ступеня відповідності його трудового менталітету і менталітету підлеглих. Основними напрямками подальших досліджень виступають діагностика трудового менталітету та емоційного інтелекту лідера і персоналу. Це дозволить з'ясувати резерви їх розвитку, введення в дію яких необхідне для здійснення ефективного впливу на персонал організації.

**Література:** 1. Андреева Г. М. Социальная психология : [учебник для высш. шк.] / Г. М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 375 с.: ил. 2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; [пер. с англ.]. – [6-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с. 3. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления : учебн. пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; пер. с англ. ; под ред. проф. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с. 4. Лемберг Т. Ключові проблеми керівника. 50 Перевіраних способів вирішення проблем / Т. Лемберг ; пер. з англ. – К. : Наукова думка, 2001. – 303 с. 5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2007. – 720 с. 6. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 1998. – 528 с. 7. Урбанович А. А. Психология управления : учебное пособие / А. А. Урбанович. – Мн. : Харвест, 2004. – 640 с. – (Библиотека практической психологии). 8. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства / Е. С. Яхонтова. – М. : ТЕИС, 2002. – 501 с. 9. Питерс Т. Основы лидерства / Т. Питерс. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 82 с. 10. Доронина М. С. Методичні основи розвитку функцій керівника : монографія / М. С. Доронина, О. О. Петряев. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 188 с. 11. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія / А. В. Доронін. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 320. 12. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др. ; под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : Культура и спорт ; ЮНИТИ, 1997. – 279 с. 13. Симонов А. Морфологический анализ и синтез как способ повышения эффективности реинжиниринга бизнес-процессов / А. Симонов, А. Андрейчиков // Известия ВолгГТУ. – 2006. – № 5. – С. 301–305. 14. Шандриков В. Д. Психология деятельности и способности человека : учебн. пособ. для вузов / В. Д. Шандриков. – 2-е изд., пераб. и доп. – М. : ЛЮГОС, 1996. – 319 с. 15. Карпов А. В. Психология менеджмента : учебное пособие / А. В. Карпов. – М. : Гардарика, 2000. – 584 с. 16. Якубович В. Экономическая социология: Новые подходы к институциональному и сетевому анализу / В. Якубович. – М. : Российская политическая энциклопедия, 2002. – 280 с. 17. Доронина М. Трудоий менталітет як предмет менеджменту / М. Доронина, Т. Голубева // Культура народов Причерноморья. – 2009. – № 161. – С. 90–95. 18. Холявчук П. Эмоциональный интеллект как ресурс руководителя / П. Холявчук // Управление персоналом – Украина. – 2009. – № 7. – С. 50–52.

Рецензент  
докт. екон. наук,  
професор Назарова Г. В.

Стаття надійшла до редакції  
14.02.2011 р.