

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

**Л. А. ОНУФРІЄВА,  
Д. І. КУРИЦЯ**

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**



**Електронне видання**

Кам'янець-Подільський  
2024

УДК 159.9:005(075.8)

ББК 88.4я73

О58

*Рекомендувала вчена рада Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, протокол № 9 від 31 жовтня 2024 року*

#### **Рецензенти:**

**Ярослав ГОШОВСЬКИЙ** – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри педагогічної та вікової психології, Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк;

**Едуард ІВАШКЕВИЧ** – доктор психологічних наук, професор, професор кафедри загальної психології та психодіагностики, Рівненський державний гуманітарний університет;

**Ірина РУДЗЕВИЧ** – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психолого-медико-педагогічних основ корекційної роботи, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.

**Онуфрієва Л. А., Куриця Д. І.**

**О58 Психологія управління** : навчально-методичний посібник [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 196 с.

У навчально-методичному посібнику висвітлено основні проблеми психології управління, яка досліджує різні аспекти управлінської діяльності.

Посібник складається з двох частин – теоретичної та практичної, містить словник основних термінів, список рекомендованої літератури. У теоретичній частині подано тексти лекцій до всіх тем, передбачених навчальною програмою. У практичній наведено навчальні цілі, питання для обговорення та контрольні запитання і завдання за темами.

Навчально-методичний посібник призначений для студентів ЗВО, аспірантів, викладачів і всіх читачів, хто цікавиться різними аспектами психологічної науки.

УДК 159.9:005(075.8)

ББК 88.4я73

**Електронна версія посібника доступна за покликанням:**

**URL:** <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8497>

© Онуфрієва Л. А., Куриця Д. І., 2024



## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	7
<b>ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС</b> .....	9
<b>Тема 1. Психологія управління як наука</b> .....	9
1. Поняття про науку управління.....	9
2. Трактуювання поняття «організація» наукою управління.....	11
3. Об'єкт, предмет та завдання психології управління.....	13
4. Психологічні особливості управлінської діяльності .....	15
5. Професійна специфіка менеджменту в освіті .....	18
<b>Тема 2. Школи та етапи розвитку теорії управління</b> .....	25
1. Школа наукового управління .....	25
2. Класична або адміністративна школа управління .....	28
3. Школа людських відносин та поведінкова школа .....	30
4. Теорії мотивації .....	32
5. Системна школа .....	35
6. Ситуаційна школа та процесний підхід.....	36
<b>Тема 3. Психологічний аналіз управлінських функцій керівника</b> ....	40
1. Основні функції управлінської діяльності та їх психологічні компоненти .....	40
2. Психологічні особливості планування .....	43
3. Психологічні особливості організаторської діяльності як функції управління.....	45
4. Психологічні аспекти контролю .....	47
5. Особливості мотивації персоналу освітніх організацій .....	49

<b>Тема 4. Психологія суб'єкта управління .....</b>	<b>58</b>
1. Психологічна готовність керівників організацій до управління .....	58
2. Пізнавальні процеси в управлінській діяльності .....	60
3. Психологія професіоналізму управлінської діяльності.....	64
4. Психологічні основи прийняття управлінських рішень керівниками організацій .....	66
<b>Тема 5. Психологічні особливості стилів та способів їх реалізації.....</b>	<b>69</b>
1. Поняття і сутність формування стилю керівництва .....	69
2. Класифікація стилів керівництва .....	72
3. Індивідуальні стилі керівництва .....	75
4. Способи реалізації стилю керівництва в колективі.....	76
<b>Тема 6. Психологічна готовність керівників організацій до управління .....</b>	<b>80</b>
1. Поняття про психологічну готовність особистості до виконання діяльності .....	80
2. Зміст і структура психологічної готовності керівників організацій до управління .....	82
3. Характеристика головних компонентів психологічної готовності керівників організацій до управління .....	84
<b>Тема 7. Психологічні аспекти лідерства в управлінні .....</b>	<b>92</b>
1. Відмінності між керівництвом та лідерством .....	92
2. Природа лідерства та його складники .....	94
3. Стилi лідерства .....	96
4. Розвиток лідерства .....	98
5. Формування системи лідерства .....	100
<b>Тема 8. Психологічні засади ділового та управлінського спілкування в організації.....</b>	<b>103</b>
1. Складові ділового спілкування .....	103
2. Мовне (вербальне) спілкування. Мистецтво слухати і схиляти до своєї думки .....	107

3. Невербальне спілкування в практиці ділових стосунків .....	110
4. Правила поведінки під час ділового спілкування .....	119
5. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід .....	126

### **Тема 9. Психологія конфліктів в управлінні та шляхи**

<b>їх розв'язання .....</b>	<b>131</b>
1. Ключові поняття в психології конфліктів .....	131
2. Види конфліктів .....	132
3. «Дерево» конфлікту як процес .....	133
4. Характер, причини і наслідки конфліктних ситуацій у колективах.....	135
5. Рівні та способи розв'язання конфліктів.....	139

### **Тема 10. Професійний стрес в управлінській діяльності .....**

1. Сутність стресу, його прояви і стадії розвитку .....	144
2. Фактори, що викликають стрес .....	146
3. Управління професійним стресом .....	150

### **Тема 11. Професійне вигорання у керівників**

<b>та його подолання.....</b>	<b>155</b>
1. Синдром «професійного вигорання» і його симптоми .....	155
2. Особистісні та професійні фактори психічного вигорання .....	159
3. Профілактика «професійного вигорання» та психологічна допомога менеджерам і персоналу організації.....	162

### **Тема 12. Мотивація діяльності керівників організації як фактор успішності управління .....**

1. Теоретичні основи мотивації .....	167
2. Причини пасивності працівника .....	171
3. Методи поліпшення параметрів роботи .....	173
4. Чинники розвитку мотивації професійного вдосконалення керівників організації.....	176

<b>ПРАКТИКУМ</b> .....	180
Тема 1. Психологія управління як наука .....	180
Тема 2. Школи та етапи розвитку теорії управління .....	181
Тема 3. Психологічний аналіз управлінських функцій керівника .....	181
Тема 4. Психологія суб'єкта управління .....	182
Тема 5. Психологічні особливості стилів та способів їх реалізації .....	183
Тема 6. Психологічна готовність керівників організації до управління .....	183
Тема 7. Психологічні аспекти лідерства в управлінні .....	184
Тема 8. Психологічні засади ділового та управлінського спілкування в організації .....	185
Тема 9. Психологія конфліктів в управлінні та шляхи їх розв'язання .....	186
Тема 10. Професійний стрес в управлінській діяльності .....	186
Тема 11. Професійне вигорання у керівників та його подолання .....	187
Тема 12. Мотивація діяльності керівників організації як фактор успішності управління .....	188
<b>СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ</b> .....	189
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	194



## ПЕРЕДМОВА

У сучасний період зміцнення української державності вивчення дисципліни «Психологія управління» стає особливо важливим. Відсутність стабільності та впевненості в майбутньому, тривожність, стресові ситуації покладають велику відповідальність на керівника, особистість котрого повинна відповідати всім вимогам психологічної підготовки до управління людськими ресурсами. Стійкий тип темпераменту, вольові якості, забезпечення ефективного функціонування організації, етика ділового спілкування, ведення переговорів та вирішення конфліктних ситуацій – це той не великий перелік вимог до керівника яким він повинен володіти, і на вивчення яких, власне, і спрямована психологія управління.

На керівника покладено відповідальність за регулювання як поведінки підлеглих, таку і власну саморегуляцію; за формування індивідуального стилю управління; за самоконтроль в стресових ситуаціях тощо. Він відповідальний за формування продуктивної та ефективної команди з урахуванням психологічних особливостей та міжособистісних відносин, здійснення ефективного управлінського впливу, підвищення результативності виконання управлінських функцій, а також за оптимізацію умов праці.

Опанування курсу психології управління сприяє формуванню у майбутніх спеціалістів вміння аналізувати і систематизувати прослуханий і прочитаний матеріал з психології управління; застосовувати принципи сучасного управлінського мислення до аналізу конкретних ситуацій в управлінні, суперечностей і проблем, що мають місце; виокремлювати психологічні особливості управлінської діяльності; орієнтуватися в науковій літературі з проблем психології управління; розробляти рекомендації щодо становлення і розвитку керівника; проводити психологічні та соціально-психологічні дослідження проблем розвитку особистості керівника.

Сьогодні значення психологічного фактору в управлінні підсилюється, і його недооцінка призводить до деструктивних змін. Це й зумовлює

важливе місце дисципліни «Психологія управління» у системі професійної підготовки соціальних робітників в умовах вищого навчального закладу.

Вивчення «Психології управління» спрямоване на формування у студентів стійкого інтересу до психологічної науки, допомогти їм усвідомити, що людині, яка обіймає управлінську посаду, необхідні глибокі психологічні знання.

Мета підготовки рецензованого навчально-методичного посібника «Психологія управління» – ознайомити здобувачів з психологічними особливостями процесу управління, висвітлити важливість закономірності соціальної взаємодії в організації, навчити застосовувати методи психологічного дослідження в роботі з персоналом у руслі сучасної психологічної науки в Україні та світі.

Завдання рецензованого навчально-методичного посібника полягають в ознайомленні студентів із сучасними дослідженнями та проблемами в психології управління у сучасному світі та Україні.

У навчально-методичному посібнику висвітлено основні проблеми психології управління, яка досліджує різні аспекти управлінської діяльності.

Посібник складається з двох частин – теоретичної та практичної, містить словник основних термінів, список рекомендованої літератури. У теоретичній частині подано тексти лекцій до всіх тем, передбачених навчальною програмою. У практичній наведено навчальні цілі, питання для обговорення та контрольні запитання і завдання за темами.

Навчально-методичний посібник «Психологія управління» характеризується своєю актуальністю, новизною, практичною цінністю, підготовлений доступною українською мовою на високому науковому рівні відповідно до навчальних програм і дидактичних вимог, рекомендований до друку та використання в освітньому процесі для студентів спеціальності 053 «Психологія».

Навчально-методичний посібник призначений для студентів ЗВО, аспірантів, викладачів і всіх читачів, хто цікавиться різними аспектами психології управління.

# ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС



## Тема 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА

1. Поняття про науку управління.
2. Трактуння поняття «організація» наукою управління.
3. Об'єкт, предмет та завдання психології управління.
4. Психологічні особливості управлінської діяльності.
5. Професійна специфіка менеджменту в освіті.

### 1. Поняття про науку управління

У багатьох сферах людської діяльності наука і мистецтво не виключають, а доповнюють один одного. Управління вважається одночасно прадавнім мистецтвом і новітньою наукою. До початку ХХ століття управління не вважалось самостійною сферою наукового дослідження. Проте, вже в 20-і роки завдяки роботам **Ф. Тейлора** і **А. Файоля** управління стали вважати особливою специфічною діяльністю і, відповідно, почали цілеспрямовано вивчати.

Поняття «управління» широко використовується в різних науках, позначаючи функцію, властиву організованим системам (біологічним, технічним, соціальним, військовим та ін.). Існує багато визначень цього поняття. Відповідно до трьох головних сфер розвитку об'єктивного світу (нежива природа, жива природа, суспільство), можна виокремити **основні види управління**:

а) *технічне управління* – управління в неживій природі (в технічних системах) – управління науково-технічними процесами і фізичними тілами, системами машин тощо;

б) *біологічне управління* – управління в живих організмах (в біологічних системах) – управління процесами, які протікають у живій природі і які пов'язані з життєдіяльністю організмів;

в) *соціальне управління* – процеси управління в суспільстві (в соціальних системах) – управління як вплив на діяльність людей, об'єднаних в різні соціальні групи з їх різними соціальними інтересами.

**Соціальне управління** – це цілеспрямований, планомірний та систематичний вплив суб'єкта управління на його об'єкт з коригуючим врахуванням змін, які відбуваються в останньому.

Основні *підкласи соціального управління*: управління індивідуальною діяльністю людей та управління спільною діяльністю людей. Соціальне управління людей диференціюється за такими **критеріями**: а) *за сферами організації суспільств*, де вітчизняні дослідники виділяють: адміністративно-державне (політичне управління), управління соціокультурною сферою (духовне виробництво), управління виробничою сферою (матеріальне виробництво), а зарубіжні дослідники виділяють управління комерційною та некомерційною сферами; б) *за рівнями управління в суспільстві*: на рівні організації, регіону, соціальної сфери, суспільства в цілому (**Л.М. Карамушка**).

Загалом, **управління** визначають як сукупність скоординованих заходів, направлених на досягнення поставленої в рамках організації певної мети.

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття: «*управління*», «*менеджмент*», «*адміністрування*», «*керівництво*».

«**Управління**» – найбільш загальне поняття. Воно поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад: технічні системи; господарські системи; суспільні системи; державні системи тощо.

«**Менеджмент**» – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

«**Адміністрування**» – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

«**Керівництво**» – поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Суб'єктом управління є керуюча підсистема, а об'єктом – підсистема, якою керують, що в сукупності взаємних зв'язків утворюватиме систему управління. *Суб'єкт управління* – це носій предметно-практичної діяльності, джерело управлінської активності, спрямованої на певний об'єкт управління. Суб'єктом управління може бути як окремих індивід, так і соціальна група. *Об'єкт управління* – це частина об'єктивної дійсності, на яку спрямовується управлінський вплив. Об'єктом управління може бути як окремих індивід, так і соціальна група.

Суб'єкт та об'єкт управління пов'язані між собою діалектичною взаємодією і взаємовпливом. При цьому важливою умовою ефективності управління є відповідність суб'єкта управління його об'єкту.

## 2. Тракткування поняття «організація» наукою управління

Для того, щоб усвідомити сутність категорії управління, перш за все слід з'ясувати, що таке **організація**, які цілі її діяльності і чому будь-якою організацією потрібно управляти.

Найчастіше це поняття вживають у значенні соціального інституту (розуміють підприємництво, установу, компанію, фірму тощо).

Як зазначає **Ч. Бернард**, **організація** являє собою форму об'єднання групи людей (двох або більше), діяльність яких свідомо координує суб'єкт управління для того, щоб досягти загальної мети або спільних цілей.

**А. Дікарєва і М. Мірська** зауважують, що організація – це об'єднання працівників, які спільно реалізують мету і діють згідно з певними правилами і процедурами. У науковій літературі організацію інколи трактують як процес, діяльність, із налагодження взаємодії частин у систему для досягнення поставлених цілей.

Один із класиків західного менеджменту **Ч. Барнард** у 30-40 рр. ХХ ст. навів такі **вимоги до організації**:

а) наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною групи;

б) наявність принаймні однієї мети, як кінцевого стану або результату, яку приймають як загальну члени цієї групи;

в) наявність членів групи, які свідомо і спеціально працюють разом, щоб досягнути значущої для них мети.

## Основними функціями організації є:

а) *зовнішні* (соціально-економічні): вихід на ринок соціальних взаємодій, включення в макроекономічні структури, виробництво товарів та послуг, входження на споживчий ринок;

б) *внутрішні* (соціально-психологічні): об'єднання ресурсів (матеріальних, фінансових, соціальних психологічних), розподіл та концентрація зусиль, визнання та можливість самореалізації, забезпечення доходів, захист та гарантія майбутнього.

Всі організації мають **загальні для них характеристики**:

1) всі організації використовують *чотири основних види ресурсів*: людські ресурси; фінансові ресурси; фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо); інформаційні ресурси.

2) будь-яка організація є *відкритою системою*. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) *розподіл праці в організації*. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні розподілити роботу поміж собою.

Розподіл загальної роботи в організації на її складові частини називається *горизонтальним розподілом праці*. Результатом горизонтального розподілу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає необхідність у так званому *вертикальному розподілі праці*, тобто в діяльності з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

Таким чином, необхідність управління об'єктивно виникає внаслідок горизонтального та вертикального розподілу праці в організації. Оскільки розподілення праці є загальною характеристикою діяльності будь-якої організації, то всі організації потребують управління.

### 3. Об'єкт, предмет та завдання психології управління

**Психологія управління** – це галузь психології, яка продукує знання про управлінську діяльність (**Л. Орбан-Лембрик**). Психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із суспільними науками (філософією, соціологією, політологією, педагогікою та ін.) так і з психологічними дисциплінами (загальною психологією, психологією особистості, психологією творчості, соціальною психологією, практичною психологією, акмеологією, віковою та педагогічною психологією, психологією кар'єри, психологією праці, інженерною психологією, економічною психологією і психологією бізнесу, етнопсихологією).

Слід вказати на різноманітність підходів до предмету психології управління у різні періоди становлення її як самостійної науки.

Психологи **В. Рубахін** і **А. Філіппов** в предмет психології управління включають:

- функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності;
- соціально-психологічний аналіз виробничих і управлінських колективів і взаємовідносин в них людей;
- психологічні проблеми взаємин між керівником і підлеглими та ін.

**В. Ковальов**, **А. Кітов** та ін. вважають, що психологію управління перш за все цікавить психологічний аспект управлінських відносин, які функціонують у процесі міжособистісної і міжгрупової взаємодії людей, залучених у трудову діяльність.

Отже, **психологія управління** – міждисциплінарна прикладна галузь психології, основним завданням якої є вивчення і вирішення проблем управлінської діяльності за допомогою психологічних знань і теорій.

**Об'єктом психології управління** є організована діяльність людей. Це не просто спільна діяльність, це діяльність людей, які об'єднані в одну організацію, підкоряються правилам і нормам цієї організації, виконують задану їм спільну роботу відповідно до економічних, технологічних, правових, організаційних і корпоративних вимог. До основних об'єктів вивчення психології управління відносять: психологічні особливості в управлінні; феномен організації в управлінні; управлінська діяльність; управлінські відносини; взаємодія в системах «керівник – підлеглий», «керівник – інші керівники», «керівник – організація» тощо.

**Предмет психології управління** – це діяльність посадових осіб, які очолюють колективи, а психологія управління – складна система знань, що стосуються наступних сторін управлінської діяльності:

- психологічних чинників, що забезпечують успішну і ефективну діяльність менеджера;
- психології мотивації людей в процесі їх діяльності;
- особливостей групової поведінки і міжособистісних стосунків;
- психологічних аспектів лідерства, особливостей ухвалення рішень;
- психології влади в організації;
- питань психологічного клімату в колективі;
- психології конфліктології.

Психологія управління вивчає вплив організації і менеджерів на особистість працівника і взаємини людей, об'єднаних завданнями і цінностями спільної діяльності в організації. Оскільки кожна організація володіє своїми нормами і правилами (наприклад, в стилі одягу: чи прийнято ходити на роботу у відпрасованих костюмах і галстуках або працівники можуть прийти в джинсах; у манері спілкування: чи називають співробітники один одного по імені або по імені-по батькові; у прийнятих способах звернення до керівництва: чи можуть працівники запросто зайти до керівника організації, щоб поділитися своїми міркуваннями з приводу організації роботи, або ж вони повинні спочатку записуватися на прийом, викладати суть справи у письмовій формі, повідомляти безпосереднього начальника про свій передбачуваний візит і т.д.), остільки стосунки між людьми в різних організаціях не схожі один на одного. Специфікою психологічних чинників спільної діяльності, способом її психологічної організації займається психологія управління.

Знання, отримані менеджерами в результаті вивчення психології управління, допомагають компетентно управляти людьми, уникати непотрібних конфліктів, розуміти психологічну природу управлінських процесів, ефективно вирішувати проблему підбору кадрів в організацію, аналізувати і покращувати психологічний клімат в колективі, правильно оцінювати власну діяльність.

Таким чином, психологія управління прагне не лише полегшити працю менеджерів, але і зробити її ефективнішою за допомогою знань про психологічні особливості людини, про різні прояви психіки, її функціональний, мінливий характер.

### **Завдання психології управління:**

- психологічний аналіз діяльності фахівців-управлінців;
- вивчення механізмів психічної регуляції трудової діяльності в нормальних і екстремальних умовах;
- дослідження психічних особливостей лідерства;
- розробка психологічних рекомендацій з використання психологічних знань в процесі управління, у вирішенні конфліктів, зміні психологічного клімату в організаціях, об'єднання персоналу довкола цілей організації;
- вивчення процесів групової взаємодії;
- дослідження механізмів мотивації людини;
- розробка методів підвищення ефективності підготовки і перепідготовки управлінського персоналу, підвищення професійної компетентності керівників (менеджерів) всіх рівнів, тобто вдосконалення стилів управління, міжособистісного спілкування, ухвалення рішень, стратегічного планування і маркетингу, подолання стресів і ін.;
- пошук і активізація людських ресурсів організації;
- оцінка і підбір (відбір) менеджерів для потреб організації тощо.

**Психологія управління** – це галузь психології, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, тобто вплив психології окремої людини або групи людей на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи.

## **4. Психологічні особливості управлінської діяльності**

Слід зазначити, що синтетична природа управлінської діяльності як індивідуально-спільної визначає не лише її приналежність до особливого, специфічного типу діяльності, але і обумовлює наявність у неї низки основних психологічних особливостей. Так, **А. Карпов** виділяє наступні психологічні особливості управлінської діяльності:

1. Управлінська діяльність характеризується не прямим, а опосередкованим зв'язком з кінцевими результатами функціонування тієї або іншої організації. За даною ознакою управлінська діяльність диференціюється від виконавської. Чим більшою мірою управлінська діяльність кон-

центрується навколо невиконавських функцій і звільняється від безпосередньо виконавської праці, тим вище її ефективність.

2. Управлінська діяльність дуже специфічна за своїм предметом. Її предметом виступають специфічні об'єкти, якими є люди, особистості. Специфічність управлінської діяльності в тому, що її предметом (об'єктом дії) є суб'єкти. У зв'язку з цим необхідно відзначити цікаву особливість управлінської діяльності. У ній суб'єкт і об'єкт праці є не лише ідентичними за складністю своєї організації, але і тотожними за своїми основними, тобто психологічними, особливостями. Крім того, керівник має справу одночасно з багатьма суб'єктами, між якими складаються закономірні соціально-психологічні стосунки. Останні складають важливий чинник управління і також входять в предмет діяльності керівника, додаючи йому додаткову специфіку. У зв'язку із сказаним, управлінську діяльність відносять до суб'єкт – суб'єктного класу, більш складному, ніж клас суб'єкт – об'єктних діяльностей.

3. Управлінська діяльність дуже специфічна і за своїм процесом. Її суть – організація діяльності інших людей, тобто «діяльність з організації діяльностей» (діяльність «другого порядку»). Ця властивість взагалі розглядається в теорії як основне – атрибутивне для управлінської діяльності. Вона тому позначається поняттям метадіяльності.

4. За своїм змістом управлінська діяльність є реалізацією певних універсальних управлінських функцій (планування, прогнозування, мотивування, прийняття рішення, контролю і ін.). Система цих функцій властива будь-якій управлінській діяльності, незалежно від її конкретного виду, хоча міра їх вираженості може бути різною. Тому інваріантна система управлінських функцій є ще однією з основних її характеристик.

5. Метою управлінської діяльності є забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи. Остання належить до особливого типу систем – соціотехнічним. Вони якісно різнорідні за складом своїх компонентів і включають, як мінімум, два основні різновиди – «технологічну» і «людську», її складові. Тому праця керівника включає два основні аспекти – пов'язана із забезпеченням технологічного процесу і пов'язана з організацією міжособистісних взаємодій.

6. Управлінська діяльність специфічна і за організаційним статусом її суб'єкта – керівника. Цей статус двоякий. Керівник за визначенням одночасно є членом організації (групи) і стоїть як би поза нею – над нею – че-

рез своє ієрархічно вище положення. Це породжує безліч труднощів практичного характеру. Дослідження показують, що ефективність діяльності організації тим вища, чим більшою мірою керівник є не просто формальним «начальником», але і неформальним лідером (тобто реальним членом організації). Але одночасно і збереження ієрархічного початку («дотримання дистанції») також є дієвим засобом забезпечення ефективності діяльності організації. Отже, ще однією ознакою управлінської діяльності є поєднання двох основних принципів її організації – ієрархічного (субординаційного) і колегіального (координаційного), а також необхідність їх оптимального узгодження.

7. Нарешті, управлінська діяльність досить специфічна за її типовими умовами. Вони поділяються на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх умов відносяться, в першу чергу, жорсткі тимчасові обмеження, хронічна інформаційна невизначеність, наявність високої відповідальності за кінцеві результати, нерегламентованість праці, постійний брак ресурсів, часте виникнення так званих екстремальних – стресових ситуацій.

До внутрішніх умов відносяться, зокрема, необхідність одночасного виконання багатьох дій і вирішення багатьох завдань; суперечність нормативних (у тому числі – і законодавчих) розпоряджень, їх невизначеність, а часто – і відсутність; несформульованість в чіткому і явному вигляді оцінних критеріїв ефективності діяльності, а інколи їх відсутність; множинна підлеглість керівника різним вищестоящим інстанціям і обумовлена цим суперечність вимог з їх боку; практично повна неалгоритмізованість діяльності і ін.

Всі характеристики і ознаки управлінської діяльності утворюють в своїй сукупності і у взаємозв'язку один з одним певний симптомокомплекс психологічних особливостей, властивих їй як особливому типу професійної діяльності, і такої, що відрізняють її від інших типів. Даний симптомокомплекс особливостей може, проте, виявлятися з різною мірою вираженості. Ключовим параметром, що визначає ці відмінності, є рівень керівництва, ієрархічний статус керівника. Чим він вищий, тим вираженіші всі вказані ознаки і навпаки.

## 5. Професійна специфіка менеджменту в освіті

Як відомо, кожний суспільно необхідний вид діяльності має свою специфіку і може підпорядковуватись особливим законам і здійснюватися за різного співвідношення стихійних і організованих дій суспільних суб'єктів, з різним ступенем усвідомленості ними своїх потреб, інтересів, своєї історичної місії. Ми вважаємо, що цей методологічний аспект доцільно врахувати в процесі аналізу менеджменту в освіті як специфічного виду діяльності (професії).

Є.О. Климов розробив відому класифікацію професій, фахів за такими основними ознаками: предмет праці, мета праці (результат, якого потребує або чекає від людини суспільство), знаряддя праці. Згідно з цією класифікацією, управлінця в освіті слід віднести до типу соціономічних фахів («людина-людина»). Причому порівняно з менеджерами інших сфер діяльності, які теж можуть належати до цього типу (предметом їх управлінської праці є люди, групи, колективи), і на відміну від них, менеджер освіти – це значною мірою гуманізована професія, оскільки метою і результатом його управлінської праці є теж людина, особистість. Це порівняння можна подати за допомогою *табл. 1*.

Таблиця 1

### **Порівняння предмету і мети (результату) діяльності менеджера освіти і менеджера виробничої сфери**

Професія	Предмет праці	Результат праці	
		безпосередній	опосередкований
Менеджер освіти	Людина, особистість, група, колектив	Людина, особистість, група, колектив	Людина, особистість, група, колектив
Менеджер виробничої сфери	Людина, особистість, група, колектив	Людина, особистість, група, колектив	Прилад, машина, технологічний процес тощо

Порівнюючи педагогічну працю з іншими, дослідники підкреслюють віддаленість її результату, складність його фіксації та оцінки.

У зв'язку з тим що менеджмент в освіті є або безпосередньо педагогічною працею, або опосередковано впливом на педагогів через ієрархічно побудовану систему освітянських організацій, за класом професій його можна віднести до гностичних і перетворювальних професій.

Щодо посадової специфіки, то, наприклад, такі посади, як спеціаліст відділу освіти, декан факультету, належать до класу гностичних, а такі

посади, як директор, ректор, завідувач відділу освіти, можуть належати водночас і до гностичної, і до перетворювальної групи професій.

В.П. Симонов вважає, що теорія, методика та технологія ефективного управління освітнім процесом має свою специфіку і притаманні тільки йому закономірності, а також те, що в даному випадку предметом праці є діяльність об'єкта, яким керують, продуктом праці – інформація, знаряддям – слово, мова. Дослідник імпліцитно визначає опосередкований характер впливу управлінця на кінцевий результат, розмежовує продукт і результат його праці. Не заглиблюючись у зміст того, що автор має на увазі під продуктом праці, визначимо факт цього розмежування як спробу відокремити безпосередній (продукт) і опосередкований (результат) результати управління в освіті.

Таким чином, системний аналіз управлінської праці виявляє опосередкованість впливу керівника на досягнення мети та результату процесу управління в освіті. Йдеться про особистість, яка, на наш погляд, має розглядатися водночас як мета, об'єкт, суб'єкт, результат діяльності кожного керівника освітнього закладу чи установи. Ця гуманістична пронизаність управління в освіті є його специфічною рисою, хоч урахування психологічних особливостей людей має загалом істотне значення в менеджменті. Саме управління в освіті, як жодна інша сфера професій, об'єктивно, за визначенням, має можливість реалізувати ідею І. Канта, згідно з якою особистість – це самоціль, і вона не повинна розглядатися як засіб здійснення будь-яких завдань, навіть якщо ці завдання є завданнями загального блага.

Специфічною особливістю управління в освіті є те, що знаряддям праці керівника визначаються так звані функціональні знаряддя (виразна поведінка, мова, правила розв'язання практичних і теоретичних завдань), які притаманні взагалі соціономічним професіям. Причому управління в освіті за об'єкти впливу бере окремих людей, групи, колективи з їхніми різноманітними психофізіологічними, психологічними, соціально-психологічними рисами. Знаряддям керівника є його особистість як сукупність властивостей, якостей, станів і певні властивості, якості, стани цих людей, груп, колективів. З точки зору психології, управлінська діяльність керівника освіти є, як ми вже зазначали, перетворювальною, тобто такою, в ході якої здійснюється перехід цих об'єктів (які водночас є суб'єктами) в такі стани, якості, властивості, які потрібні для досягнення мети.

Для педагога як менеджера мета – це дитина, колектив дітей; для керівника закладу освіти дошкільного і шкільного рівнів – педагог, педагогічний колектив, обслуговуючий персонал; для керівника районного відділу освіти – керівники, педагогічні колективи підвідомчих установ, колектив установи, якою він керує, окремі підлеглі; для керівника обласного рівня – колективи відділів освіти, установ освіти в масштабі області, працівники та колектив обласного управління освіти; для керівників Міністерства освіти і науки – начальники обласних управлінь, працівники управлінь і відділів освіти і науки; для міністра освіти – всі працівники Міністерства освіти, а також перелічені вище працівники системи освіти.

Відповідну ієрархію за такою ж схемою можна побудувати і на континуумі студент – ректор вузу – Міністерство освіти.

Побудуємо для наочності спрощену, але принципово важливу модель соціально-психологічної взаємодії основних об'єктів і суб'єктів управління в освіті (схема 1).

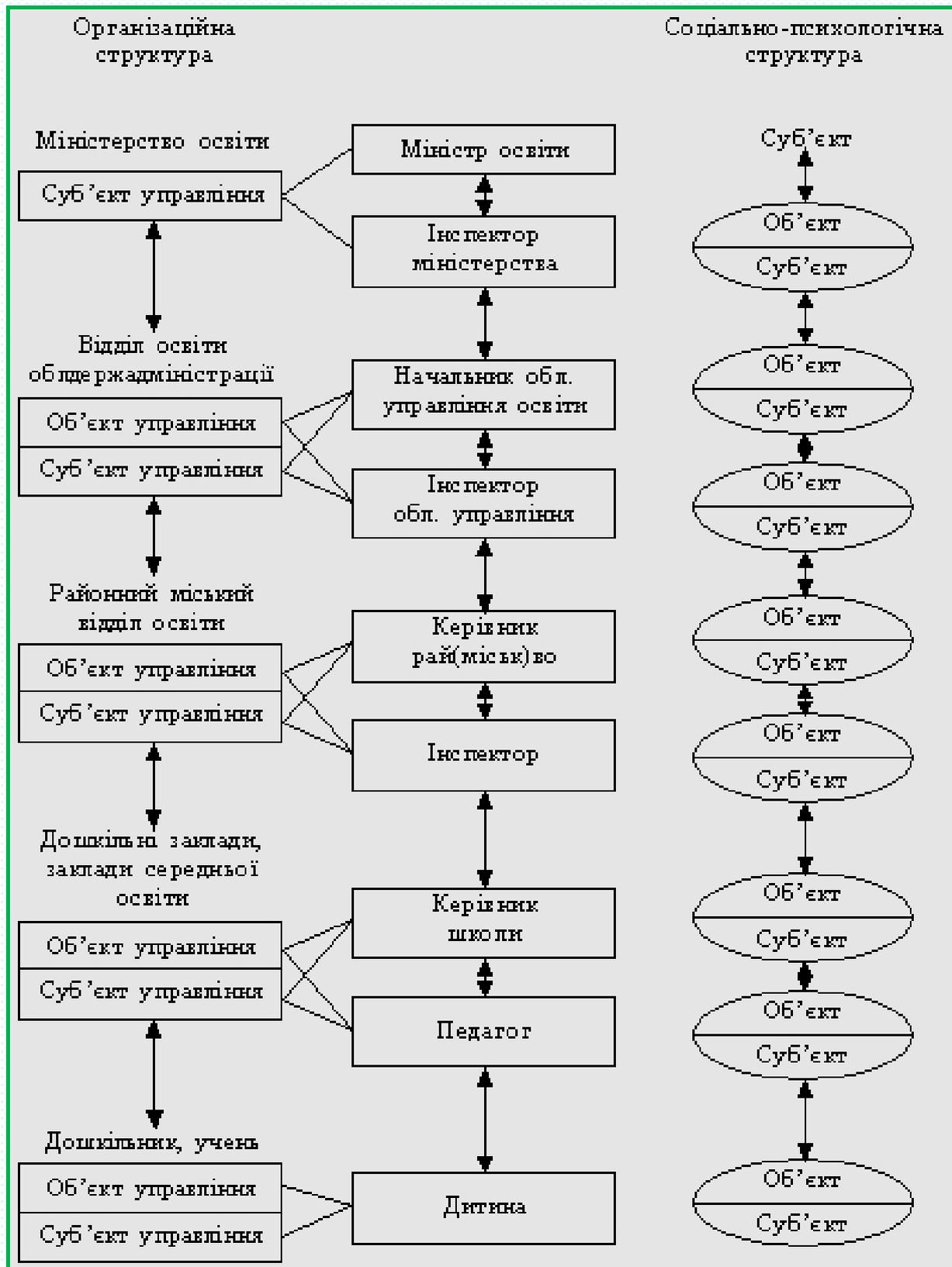
У цій схемі подано співвідношення організаційної та соціально-психологічної структур взаємодії суб'єктів та об'єктів процесу управління в освіті. Показано, що кожний рівень організованого управління характеризується співвідношенням суб'єктивних та об'єктивних диспозицій. Найістотніша тут та специфічна характеристика цільового об'єкта всієї системи – дитина, яка, врешті, теж є суб'єктом, тобто як свідомим діячем, носієм предметно-практичної діяльності, розпорядником душевних сил. Це специфіка саме освітянської праці, адже об'єкт праці іншої системи не є суб'єктом.

Крім цієї особливості наведена схема показує, яка «важка» конструкція розташована над дитиною, бо заради неї ця конструкція і збудована.

Отже, система освіти в її ієрархічній будові являє собою соціально-психологічний простір (СПП) із стосунками (діловими та особистими), які регулюють діяльність людей, із системою професійних і міжособистісних ролей, з організаційним співупорядкуванням цілей і завдань, з функціональною спеціалізацією та відносною самостійністю підрозділів, комунікацією, координаційною цілісністю тощо.

Досягненню кінцевої мети управління повинна сприяти інтегрованість СПП, тобто характеристика щодо ступеня співвідношення конструктивних і деструктивних тенденцій в організаційній взаємодії (у нашому випадку – всіх установ освіти), оптимальне розв'язання суперечностей, комфортність соціально-психологічного простору організації в цілому. Основним вектором цієї інтеграції в системі освіти повинен бути адеква-

тно зрозумілий всіма підструктурами кінцевий результат – інтелектуально розвинена особистість дитини з національно-культурними і загальнолюдськими ціннісними орієнтаціями.



**Схема 1.** Модель соціально-психологічної взаємодії основних об'єктів і суб'єктів менеджменту в освіті

Специфічною психологічною особливістю управління в освіті є також більш тісний зв'язок і залежність кінцевого результату процесу управління від психологічних і соціально-психологічних механізмів взаємодії як всередині педагогічних колективів, так і між ними в «піраміді» управління освітою. Отже, зростає і роль відповідності психологічних якостей керівників освіти тому ідеалу, якого намагаються досягти педагогічні колективи. Це посилюється ще й тим, що знаряддям професії керівника є не тільки адміністрування як процес правового впливу на основі влади, наданої людині суспільством або колективом, а й лідерство як психологічний вплив на підлеглих.

Основні узагальнені специфічні психологічні особливості менеджменту в освіті подано в *табл. 2*.

*Таблиця 2*

***Основні узагальнені специфічні психолого-професійні особливості менеджера освіти***

Основні особливості праці	Специфічні особливості професії
Предмет	Людина, особистість, соціальні групи, колективи з притаманними їм психологічними особливостями. Суб'єктність об'єктів праці. (Людина–людина)
Мета	Головна стратегічна мета – розвинута самоактуалізована особистість, моральні якості якої відповідають загальнолюдським і національно-культурним цінностям. Цілі різних посад – створення безпосередньо або опосередковано найсприятливіших умов для розвитку особистості дитини. (Перетворюючі, гностичні)
Знаряддя	Компетентність (знання, вміння), мова, слово, різні види діяльності, міжособистісна взаємодія. (Функціональні)
Умови	Моральні і суспільні вимоги високого рівня

На основі теоретичного аналізу психологічних особливостей менеджменту в освіті сформулюємо визначення цього поняття.

Менеджмент в освіті (із соціально-психологічної точки зору) – це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми (підлеглими, партнерами, своїми керівниками, дітьми, батьками тощо), спрямована на забезпечення їхньої активної та скоординованої участі в досягненні поставленої мети. Це таке управління, у процесі і результаті якого у людей з'являються (або актуалізуються) психічні стани, якості, властивості, що ста-

ють психологічним підґрунтям для їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети.

Менеджер освіти – це людина, яка здійснює цю роботу як керівник-професіонал.

Стратегічною метою менеджменту в освіті є створення найсприятливіших умов для саморозвитку, самоактуалізації особистості дитини. Узагальнену парадигму менеджменту в освіті подано в *табл. 3*.

*Таблиця 3*

***Співвідношення змісту роботи менеджера освіти з цілями роботи суб'єктів і об'єктів системи освіти***

Зміст праці	Безпосередня мета	Мета роботи об'єктів впливу	Очікуваний результат, стратегічна мета
Усвідомлена, цілеспрямована взаємодія менеджера (керівника) із суб'єктами та об'єктами, які є причетними (безпосередньо або опосередковано) до навчання і виховання	Створення (актуалізація) відповідних психічних станів, якостей, властивостей, спонукань, необхідних для реалізації загальної мети управління, Забезпечення скоординованої й активної участі в досягненні поставленої мети	Створення найсприятливіших умов для саморозвитку, самоактуалізації кожної особистості через оптимальну організацію системи освіти та навчально-виховного процесу	Інтелектуально розвинена, навчена, вихована особистість, самоактуалізована, з моральними якостями, що відповідають загальнолюдським і національно-культурним цінностям

Загалом професійна специфіка менеджменту в освіті полягає:

а) у суб'єктності, особистісності об'єкта впливу, а також його результату;

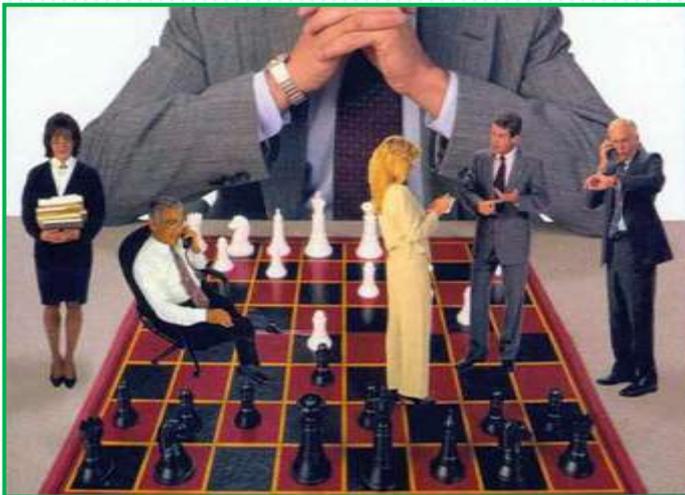
б) у значущій залежності результату (особистості дитини) від ступеня гуманізації управлінської концепції менеджера;

в) у багаторівневій будові системи управління, яка зумовлює опосередкованість, віддаленість кінцевого результату від безпосередніх продуктів діяльності менеджерів (управлінських рішень).

При цьому зміст управління в освіті, здійсненого в соціально-психологічному аспекті, визначається через особистісно-діяльнісний підхід. Суть цього підходу полягає в такому:

- управлінська діяльність менеджера освіти розглядається як особистісно орієнтована праця;

- системоутворюючим чинником, головною фігурою менеджменту в освіті як цілісної системи є особистість дитини (студента);
- цілеутворюючими чинниками підсистем у системі управління освітою визначаються особистість педагога, особистість керівника педагогічного колективу, особистість керівника установи освіти. Адже розвиток цих особистостей щодо вимог суспільства є передумовою соціального розвитку особистості дитини;
- особистість розглядається не загальною, а в її професійно-управлінській діяльності;
- особистість створює управлінську діяльність і водночас формується в ній, визначається взаємопроникнення особистості в діяльність і діяльності в особистість;
- на кожному рівні управління освітою як підсистемі зміст і структура професійно-посадових функцій є похідними від структури, психологічних закономірностей становлення та розвитку тієї особистості, яка є метою;
- особистісно-діяльнісний підхід доцільно покласти в процес розробки та структури психологічних вимог до менеджера освіти як професіонала-управлінця, побудови психограми, акмеограми менеджера освіти;
- особистісно-діяльнісний підхід є продуктивним принципом для розробки шляхів професійного становлення навчання і підвищення кваліфікації менеджерів освіти, передбачає розгляд цього навчання як удосконалення розвитку особистості;
- продуктивним також є розгляд на основі особистісно-діяльнісного підходу критеріїв оцінки роботи менеджерів освіти із застосуванням аналізу впливів цієї діяльності на розв'язання завдань, пов'язаних із створенням відповідних умов для самоактуалізації особистості.



## Тема 2. ШКОЛИ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

1. Школа наукового управління.
2. Класична або адміністративна школа управління.
3. Школа людських відносин та поведінкова школа.
4. Теорії мотивації.
5. Системна школа.
6. Ситуаційна школа та процесний підхід.

### 1. Школа наукового управління

Першим етапом в історії управлінської теорії було наукове управління. Воно було пов'язано з пошуком найбільш продуктивного використання людських і матеріальних ресурсів.

Збільшення товарів, послуг і кількості людей на фабриках за часів промислової революції XVII – XIX ст., природно, викликало нові, багатоаспектні організаційні проблеми. Ця проблема змусила керівників зосередитися на розробці найбільш наукових і раціональних принципів управління, що прийняло дві основні форми: 1) як збільшити продуктивність за рахунок полегшення виконуваної роботи і 2) як мотивувати працівників таким чином, щоб вони скористалися перевагами нових методів і прийомів.

Першими почали розглядати наукові методи управління англійські підприємці, інженери та вчені – **Р. Аркرایт** (1732-1792), **Д. Уайтт** (1736-1819), **М. Болтон** (1728-1809), **Ч. Баббедж** (1792-1817), **В. Джевонс** (1835-1882), які звернули увагу як на інженерно-технічні аспекти виробництва (координацію діяльності та контроль за операціями, вивчення ча-

су і рухів, управління фінансами і технікою, планування і ефективність виробництва), так і на соціально-психологічні.

Варто згадати про **В. Селларса** (1824-1905) – знатного бізнесмена, одного з найвпливовіших машинобудівників США. Йому вдалося залучити і об'єднати найвідоміших молодих інженерів – **Г. Тауна, В. Левіса, К. Барта, Ф. Тейлора**. На своєму підприємстві він надав їм повну свободу експериментувати з новими формами організації праці.

Згідно думку американської енциклопедії професійного менеджменту, відправним пунктом розвитку теорії індустріального менеджменту доцільно вважати 1886, коли **Г. Таун** (1844-1924 рр.) доводив, що менеджмент повинен бути сконструйований в особливу науку зі своїм предметом, літературою й асоціаціями, оскільки лише в цьому випадку підприємці та менеджери зможуть витягувати взаємну вигоду зі спільного досвіду. Поєднання професійних і ділових якостей Таун вважав необхідною умовою ефективного управління колективними роботами.

Саме поняття «наукове управління» ввів у вжиток представник американської фрахтової компанії – **Л. Брандейс** в 1910 р, а **Тейлор** згодом користувався цим терміном, підкреслюючи, що управління це справжня наука, яка спирається на точно визначені закони, правила і принципи.

Знаменитим творцем наукових методів управління був **Ф. Тейлор** (1856-1915гг.). У 1911 р виходить його книга «**Принципи наукового управління**», в якій він сформулював 4 принципи, що виходять за рамки вивчення трудових рухів і витрат часу. Ці принципи (він їх називав законами управління) являють собою комбінацію механічних, концептуальних і філософських ідей. На погляд **Тейлора**, денне завдання робітнику і методи виконання доручених йому функцій повинні бути науково обґрунтовані: 1) розробити науковий підхід для кожного елемента робочих завдань з метою заміни емпіричного методу; 2) здійснювати науковий відбір, навчання, професійну підготовку та підвищення кваліфікації працівника, в той час як у минулому він самостійно вибирав собі роботу і готувався до неї як міг; 3) дружня співпраця з людьми з метою забезпечення роботи відповідно до розроблених наукових принципів; 4) майже рівномірний розподіл праці і обов'язків між персоналом і керівниками. Керівники беруть на себе ту частину роботи, до якої вони краще підготовлені, ніж їх персонал, а в минулому майже вся робота і велика частина відповідальності покладалася на персонал.

Одним з найближчих сподвижників **Тейлора** був **Г. Гантт** (1861-1919), американський інженер, який займався розробками в області методики преміальної оплати, склав карти-схеми для виробничого планування (що отримали, до речі, його ім'я – так звані Гантт-схеми), а також вніс внесок у розробку теорії лідерства. Широко відомі його книги **«Праця, заробітна плата і дохід»** (1910), **«Промислове керівництво»** (1916), **«Організація праці»** (1919). Роботи **Гантта** характеризують провідну роль людського фактора в промисловості і переконання в тому, що робітнику повинна бути надана можливість знайти в своїй праці не тільки джерело існування, але і стан задоволеності.

Подружжя **Ф. Гілбрет** (1868-1924) і **Л. Гілбрет** (1878-1972) займалися переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджували можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, витрачених на їх виробництво.

У своїх книгах **«Вивчення рухів»** (1911), **«Психологія управління»** (1916), **«Почати наукового управління»** (1912), **«Фактори стомлюваності»** (1916), **«Практичне застосування рухів»** (1917), **«Дослідження рухів для інвалідів»** (1920) вони підкреслювали важливість зв'язку між наукою управління та даними соціологічних і психологічних досліджень.

**Х. Емерсон** (1853-1931) в книзі **«Ефективність як основа управління та оплати праці»** (1900) вказує на те, що є два способи подолати неефективність: навчити людей правильно працювати за допомогою аналізу елементів праці та ставити завдання таким чином, щоб вони мотивували максимальну продуктивність. Також **Емерсон** у головній праці свого життя **«Дванадцять принципів продуктивності»** сформулював 12 принципів управління, що забезпечують зростання продуктивності праці, які не втратили значення донині.

**Г. Форд** (1863-1947), засновник американського автомобілебудування, розробив теорію, що отримала назву «фордизм», що знайшла віддзеркалення в його книгах **«Моє життя, мої досягнення»** і **«Сьогодні і завтра»**. Основні положення його філософії такі: високо оплачувати працю кожного робітника і стежити за тим, щоб він працював всі 48 годин на тиждень, але не більше; забезпечити найкраще стан всіх машин, наполягати на їх абсолютній чистоті, привчати людей поважати оточуючих і самих себе. Форд встановив 8-годинний робочий день і в 1914 р ввів у своїх заводах найвищу оплату праці, що викликало обурення багатьох підприємців. Однак він був переконаний в тому, що якщо його робітники не стануть добре

заробляти, то не зможуть бути активними споживачами товарів, внаслідок чого в Америці не з'явиться той самий середній клас, від соціальної стабільності якого залежить динамічний розвиток економіки країни.

Німецький соціолог **М. Вебер** (1864-1920 рр.) теоретично обґрунтував праці Тейлора – жорсткий порядок, що підкріплений відповідними правилами (принципи Т), є найбільш ефективним методом. Для менеджменту особливий інтерес представляють ідеї **Вебера** про раціональну природу людини та організаційні структури в силу їх значення для прийняття управлінських рішень. Ці ідеї він виклав головним чином у своїй книзі **«Теорія соціальної та економічної організації»**. Вебер розробив бюрократичну форму організації, яка відрізняється наступними характеристиками: чітке визначення обов'язків кожної посади на підприємстві на основі функціональної відповідальності; чітко встановлена ієрархія команд, що охоплює всі рівні організації; комплекс правил і процедур, що прописують права і коло відповідальності кожного співробітника, а також те, як він має діяти на роботі; організація, що функціонує безособово, тобто незалежно від особистісного початку; організація, в якій працівники заохочуються виключно за технічну компетентність.

## 2. Класична або адміністративна школа управління

**Г. Файоль** (1841-1925 рр.), французького адміністратора і підприємця, зазвичай називають батьком сучасної теорії управління. У 1916 р Файоль написав книгу **«Промислове та загальне управління»**. Файоль висунув положення про те, що людина, яка виконує чисто управлінські функції, повинна вміти застосовувати ці здібності в інших галузях і навіть на інших напрямках своєї професійної кар'єри. Так, керівник у сфері бізнесу може успішно працювати в якості адміністратора в охороні здоров'я або в школі підготовки кадрів для бізнесу, армійський генерал може на відповідному рівні займатися цивільною службою.

**Файоль** у книзі **«Загальний і промисловий менеджмент»** розвинув ідея підготовки кадрів менеджменту. **Файоль** був переконаний в тому, що підготовка управлінських кадрів повинна стати турботою школи, сім'ї, ділових компаній і держави. **Файоль** також розробив 14 принципів управління – «максим», пояснюючи, що застосовувати їх треба, пристосовуючи до своїх конкретних потреб. Принципи управління – це основні правила,

що визначають побудову і функціонування системи управління; найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління.

Подальшим розвитком класичної теорії управління займалися **Л. Гьюлік** і **Л. Урвік**. За основу вони взяли фayoльвські функції управління, і в кінцевому підсумку адміністративна діяльність включила в себе наступні функції: 1) планування; 2) організація (створення формальних структур; 3) укомплектування штату; 4) керівництво; 5) координація; 6) звітність; 7) складання бюджету. **Урвік** у своїй праці «**Основи адміністрування**» показав, що безліч «принципів адміністрування», сформульованих різними авторами, пов'язані якоюсь загальною для всіх логічною структурою.

**Г. Черч**, один з представників адміністративної школи, у своїй книзі «**Основи управління виробництвом**» головну увагу приділив структурним питанням виробництва та управління на підприємстві, а також намагався внести свій вклад у розробку загальних правил організації праці, включаючи принципи її поділу, координації, винагороди і т.п.

**О. Шелдон** (1894-1951) у своїй праці «**Філософія управління**» (1923) підкреслював головним чином етичну сторону менеджменту, притаманну йому функцію відповідальності. Кожен менеджер повинен сприйняти три принципи філософії менеджменту: 1) політика, умови і методи промисловості повинні сприяти суспільному добробуту; 2) менеджмент покликаний прагнути пристосувати вищі моральні зобов'язання спільноти щодо соціальної справедливості стосовно конкретних випадків; 3) менеджмент повинен проявляти ініціативу у звеличенні загальних етичних стандартів і концепції соціальної справедливості. У ході застосування цих принципів менеджер аналізує як аспект технологічної ефективності, так і аспект соціальної ефективності, що досягається за допомогою наукових методів дослідження праці та розвитком людських можливостей.

**Г. Саймон** застосував раціоналізм для дослідження поведінки адміністраторів. Він дав визначення поняття влади в організації, яка полягає у вмінні приймати рішення і породжувати інших до відповідних дій. На думку Саймона, влада: 1) визначає коло відповідальності виконавця перед вищим керівником і в цьому сенсі формальна влада допускає застосування примусових санкцій; 2) забезпечує професійну експертизу всіх прийнятих рішень шляхом включення в управлінську ієрархію потрібних і авторитетних експертів; 3) обумовлює координацію зусиль всіх членів організації, тобто визнання ними обов'язкових для них рішень і спільних цілей.

**Саймон** у своїй першій книзі **«Адміністративна поведінка»** зазначав, що будь-яка практична діяльність складається з «рішення» і «дії». Управління та адміністрування слід, тому представляти і як процеси прийняття рішень, і як процеси, що містять дію.

### 3. Школа людських відносин та поведінкова школа

З 1930-1950 р існувала школа людських відносин. Її основоположником вважається **Е. Мейо** (1880-1949 рр.) – соціолог і психолог. **Мейо** провів ряд експериментів у Філадельфії в 1923-1924 рр. з метою вивчення впливу втоми, монотонності і мотивації на процес праці. Найбільш важливим відкриттям **«Хоуторнських експериментів»** було те, що робітники мають потребу у взаємодії та спілкуванні з колегами. За словами **Мейо** найсильніше прагнення людини до співпраці ще присутнє в звичайній людині, і воно може бути вміло використано знаючим і справедливим керівником. Більше того, найкраща основа для цього закладена в неформальних групах, тому вони задовольняють потреби їх членів у спілкуванні та взаємодії. Найбільш важливо те, що група має сильну владу над працівниками. За словами **Мейо** робоча група як єдине ціле дійсно визначає продуктивність працівників за допомогою норм, які негласно існують і представляють думку групи (але не менеджера) про чесну працю. І ці норми рідко, якщо взагалі коли-небудь, збігаються зі стандартами, які визначені керівництвом.

**М. Фоллетт** (1868-1933) обстоюючи комплексний підхід до аналізу процесів управління, критикувала «класичну» теорію менеджменту за її односторонність і механіцизм. Особливу увагу у своїх роботах вона приділяє проблемі «влади» і «авторитету» і виступає проти абсолютизації ролі авторитету, як це трактується бюрократичними концепціями «класичної теорії», прагнучи розмежувати владу і авторитет. Влада, на її думку, – є «здатність домагатися певних цілей, бути їх причиною, породжувати зміни. ... Авторитет – це володіння владою, право створювати і здійснювати владу». Виходячи з цього, вона виступає проти принципу «делегування влади», стверджуючи, що «класична» теорія допускає тут зсув понять.

**Фоллетт** також висуває ідею «конструктивного конфлікту», визнаючи тим самим, що конфлікти слід розглядати як «нормальний процес» діяльності організації, «за допомогою якого соціально цінна відмінність ре-

єструється для збагачення всіх, кого це стосується». При цьому Фоллетт розрізняє 3 форми вирішення конфліктів: 1) домінування – перемогу однієї сторони над іншою; 2) компроміс – угода, досягнута за рахунок взаємних поступок; 3) інтеграція – найбільш конструктивне примирення, коли жодна сторона не жертвує і обидві виграють.

Праці **Ф. Ротлісбергера** сконцентрувалися на конкретизації принципів виробничого управління з урахуванням відкритих в хоуторнському експерименті «неформальних» елементів структури підприємства, на проблемах психологічного стимулювання праці і дали перший переклад цих принципів на мову практичних рекомендацій менеджменту. Тим самим він заклав основи самостійного напрямку школи «людських відносин».

Школа людських відносин пов'язана з ім'ям німецького психолога **Г. Мюнстерберга** (1863-1916), автора книги «**Психологія і ефективність промисловості**», прихильник наукового менеджменту. Більшу частину своїх досліджень він присвятив виробленні наукових методів відбору «правильних людей на правильні робочі місця». Його новаторський підхід до наукового відбору водіїв трамвая, а потім до навчання солдатів під час першої світової війни став початком застосування наукових методів професійної орієнтації та підготовки професійних кадрів в США. **Мюнстерберг** у своїй роботі «Психологія та промислова ефективність» сформулював основні принципи, відповідно до яких слід проводити відбір людей на керівні посади. Тут же він визначав: 1) у яких психологічних умовах від праці кожної людини можна отримати найбільший і найбільш задовільний результат; 2) як підприємство може впливати на робітників, з тим, щоб отримати від них якомога більші результати.

З 1950 р по теперішній час починається етап розвитку поведінкової школи, основоположником якої є **Ч. Барнард** (1886-1961 рр.) **Ч. Барнард** був професором, а також бізнесменом і філософом – це, як відомо, досить незвичайна комбінація. У 1922 р. він написав свою першу статтю щодо функцій організації, а в 1925 р. він написав ще одну статтю «**Розвиток здібностей керівника**».

У 1938 р **Барнард** написав свою книгу «**Функції керівника**» (в окремих джерелах «**Функції адміністратора**»), де виявляв інтерес до логічного аналізу організаційної структури і застосування соціологічних концепцій до управління. Барнард підкреслює важливість спонукання підлеглих до співпраці, обґрунтовуючи теорію визнання повноважень. Недостатньо тільки мати повноваження віддавати розпорядження, оскільки

підлеглі можуть відмовлятися підкорятися. Результатом цього дослідження стала теорія визнання повноважень. Повноваження, або право командувати, залежать від того, підкоряються або не підкоряються підлеглі. Природно, можна міркувати, що керівник зобов'язаний застосувати санкції, однак це не обов'язково гарантує визнання розпоряджень, оскільки працівник може просто змиритися з тим, що нав'язує йому керівник. Праця **Барнарда** зробила дуже значний вплив на вивчення менеджменту. Він надав більш глибокий вплив на вивчення складних питань людської організації, ніж хто-небудь інший в континуумі методів управління.

**Барнард** акцентував увагу на потенційному впливі людського елемента на систему комунікації, прийняття рішень і керівництво в середовищі організації. Він був також одним з перших, хто розглядав підприємство в більш широкому сенсі – як соціальну систему.

Аналіз діяльності управителя фактично був ним здійснений з позицій системного підходу, оскільки для того, щоб зрозуміти і досліджувати функції адміністраторів, **Барнард** прагнув виявити їх головні завдання у тій системі, в якій вони діють. Він стверджував, що завдання адміністраторів (під якими він мав на увазі всіх управлінських працівників) полягає в збереженні системи узгоджених зусиль у формальній організації.

Значний внесок **Барнард** вніс в теорію управління. По-перше, він описав управлінські функції в аналітичних і динамічних термінах на відміну від його попередників, що давали описові характеристики. По-друге, він стимулював інтерес до таких питань, як комунікація, мотивація, прийняття рішень, цілі і взаємини всередині організації. По-третє, він розвинув ідеї Файоля та інших дослідників, які розглядали управління з погляду принципів і функцій. Барнард, спираючись на інтерес до психологічних і соціологічних аспектів менеджменту, розширив ці ідеї, включивши в них взаємодію людей у процесі трудової діяльності.

#### 4. Теорії мотивації

Головна турбота менеджменту – саме результативна діяльність мотивованого працівника, що свідомо прагне до високих досягнень. Мотивація дозволяє досліджувати зв'язок між учасниками в рамках структурованої сукупності, тобто відповісти на питання про те, що спонукає вступати в організацію і залишатися в ній. **К. Менар** під мотиваціями розуміє

сукупність ставлень, які призводять до зближення переваг групи агентів і встановленню класифікації співставних цінностей, за допомогою яких оцінюються результати вироблених дій.

**В. Штерн** був найбільш видатним представником цього напрямку німецький психолог. Продовжили дослідження мотивації в руслі теорії особистості **Г. Олпорт** (1897-1967), **Г. Мюррей**, **Г. Айзенк** і **Р. Кеттел**.

Широко відома і визнана концепція потреб теорія **А. Маслоу** (1908-1970 рр.). Він представив ці потреби в ієрархічній формі – відповідно до пріоритетів їх задоволення. **А. Маслоу** у своїй книзі «**Мотивація і особистість**» виступає проти будь-якої класифікації мотивів, з ряду причин він вважає такі переліки «теоретично ненадійними». Ця книга вперше була видана в 1954 році, але в 1970 році автор переглянув її основний зміст, розширивши і доповнивши ряд розділів, а також виключив останню главу першого видання. Ця книга, на його думку, є «провісницею гуманістичної психології», яка ставить у центр вивчення особистості питання ціннісних орієнтацій і сенсу життя.

**Маслоу** створив розумну фундаментальну класифікацію мотивів, принципово відмінну від раніше існуючих. Він розглядає цілі групи мотивів, які упорядковані в ціннісній ієрархії відповідно до їхньої ролі у розвитку особистості.

Динамічний підхід до мотивації припускає за нею безперервний рух і постійну зміну, і тільки; фундаментальні, базові потреби залишаються незмінними. Незадоволення певних базових потреб призводить до невроту та психологічної непристосованості. Прикладом фундаментальних базових потреб можуть бути фізіологічні потреби, такі як голод, спрага або потреба у сні. Незадоволення цих потреб веде до хвороби, яка може бути вилікувана лише їхнім задоволенням. Фундаментальні потреби притаманні всім індивідуумам.

Для збереження здоров'я повинні задовольнятися і певні психологічні потреби. **А. Маслоу** перераховує такі фундаментальні потреби: потреба в безпеці та стабільності; потреба в любові і приналежності; потреба у визнанні, в самоповазі і в повазі до інших; когнітивні потреби – потреба в пізнанні і потреба в розумінні; естетичні потреби, такі як потреба в красі, в порядку, в симетрії, в завершеності, в системі, в структурі і т.д.; експресивні потреби – потреба в емоційному і моторному самовираженні, що безпосередньо пов'язані з естетичними потребами; потреба в самоактуалізації.

**Д. МакКлелланд**, базуючись на своїх дослідженнях, дає менеджерам наступні рекомендації: підлеглі повинні постійно отримувати оцінку своїх дій; найбільш процвітаючі працівники повинні виділятися; менеджери повинні стежити за уявленнями підлеглих. **МакКлелланд** виділив три категорії людських мотивів. Це потреби: в афіліації (прагнення до належності); у владі; в успіху або досягненні цілей.

**Ф. Герцберг** разом з колегами-психологами в кінці 1950-х років проводили в Пітсбурзі інтерв'ю, що охоплювали двісті інженерів і бухгалтерів одинадцяти підприємств різних галузей. Респондентів просили вказати елементи їх роботи, що змушують їх відчувати задоволення чи незадоволення. Аналіз отриманих відповідей виявив, що незадоволеність роботою зазвичай була пов'язана з поганими умовами праці. У той же час позитивні емоції, пов'язані з роботою, пояснювалися факторами, що відносяться до змісту роботи. Герцберг назвав «гігієнічними» (підтримуючими) ті фактори, які запобігають почуття незадоволеності роботою, а фактори, що приносять задоволеність позначив терміном «мотиватори»

Теорії **Д. Макгрегора** і **К. Арджіріса** пропонують деякі припущення при виборі методів управління. Суть теорії «Х» **Д. Макгрегора**: 1) людина спочатку не любить працювати і буде уникати роботи; 2) оскільки людина не любить працювати, її слід примушувати, контролювати, погрожувати покаранням, щоб заставити працювати для досягнення цілей організації; 3) середня людина воліє, щоб нею керували; він воліє уникати відповідальності, у неї мало честолюбства, їй потрібна безпека.

Суть теорії «У»: 1) робота для людини так само природна, як гра; 2) зовнішній контроль – не єдиний засіб об'єднання зусиль для досягнення цілей організації. Людина може здійснити самоврядування і самоконтроль, служачи цілям, яким він прихильний; прихильність формується як результат нагород, пов'язаних з досягненням цілей; 3) середня людина прагне до відповідальності, її бажання уникнути відповідальності, як правило, результат минулого розчарування і викликано поганим керівництвом зверху. Середня людина наділена високим рівнем уяви і винахідливості, які рідко використовуються в сучасному житті, що веде до розчарування і перетворює людину на супротивника організації.

У 1981 р американський професор **В. Оучі** висунув теорію «Z», доповнюючи тим самим ідеї МакГрегора. Запропонувавши теорію «Z» управління організацією, Оучі спробував сформулювати кращий шлях управління будь-якою організацією. Вихідним пунктом концепції **Оучі** є по-

ложення про те, що людина – це основа будь-якої організації і від неї в першу чергу залежить успіх функціонування організації. Він сформулював основні положення і правила управління людьми, спираючись на які можна домогтися ефективного управління.

## 5. Системна школа

Термін «загальна теорія систем» був введений в науковий обіг **Л. фон Берталанфі** (1901-1972), яким він позначив висунуту в 1933 р в Чиказькому університеті теорію «відкритих систем і станів рухомої рівноваги». Поняття «ситуаційна теорія управління» вперше ввів **Р. Моклер**. Він вважає, що «в самому кращому випадку можна розробити умовні або ситуаційні принципи, які є корисними в певних конкретних ділових ситуаціях».

Першим великим фахівцем в області системного підходу був **Ч. Барнард** (1886-1961), який був також тісно пов'язаний з поведінковою школою управління. Барнард у книзі «**Функції керівника**» представив свій підхід до соціологічних концепцій управління і запропонував порівняльний аналіз організаційних структур. Його основна передумова полягала в тому, що організація – це система свідомо скоординованих дій, в якій керівник є найважливішим стратегічним чинником.

**Г. Саймон**, розглядаючи безліч змінних, що підлягають системному дослідженню, надає першочергового значення вивченню їх впливу на прийняття рішень (при цьому йдеться переважно про оперативні поточні рішення). В останніх своїх роботах **Г. Саймон** по суті ототожнює такі поняття, як «прийняття рішень» і «управління».

**Ф. Селзник** приділяє значну увагу механізмам, що з'єднують воєдино організації та групи з різними цілями, багато займається проблемами взаємозв'язку конфлікту та інтеграції. На думку Селзника, головне завдання управління – пронизати організацію цінностями, забезпечити і зберігати інституційне втілення мети. Таким чином, Селзник, на відміну від інших теоретиків «емпіричної» школи, дотримується нормативного підходу.

**Е. Голднер** вважає, що є два основні напрями в аналізі організації: моделі «раціональної» і «природної» систем. **А. Етціоні** характеризує ор-

ганізацію як великий, складний соціальний агрегат, в якому взаємодіє багато соціальних груп.

На основі проведення серії експериментів, радянський вчений-медик **П. Анохін** (1898-1974) висунув концепцію систем, що згодом отримала назву теорія функціональних систем, згідно з якою основним стимулом поведінки є корисний для організму результат. Перевагою теорії функціональних систем є те, що вона замість фізіології окремих органів розглядає діяльність всього організму в цілому. Теорія Анохіна справила великий вплив на розвиток кібернетики, біології, медицини, психології та інших наук.

Відповідно до сучасних поглядів *складна система характеризується наступними ознаками*: 1) єдиною метою діяльності; 2) кількома рівнями управління; 3) кількома підлеглими підсистемами, кожна з яких має свою мету, підпорядковану спільній цілі системи; 4) безліччю зв'язків між підсистемами і всередині них; 5) комплексним складом елементів, що входять в складну систему: людей, машин, природного середовища; 6) стійкістю до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів і наявністю самоорганізації.

*Ознаками підсистем, у свою чергу, служать*: наявність цілей діяльності, що підпорядковані спільній цілі складної системи; наявність комплексу елементів, що входять в складну систему; наявність власної системи управління – частини управління складної системи.

## 6. Ситуаційна школа та процесний підхід

Суть ситуаційних теорій полягає в тому, що результати одних і тих же управлінських дій у різних ситуаціях можуть дуже сильно відрізнятися один від одного. Тому, здійснюючи всі необхідні управлінські дії, такі, як планування, або розпорядження, або контроль, менеджери повинні виходити з того, в якій ситуації вони функціонують.

Відповідно до ситуаційної теорії, менеджерам необхідно визначити підхід, який буде найкраще служити їм у цій ситуації і допоможе досягти їх управлінських цілей. Менеджери, які використовують ситуаційний підхід, повинні знати про обмежуючі або стримуючі фактори, що існують всередині їх власних організацій. Ситуаційний підхід визнає *три основні обмеження*:

1. **Технологічні обмеження** – визначаються типом і гнучкістю організаційних засобів виробництва товарів або послуг. Різні типи організацій вимагають різних видів технологічних ресурсів. Машини та устаткування у виробництві сталі, наприклад, обходяться дуже дорого. Через настільки величезні капітальні витрати таким компаніям важко швидко змінити технологію, щоб приступити до задоволення нових потреб. Технологія визначає і ступінь взаємозалежності серед різних сегментів організації. Чим вище ступінь взаємозалежності, тим більше потрібно координації і, отже, більше управлінського мистецтва.

2. **Обмеження в постановці завдання** – виникають з фактичного характеру робіт, що виконуються робітниками. Деякі працівники можуть працювати в методичній манері з невеликою варіацією у своїх діях, як у випадку складального конвеєра. Інші можуть бути залучені в більш комплексні і менш регламентовані роботи, такі, як виконання перевірки телеапаратури, де робітники повинні усувати самі різні дефекти у виробках.

3. **Людські обмеження** – відображають рівні компетенції людей, що працюють в організації. Один з випадкових чинників тут полягає у визначенні мотивації груп робітників: чи цікавляться вони заробітною платою і гарантією роботи; чи зацікавлені вони в просуванні, особистому розвитку і в ставленні до їх особистості.

Ситуаційні теорії управління дають рекомендації щодо того, як слід керувати в конкретних ситуаціях. При цьому виділяється *чотири обов'язкових кроки*, які мають бути здійснені менеджером для того, щоб домогтися ефективного управління в кожній конкретній ситуації:

1. Управління повинно вміти здійснювати аналіз ситуації з погляду того, які вимоги до організації пред'являє ситуація і що характерно для ситуації.

2. Повинен бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який би найбільшою мірою і щонайкраще відповідав вимогам, висунутим до організації з боку ситуації.

3. Управління повинно створювати потенціал в організації та необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, відповідної ситуації.

4. Управління повинно провести відповідні зміни, що дозволяють підлаштуватися до ситуації.

У системному підході особливого значення надається об'єднанню зв'язків між різними організаціями. Ситуаційний підхід актуалізував проблему характеру цих зв'язків. У результаті ситуаційний підхід сьогодні є передовим підходом в управлінській думці. Проте деякі вчені вважають, що у нього недостатнє теоретичне обґрунтування, яке проявляється у відсутності бази для пізнання, недостатньої прогностичної здатності та ініціативності. У ситуаційному підході кожна ситуація розглядається так, щоб визначити її унікальні властивості перед тим, як прийняти управлінське рішення. Це помітно контрастує з ранніми підходами, які мали тенденцію до універсальних принципів, які часто були незастосовні до специфічних ситуацій. Перш ніж застосувати будь-який підхід, сучасні менеджери повинні проаналізувати ситуацію, а потім, подивившись всі різноманітні школи управлінської думки, визначити, яка комбінація управлінських методів виявиться найбільш підходящою.

Процесний підхід був вперше запропонований представниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера.

Управління розглядається як процес, тому що робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі, є процесом, дуже важливим для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж являє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій.

Процес управління є загальною сукупністю всіх функцій. Прихильники школи процесу управління розглядають виконання обов'язків керівником як процес, що складається з взаємопов'язаних функцій.

Як вважає **А. Файоль**, існує п'ять вихідних функцій: «управляти означає пророкувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Аналіз сучасної літератури дозволяє виявити наступні функції: планування; організація; розпорядження (або командування); мотивація; керівництво; координація; контроль; комунікація; дослідження; оцінка; прийняття рішень; підбір персоналу; представництво, переговори, укладання угод і т. д. Тобто, в кожній публікації з управління міститься список управлінських функцій, який хоч трохи відрізняється від інших подібних же списків. Підхід до управління як до процесу дає структурну схему всього процесу. Основним принципом школи процесу управління є те, що аналіз менеджменту за функціональними напрямками

дозволяє побудувати основу, в рамках якої можна розташувати концепції менеджменту. Наприклад, звідси випливає скелетна схема планування, організації робіт і контролю. Будь-які нові математичні або поведінкові методи, здатні підвищити ефективність управлінської праці, потраплять в одну з цих функціональних областей.

Прихильники школи процесу управління також вважають, що принципи управління можна вивести з інтелектуального аналізу управлінських функцій. Таким чином, принципи кожної з цих функцій можна визначити, розділивши обов'язки керівника на окремі складові. Так, вважається, що за принципом планування, планування передує всім управлінським функціям. Тобто, керівники повинні планувати, перш ніж вони зможуть організувати і контролювати. За організаційним принципом керівник не може уникнути відповідальності, за дії окремих своїх підлеглих. Керівник може передавати повноваження, але не відповідальність. Якщо у дорученій роботі щось не клеїться, підлеглий може допустити помилку, і понести за неї відповідальність і будь-яке покарання, яке накладе на нього керівник, але в цілому за помилку несе відповідальність керівник. Відповідно до принципу контролю, керівники повинні займатися винятковими випадками, а не повсякденними результатами. Так, значні відхилення, наприклад, такі, як отримання дуже великого або дуже малого прибутку, заслуговують уваги керівника в значно більшому ступені, ніж середні або очікувані результати.

Одним з недоліків школи процесу управління це – статичний підхід. Один з головних аргументів проти школи процесу управління полягає в тому, що вона приділяє незначну увагу людському фактору і розглядає менеджмент як статичний і дегуманізований процес.



## Тема 3. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА

1. Основні функції управлінської діяльності та їх психологічні компоненти.
2. Психологічні особливості планування.
3. Психологічні особливості організаторської діяльності як функції управління.
4. Психологічні аспекти контролю.
5. Особливості мотивації персоналу освітніх організацій

### 1. Основні функції управлінської діяльності та їх психологічні компоненти

Керівник організації повинен добре знати свої основні функції, завдання своєї професійної діяльності, а також умови їх психологічного забезпечення. Які ж ці завдання та функції? У теорії управління розрізняють дві групи таких функцій – спеціальні та загальні. **Спеціальні функції** – технічні, кадрові, фінансові. У кожного менеджера вони свої, саме вони створюють специфіку кожного виду управлінської діяльності, визначають відмінності між управлінням у промисловості, на транспорті, в сільському господарстві, сфері освіти, охорони здоров'я і т.д. **Загальні функції** відповідають основним цілям будь-якої управлінської діяльності, її основним етапам. В якості головних виділяють чотири такі функції: планування, тобто визначення цілей, вибір методів їх досягнення; організація – розподіл робіт серед підлеглих, організаційних структур, відділів і т.п.; координація індивідуальних та колективних дій тощо; мотивування – підтримання необхідного рівня активності працівників за допомогою матеріальних і моральних стимулів; контроль – нагляд, перевірка ходу і результатів виконання поставлених завдань; оцінка ефективності діяльності, її коригування.

Виконання зазначених основних функцій передбачає використання настільки ж універсальних механізмів, без яких здійснення управлінської діяльності неможливо: збір та аналіз інформації, тобто обмін відомостями між людьми; збір повідомлень, їх збереження, осмислення, перетворення і передача; прийняття рішень, що є найважливішим продуктом управлінської праці; рішення приймаються на основі обробки наявної інформації, яка виступає як предмета управлінської праці; здійснення зв'язків, комунікацій – специфічна форма взаємовідносин людей, на яку спирається управлінське спілкування, насамперед для передачі ділової інформації від людини до людини; вирішальну роль у комунікаціях відіграють сьогодні преса, радіо, телебачення, Інтернет; розподіл відповідальності, делегування повноважень з прийняття рішень та управління.

**Н. Коломінський** в своїх працях виділив психологічні компоненти до таких функцій універсального управлінського циклу, як **планування** (прийняття рішень), **організацію** та **контроль**.

На його думку, **для вироблення та прийняття управлінських рішень** (планування) менеджер освіти має вирішити ряд психологічних завдань, які згруповані в такі компоненти: психодіагностичний, прогностичний і проектувальний.

**Психодіагностичний компонент** стосується аналізу вихідного стану (рівня) розвитку об'єкта та суб'єкта управління, його психологічних та соціально-психологічних (а можливо, і психофізіологічних) якостей: особливостей пізнавальних процесів, емоційно-вольової сфери, типу нервової системи та темпераменту, соціометричного статусу дітей, педагогів, керівників, самого менеджера.

**Прогностичний компонент** управлінської роботи є одним із найважливіших у процесі вироблення та прийняття управлінських рішень, адже передбачення можливих станів системи та людей, якими керує менеджер, побудоване на екстраполяції тенденцій, що відбуваються, і дає можливість (з урахуванням конкретних соціально-економічних, соціально-психологічних умов) попередити небажані колізії, труднощі або принаймні підготуватися до них.

**Проектувальний компонент** – це заключний етап моделювання, конкретизації управлінської діяльності на певну перспективу. Якщо проектувальний компонент розглядати з точки зору педагогічної праці вчителя, то, згідно з **Н. Кузьміною**, можна визначити в ньому такі складові:

проектування інформації на перспективу; проектування діяльності дітей щодо засвоєння інформації; проектування власної діяльності педагога.

На етапі **організації**, наступному після **планування**, в процесі управління **Н. Коломінський** визначає такі психологічні компоненти: координаційно-регулюючий, мотиваційний, комунікативний.

**Координаційно-регулюючий** компонент організаторської функції полягає в тому, щоб довести до людей суть завдань, розподілити завдання та обов'язки, доручення з урахуванням психофізіологічних особливостей виконавців.

**Мотиваційний (стимулюючий) компонент** організаторської діяльності менеджера освіти характерний при формуванні (стимулюванні) позитивного ставлення кожного працівника до мети роботи, змісту, обраних способів дій з урахуванням потребово-мотиваційної сфери кожної особистості, індивідуальних особливостей людей, особливих рис груп, колективів, причетних до трудового процесу.

**Комунікативний компонент** полягає в інформаційному обміні, налагодженні стосунків менеджера з іншими людьми та співробітників між собою, здійсненні ділового спілкування, що сприятиме кращому розумінню всіма учасниками процесу праці та прийняттю ними цілей освіти, організації та власної роботи.

На етапі **контролю** домінуючим психологічним компонентом є, на думку автора, **порівняльно-оцінний**. Тут, з точки зору психології, залучаються інтелектуальні властивості менеджера освіти (аналіз, синтез, порівняння, критичність і глибина розуму), а також афективні особливості керівника і підлеглих.

Крім цього потрібно виділити когнітивний (гностичний) і емоційно-вольовий психологічні компоненти, які **Н. Коломінський** умовно пов'язав з усіма функціями. **Когнітивний (гностичний) компонент** є тією частиною планування, організації, контролю, без яких вони не могли б здійснюватися. На думку **Н. Кузьміної**, гностичний компонент у педагогічній діяльності полягає в компетентності у філософії, теорії, методиці навчання та виховання, знанні свого предмету (для викладачів), психології, а також (і це дуже важливо з точки зору вдосконалення діяльності) особливостей і результатів власної діяльності. **Емоційно-вольовий компонент** – це психоенергетичне підґрунтя управлінської справи. Як і когнітивний, він забезпечує і планування, і організацію, і контроль, але не ін-

формаційно, як попередній, а як той, що надає певного тону діяльності самого менеджера та членів колективу.

## 2. Психологічні особливості планування

Планування – початок і основа управлінської діяльності. Воно було відомо вже древнім мислителям – римський філософ **Л. Сенека** говорив, що для корабля при відсутності гавані ніякої вітер не буде попутним. За допомогою планування зв'язуються воедино минуле, сьогодення і майбутнє, оскільки, плануючи, ми використовуємо досвід, накопичений в минулому, спираємося на свої існуючі сьогодні можливості і розраховуємо на задоволення наших зростаючих потреб у майбутньому.

Функція планування – одна з найважливіших функцій управління, забезпечує основу для всіх управлінських функцій. **Планування (прийняття управлінського рішення)** – це є вибір однієї альтернативи з усіх можливих на основі аналізу конкретних умов та прогнозування можливого впливу обраного варіанту на досягнення мети управління.

Планування починається з постановки мети. Постановка цілей організації – найсуттєвіша процедура планування. **М. Мескон** зазначає, що постановка цілей має кілька етапів: вибір цілей, визначення вихідних передумов для майбутнього прийняття рішень, пошук і вибір альтернатив для прийняття рішень, виконання плану. Тут два моменти є найбільш відповідальними – вибір самої кращої альтернативи і врахування можливостей виконавців прийнятого рішення. Дуже важливо, щоб виконавці не тільки зрозуміли майбутні завдання, що відповідають поставленим цілям, але і прийняли завдання і рішення в цілому для себе, як потрібні і необхідні не тільки для організації, але і для себе особисто. Цим визначається якість і ефективність рішення. Умовно це можна виразити формулою:

**Ефективність вирішення = Якість рішення × Ухвалення рішення виконавцями**

Стратегічна мета, на досягнення якої спрямована вся діяльність установи, повинна мати мотивуючий, стимулюючий, надихаючий характер і, крім того, бути чітко сформульованою, ясною для кожного працівника. Це не може бути, наприклад, отримання максимального прибутку, підвищен-

ня рівня капіталізації підприємства, вартості його акцій, збільшення випуску виробленої продукції тощо, оскільки ці цілі швидше тактичні, ніж стратегічні. Стратегічна ж мета повинна бути спрямована на досягнення важливого соціального результату – тільки в цьому випадку вона матиме характер місії. Місія реалізується через систему приватних, конкретних, тактичних цілей, цілей другого рівня, що представляють собою конкретні, проміжні стани, які повинні бути досягнуті на тривалому шляху до високої місії.

Сукупність цілей – загальних і конкретних – важливе джерело мотивації, стимулювання трудової активності. Вони можуть мобілізувати не тільки свідомі, але і підсвідомі ресурси психології працівників. Правильно сформульовані цілі орієнтують людину на їх здійснення протягом тривалого, багаторічного терміну. Сучасні системи управління, розраховані на підвищення індивідуальної та групової ефективності, на виникнення у людей «психології успіху», обов'язково передбачають ретельний, поглиблений процес планування цілепокладання.

При проведенні цієї роботи потрібно враховувати рівень розвитку організації, умови її розвитку. Не завжди вдалим є варіант планування, що використовує якусь зовнішню модель для визначення того стану, який має бути досягнуто. Така модель планування, заснована на порівнянні з більш успішними конкурентами, може породити у людей невіправдано високі очікування, за якими може настати і важке розчарування, якщо при такому плануванні не враховувалися конкретні умови організації. Саме тому моделі планування під девізом «Доженемо і переженемо! ..» часто виявляються невдалими.

Реальне досягнення правильно поставлених цілей забезпечується вирішенням відповідних завдань, які виступають у системі планування в якості цілей третього рівня. Завдання – це конкретні дії для досягнення цілей першого і другого рівня. На відміну від цілей завдання піддаються більш-менш точному виміру: досягнення завдань вимірюється обсягами отриманого прибутку, відсотками зростання обсягу продукції, що випускається, термінами виконання конкретних доручень тощо. Завдання закріплюються за конкретними людьми, а для їх виконання встановлюються точні терміни.

Єдність цілей і завдань і складає зміст планування. Планування спирається на поставлену мету, забезпечення людськими, матеріальними, фінансовими ресурсами, вирішення конкретних завдань, в ході яких використовуються наявні ресурси і досягаються поставлені цілі.

До будь-якого планування пред'являються **загальні вимоги**: економічна обґрунтованість, тобто досягнення поставлених цілей з найменшими витратами ресурсів; реалістичність, тобто відповідність конкретним можливостям окремої особистості, групи, організації; гнучкість, тобто врахування можливих змін умов у процесі реалізації плану і забезпечення руху до мети при різних умовах.

**Характеристика керівників, які вдало вирішують проблеми в процесі планування:** 1) постійно вирішують проблеми; 2) вибирають методи, що є адекватними; 3) використовують системний підхід; 4) чітко визначають відповідальних за проблему; 5) ясно визначають цілі в роботі кожного; 6) встановлюють чіткі критерії для визначення успіху; 7) вміло збирають інформацію та користуються нею; 8) ефективно планують; 9) систематично аналізують діяльність групи, яка бере участь у підготовці до прийняття рішень; 10) ефективно координують роботу.

### **3. Психологічні особливості організаторської діяльності як функції управління**

**О. Бугрова** зазначити, що термін «організація» має **три основних значення**:

1. Організація як процес і як результат створення певної організаційної структури (підприємства, заводу, фабрики, фірми, установи, банку, акціонерного товариства, корпорації і т.д.). Організація як процес створення тієї чи іншої організаційної структури позначається через поняття «організаційне проектування». Реалізація ж вибраного проекту і є результат рішення про створення організаційної структури (організація як результат).

2. У другому значенні під організацією розуміється функціональний поділ і подальша координація основних видів робіт між індивідами в керованій системі (підсистемі) – узгоджена система обов'язків, прав, повноважень виконавців і керівників, визначення їх функціональних ролей, їх узгодження і т. п.).

3. Під організацією розуміються і певні координуючі процеси, необхідні для реалізації інших управлінських функцій. Це відображено, наприклад, у виразах «організація робіт», «організація планування», «організація відпочинку» і т. п.

Зупинимося на другому значенні поняття-терміну «організація», якому є адекватним поняття «функція організації» («організаційна функція»). Необхідність функції організації диктується вимушеною груповою, спільною діяльністю людей. Для досягнення своїх особистих цілей люди об'єднуються в групи, у спільній діяльності вони розподіляють роботу між собою, тобто здійснюють функціональний розподіл праці. Розподілити роботу між собою досить складно, але набагато складніше узгодити, зорганізувати індивідуальний внесок для досягнення особистих і спільних цілей.

Організаційна функція має **два основні аспекти**: організацію виконання і організацію управління. Ці два аспекти діють взаємопов'язано і протікають приблизно в такій послідовності: 1) постановка цілей, завдань і особливостей спільної діяльності; 2) встановлення послідовності дій виконавців, термінів виконання поставлених завдань; вибір засобів і способів взаємодії людей для досягнення спільної мети функціонування системи; 3) встановлення між членами організації необхідних організаційних відносин (співпідпорядкованості, координації); уточнення і корекція узгоджених дій, усунення відхилень від заданого організацією режиму функціонування системи та ін.

Ключова роль у реалізації організаційної функції належить процесу делегування повноважень. **Делегування повноважень** – це децентралізація управління, його необхідність збільшується по мірі зростання масштабів управління. Але делегуються тільки деякі повноваження, а всю відповідальність за загальний стан справи продовжує нести керівник.

Особливу роль організації в управлінні надавала, як зазначалося, так звана бюрократична школа управління, проте з часом виявилися її недоліки. Тому в другій половині ХХ ст. стали з'являтися організації нового типу, головна особливість яких полягала в їх великій гнучкості, динамізмі, здатності до оновлення, сприйняття інновацій. Поява нових організаційних структур на рубежі ХХ-ХХІ ст. було викликано низкою **причин**: 1) збільшення обсягів інформації і прискорення обміну нею між суб'єктами ринку, у зв'язку з чим виявилася крайня неповороткість великовагових бюрократичних структур і неприпустимість їх подальшого збереження; 2) скорочення тривалості життя моделей, товарів, речей і продуктів що випускаються, і необхідність швидкого створення їх нових зразків: у цих умовах необхідність численних узгоджень для просування нових товарів, яка характерна для бюрократичних структур, стала нетер-

пимою; 3) зміна психології працівників, характеру їх трудової мотивації у бік посилення ролі таких вищих мотивів, як самореалізація, самовдосконалення, можливість швидкого просування по службових сходах і т.п., які важко реалізовувалися в ієрархічних, бюрократичних організаціях.

**Критерії, які визначають вміння керівника вдало здійснювати організаторську діяльність:** 1) віддає чіткі вказівки; 2) системно підходить до аналізу роботи; 3) встановлює чіткі критерії успіху; 4) кваліфіковано делегує (передає) повноваження; 5) враховує психологічні особливості людей, налагоджує ефективний зворотний зв'язок; 6) регулярно аналізує роботу підлеглих; 7) встановлює прийнятні стосунки з важкими людьми; 8) активно шукає способи для забезпечення кожним співробітником внеску в загальну роботу; 9) захищає свою групу, якщо виникає потреба; 10) чітко організовує власну діяльність.

#### 4. Психологічні аспекти контролю

Контроль – це насамперед нагляд, спостереження з метою перевірки; це комплекс заходів, найважливіший засіб, механізм будь-якої системи управління. Причому контроль – не тільки заключний етап управління, він включений в усі функції управління, пов'язує всі його етапи, підпорядковує їх досягненню мети.

Головна мета контролюючої діяльності – визначення ступеня досягнення мети управління, що встановлюється на основі зіставлення досягнутих показників роботи з тими, які прогнозувалися та планувалися.

**Основні види контролю:** 1) попередній контроль щодо людських, кадрових ресурсів, який полягає в тому, що виходячи із змісту роботи, пріоритетів мети, керівник формулює деякі вимоги до людини, яка працюватиме в даній установі; 2) поточний контроль, який здійснюється в ході повсякденної роботи; 3) заключний контроль, що будується на використанні різноманітних даних, що були отримані на попередніх етапах, а також результатів узагальнюючого аналізу кінцевого результату (загальноуправлінський аспект проявляється тут в тому, що порівняння результатів, що отримані, із тими, які передбачалися, дає можливість керівнику краще оцінити реалістичність розроблених планів, побачити проблеми, сформулювати нові плани так, щоб ці проблеми у майбутньому не виникали).

**Основні етапи процесу контролю:** 1) визначити показники (критерії) результативності; 2) проінформувати співробітників; 3) забезпечити себе об'єктивною інформацією; 4) проаналізувати та узагальнити дані; 5) порівняти результати із показниками, що планувалися; 6) якщо мети досягнуто, то нічого не вживати; 7) якщо мети не досягнуто, то встановити чи реалістичні стандарти: а) якщо стандарти не реалістичні, то переглянути стандарти; б) якщо стандарти реалістичні, то встановити причину відхилення та усунути їх причини

**Принципами ефективного контролю є:**

1) стратегічна спрямованість контролю, яка диктує необхідність його відповідності загальним цілям організації, його націленості не на окремі нормативи, а на головний, кінцевий результат діяльності організації;

2) своєчасність, оперативність, систематичність контролю. Виконавці повинні бути інформовані про терміни контролю, які повинні визначатися самим змістом діяльності. Так, підсумки діяльності організації торгівлі можуть підводитися щодня, а для науково-дослідного інституту повинна бути встановлена інша періодичність контролю;

3) зрозумілість контрольних заходів досить проста для виконавців. У цьому випадку контроль може стати додатковим стимулом трудової активності працівників, оскільки вони будуть заздалегідь знати, які саме сторони їх діяльності стануть об'єктом перевірки. Ступінь складності контролю повинна відповідати змісту діяльності організації, окремого працівника;

4) економічність контролю, тобто витрати на нього повинні відповідати його ефективності. Перевищення першого над другим – явний показник неефективності контролю;

5) об'єктивність контролю, для чого при його проведенні слід використовувати точні кількісні показники. Підсумки контрольних заходів повинні визначатися саме цими показниками, а не суб'єктивною думкою контролерів;

6) контроль не повинен бути надмірним, всеохоплюючим, тотальним, оскільки це викличе сковування ініціативи працівників і тим самим зашкодить спільній справі;

7) позитивність контролю, тобто він повинен не тільки виявляти промахи і недоліки, але і відзначати досягнення і успіхи.

Загальна організація контрольних заходів повинна відповідати сформованому в даній організації стилю керівництва, служити його логічним продовженням.

Важливо усвідомити, що сутність контролю слід розуміти не як чиєсь прагнення викрити в невірних діях або вчинках, а як надання своєчасної допомоги, схвалення, заохочення, надання стимулюючих впливів. «Такий контроль, – зазначає **В. Розанова**, – дозволяє своєчасно скорегувати програму дій виконавцю, допомагає виконати не тільки загальну управлінську задачу, а й приватні задачі самому менеджеру та його підлеглим».

#### **Основні психолого-організаційні риси ефективного контролю:**

- 1) тісний зв'язок контролю з іншими функціями управління, ступінь досягнення колективом бажаних цілей;
- 2) спрямованість на найважливіші ділянки роботи;
- 3) своєчасність контролю;
- 4) гнучкість контролю;
- 5) економічність контролю.

## **5. Особливості мотивації персоналу освітніх організацій**

В основі виникнення мотивів лежать потреби – усвідомлення і переживання матеріальних і духовних речей, необхідних людині для підтримання життя організму та розвитку особистості. Потребу можна уявити собі як певний психічний стан, стан дефіциту, порушення рівноваги між людиною та навколишнім світом, який спонукає людину до активного пошуку предметів, що можуть її задовольнити. Так виникають **мотиви** – спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб. За своєю сутністю мотиви є предметним втіленням потреб. І чим сильніші мотиви, тим сильніше вони спонукають людину на досягнення певної мети.

Працівникам будь-яких установ та організацій властивий певний набір основних потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. За твердженням видатного американського психолога А. Маслоу, потреби людини можна об'єднати у п'ять основних груп.

1. **Фізіологічні потреби** – потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок, секс).

2. **Потреби в безпеці та захисті** – потреби у захисті від фізичних і психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що як

фізіологічні, так і потреби в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо будуть задовольнятися.

**3. Соціальні потреби** (потреби в причетності, любові) – потреби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні та неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).

**4. Потреби у повазі** (вони забезпечують визнання, самоповагу і повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу).

**5. Потреби у самовираженні**, тобто у реалізації своїх потенційних можливостей (потреби у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості).

Згідно з теорією А. Маслоу п'ять основних типів потреб утворюють ієрархічну структуру, що визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не мотивують людину, поки не задоволені (принаймні частково) потреби нижчих рівнів. Але разом з тим слід зазначити, що ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою. Залежно від конкретних обставин та індивідуально-психологічних особливостей людей значущість тих чи інших потреб зростає. Так, наприклад, навіть у нашій нестабільній економічній ситуації, коли первинні потреби реалізуються лише частково, залишаються досить значущими, а іноді і виступають на передній план вторинні потреби (належності, поваги, самовираження). Зокрема, потреба у професійній самореалізації є домінуючою для вчителів, які працюють творчо, неординарно.

Говорячи про наявність у працівників освітніх організацій основних видів потреб, необхідно брати, на наш погляд, до уваги такі моменти:

- кожен працівник має власну ієрархію потреб, що визначається його місцем в соціальній структурі, набутих раніше досвідом, конкретними обставинами життя (наприклад, хтось ставить на перше місце високий зарібок, а хтось надає безперечну перевагу визнанню і повазі оточення);
- кожен працівник використовує власні способи задоволення потреб (наприклад, хтось самоутверджується, одягаючись за останньою модою, а хтось – з допомогою високого професіоналізму);

- залежно від конкретних професійних і життєвих ситуацій у кожного працівника може змінюватись оцінка значущості конкретних потреб (наприклад, у людини, яка все життя ставила на перше місце потреби у самовираженні, у повазі оточення, раптово тяжко захворів хтось із близьких: відповідно на перший план тимчасово вийде потреба збільшення заробітку, що спонукатиме цю людину до вияву нових форм активності).

Отже, керівникам освітніх організацій, крім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, необхідно розробляти і специфічні прийоми такої мотивації, оскільки те, що підходить для одного працівника, не підійде для іншого. Проаналізуємо насамперед загальні підходи до забезпечення мотивації конкретно працівників освітніх організацій.

Одна з **основних умов забезпечення мотивації працівників освітніх установ** полягає в тому, що таку мотивацію може забезпечити лише той керівник, поведінка якого також умотивована.

Реалізація цієї умови досягається з допомогою таких основних правил:

1. Керівник освітньої установи має чітко розуміти та свідомо посилювати мотиви, покладені в основу його керівництва освітньою організацією, тобто чітко визначити основні цілі своєї діяльності. При цьому треба забезпечувати поєднання інтровертної та екстравертної мотивації. Інтровертна (внутрішня) мотивація зумовлюється безпосередньо змістом самої діяльності (інтересом до неї, почуттям радості та задоволення, які зв'язані з нею). Екстравертна мотивація залежить від позитивних факторів, пов'язаних з цією діяльністю (соціальне визнання, матеріальна винагорода).

Водночас важливим є вміння керівника визначати на кожному життєвому етапі пріоритетність своїх мотивів (який мотив сьогодні є найважливішим, а що може і почекати).

2. Керівник освітньої організації повинен брати на себе відповідальність за роботу, яка виконується ним та його колективом, і за результати цієї роботи. Чим сильніше керівник відчуває відповідальність за наслідки своїх дій, чим менше він перекладає її на інших, тим сильніше вмотивовані його дії.

3. Керівник освітньої організації повинен вміти цілеспрямовано регулювати свою поведінку. Це означає, зокрема, що він повинен ставити

реальні цілі перед собою та своїм колективом і докладати максимальних зусиль для їх досягнення, вміти використовувати вольові прийоми для подолання труднощів, які виникають при розв'язанні тих чи інших завдань, володіти різноманітними засобами самоконтролю. І запас цих прийомів має бути значно більшим, ніж у рядового працівника, оскільки керівник має забезпечувати результативність не лише власної діяльності, а і діяльності всього колективу.

**До основних стратегії забезпечення керівником мотивації працівників освітніх організацій** відносять негативну (контрпродуктивну) і позитивну (продуктивну) стратегії.

**Негативна стратегія** базується на використанні методів тиску, які діють на працівника "зовні" і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання. Використання такої стратегії, як правило, буває доцільним у виняткових ситуаціях – надто обмежений час для виконання завдання, випадки, що створюють загрозу життю людей, а також стосовно тих працівників, які виявляють повну безвідповідальність та байдужість до виконання своїх обов'язків. Але за всіх обставин така стратегія має кілька суттєвих недоліків, а саме:

- необхідність чіткої, розгалуженої системи контролю за виконанням працівниками їхніх соціальних ролей (використання спеціальних засобів і методів контролю, впровадження штрафних санкцій тощо);
- можливість виникнення у підлеглих стану фрустрації у зв'язку з неможливістю реалізації ними власних мотивів (цілей), необхідності безумовного підкорення "чужим", що може призвести до своєрідних захисних реакцій;
- створення специфічного "агресивного" середовища в колективі та навколо самого керівника в результаті можливих агресивних виявів згаданих захисних реакцій;
- постійна небезпека повернення працівника до "старого" способу дій, як тільки дія зовнішнього "тиску" припиняється, тобто фактично "вмирання" мотивації, яка, по суті, насправді і не виникала.

**Позитивна стратегія** має протилежний зміст: вона виходить із внутрішньої сутності працівників (урахування їхніх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, життєвих планів) і ґрунтується на досягненні певної згоди між мотивацією освітньої організації в цілому та мотивацією конкретних пра-

цівників. Реалізація такої стратегії можлива за дотримання керівником кількох умов.

1. Керівникові необхідно добре знати основні мотиви своїх працівників (як загальні – на рівні всього освітнього колективу, так і індивідуальні, що стосуються кожного працівника зокрема). Для цього можна використовувати прямі та опосередковані методи, які тісно зв'язані один з одним. До таких методів можна віднести:

- для виявлення “загальної” мотивації – проведення разом з психологічною службою різного роду анкетувань у колективі, інтерв'ю, “мозкових штурмів”, які стосуються найбільш значущих питань життєдіяльності колективу, найбільш актуальних на даному конкретному етапі проблем оптимізації його діяльності та розвитку; спостереження за колективом під час проведення зборів, нарад, фронтальних перевірок, заходів відпочинку;

- для виявлення “індивідуальної” мотивації – проведення бесіди під час приймання працівника на роботу, обговорення з ним результатів виконання певних завдань, проведення разом з психологом психодіагностичних досліджень для виявлення мотивації конкретного працівника, спостереження за ним під час проведення уроків, виступів, участі в колективних діях.

Крім названого, важливу роль може відіграти такий психологічний прийом, як уявлення себе на місці працівників, “проекування” можливих мотивів їхньої діяльності, виходячи з тих соціальних позицій, які вони займають в колективі, та особливостей виконання ними певних соціальних ролей.

2. Керівникові у ході виконання завдань, які стоять перед освітніми колективами, необхідно визначити ті фактори, які сприяють реалізації особистих потреб працівників у процесі досягнення загальних цілей освітньої організації, та створити необхідні умови для їх реалізації (або нейтралізації, коли особисті цілі явно суперечать загальним). Для цього керівнику доцільно користуватися таким алгоритмом дій:

- визначення основних груп потреб освітнього колективу (окремих його працівників) та міри значущості кожної з них;

- визначення конкретних факторів, які сприяють актуалізації та задоволенню даних потреб (факторів-мотиваторів) та факторів, які, навпаки, блокують дані потреби (факторів-демотиваторів);

- створення умов для посилення або нейтралізації даних факторів (використання відповідного інструментарію – прийомів, засобів, методів взаємодії з людьми та стимулювання їхньої діяльності).

Застосування керівником зазначеного алгоритму для забезпечення позитивної мотивації працівників освітніх організацій у реальному процесі управління установами середньої освіти може мати позитивний ефект лише за чіткого визначення та найбільш повного врахування **факторів-мотиваторів**, тобто факторів, які сприяють актуалізації та задоволенню потреб працівників освітніх організацій.

Якщо говорити про **задоволення фізіологічних потреб працівників**, то одним із важливих факторів, який сприяє цьому, є:

- безперечно, забезпечення нормального заробітку працівників, тобто своєчасна виплата заробітної плати;
- використання матеріальних засобів стимулювання (премії, додаткові відпустки, пільгові путівки) за вискооефективне виконання завдань;
- створення умов для роботи за сумісництвом (за умови успішного виконання основної роботи);
- створення госпдоговірних центрів, які можуть надавати платні освітні послуги населенню та ін.

Не варто забувати також і про те, що рівень заробітної плати є важливим фактором задоволення таких потреб особистості, як потреби у захисті та визнанні.

Взагалі **реалізація потреб у безпеці та захисті** забезпечується, передовсім, гарантією соціальних прав працівників та формуванням у них почуття безпеки, соціального оптимізму та віри в завтрашній день. Цього можна досягти, використовуючи відповідні умови та методи керівництва:

- гарантувати стабільність роботи (укладанням довгострокових контрактів);
- створити органи для врегулювання конфліктних ситуацій (профспілкові комітети, спеціальні комісії при раді школи, райво, міськво);
- забезпечити працівників певними пільгами (продуктами харчування, промисловими товарами, путівками зі знижкою);
- передбачити надання допомоги окремим категоріям працівників (молодим працівникам, молодим подружнім парам, пенсіонерам);
- виявляти увагу та надавати матеріальну підтримку працівникам у разі екстраординарних обставин (хвороба, смерть близьких тощо) та ін.

**Задоволення соціальних потреб** працівників освітніх організацій досягається насамперед можливістю нормального спілкування в колективі та встановленням у ньому позитивних міжособистісних стосунків. Це забезпечується створенням у процесі управління таких умов:

- можливістю постійного спілкування з компетентним керівником з усіх питань, які хвилюють працівників;
- організацією спільної діяльності та взаємодії всіх працівників при обговоренні важливих питань життєдіяльності освітньої установи, можливістю вільного вияву кожним своєї думки, позиції;
- забезпеченням нормальної поінформованості всіх, а не тільки окремих працівників;
- створенням у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, духу однієї команди;
- розумінням та підтримкою неформальних груп, що існують в колективі, коли їхня діяльність не суперечить загальним цілям організації;
- створенням умов для неформального спілкування (проведення вечорів відпочинку, святкування днів народжень, інших значущих для конкретних працівників та установи в цілому подій тощо);
- підтримкою соціальної активності працівників поза рамками конкретної організації.

**Реалізація потреб у повазі** передбачає врахування дії таких факторів, як наявність позитивних результатів у роботі та визнання її значущості. Це залежить від таких напрямків управлінської діяльності керівника:

- уміння допомогти своїм підлеглим чітко сформулювати їхні цілі;
- уміння чітко сформулювати завдання для своїх працівників;
- дотримання обов'язкового правила – обговорювати все, що стосується безпосередньої діяльності працівника, тільки за його участі;
- визначення чітких критеріїв оцінки результативності роботи;
- створення умов для «зворотного зв'язку»;
- делегування працівникам прав та повноважень з питань, в яких вони є компетентними;
- створення умов для професійної кар'єри працівників, зокрема забезпечення їхньої фахової підготовки та перепідготовки та ін.

**Потреби у самовираженні** можуть бути реалізовані тоді, коли керівник дає працівникам можливості для опрацювання якихось нових, оригі-

нальних підходів до організації управлінського та навчально-виховного процесу. Для цього потрібно:

- доручати їм складні, важливі питання, які вимагають певної самовіддачі (розробка авторських програм, методичних рекомендацій, проведення творчих уроків, керівництво методоб'єднаннями);
- забезпечувати працівників необхідною інформацією (література, вивчення передового досвіду, відвідування творчих майстерень, педагогічних ярмарків);
- стимулювати розвиток творчих здібностей працівників, їх намагання самореалізувати себе у власному ділі;
- створити умови для усвідомлення працівниками важливості самореалізації кожного з них для самореалізації всього колективу.

Важливим є також те, що самореалізація працівника може відбуватися не лише безпосередньо у сфері професійної діяльності, а й у сфері його захоплень, і керівник повинен підтримувати та заохочувати ці захоплення, а не блокувати їх.

Слід особливо підкреслити, що у процесі реалізації основних потреб працівників необхідно так само, як і при створенні позитивної мотивації керівників, прагнути поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, внутрішніх та зовнішніх стимулів.

Внутрішні стимули, як правило, дає сама робота (її важливі результати, змістовність та значущість, а відтак і самоповага).

До зовнішніх стимулів, як було вже сказано, належить те, що в силах створити сама організація, зокрема її керівник. До таких стимулів належать просування по службі, символи службового статусу та престижу (наприклад, окремий кабінет), премії, подяки, представлення до урядових нагород тощо. Конкретне співвідношення зовнішніх і внутрішніх стимулів залежить від індивідуально-психологічних особливостей працівників.

Крім того, слід брати до уваги те, що для посилення мотивації працівників стосовно окремих цілей освітніх організацій необхідно завжди спиратися на конкретні, найбільш значущі особисті цілі працівників, роз'яснюючи їм, як саме досягнення цілей організації буде позначатися на задоволенні особистих прагнень її працівників. Критерієм оптимальної мотивації є ситуація, коли обидві сторони залишаються задоволеними.

Відтак ще однією з умов позитивної мотивації має бути постійна готовність керівника до опрацювання і прийняття компромісних рішень, які

принаймні частково могли б задовольнити обидві сторони (цьому присвячена сьома частина книги).

До **факторів-демотиваторів**, тобто факторів, які блокують дані потреби працівників освітніх організацій, належать такі:

- неясність та нечіткість завдань, які необхідно виконувати;
- перевантаженість (або недовантаженість) роботою;
- відсутність конкретних позитивних результатів;
- недостатня поінформованість співробітників;
- некомпетентний керівник;
- погані стосунки в колективі;
- надто сувора, несправедлива критика;
- невмотивована відмова у визнанні.

Урахування керівниками освітніх організацій усіх зазначених вище факторів та умов сприятиме забезпеченню позитивної мотивації для виконання працівниками освітніх організацій покладених на них завдань, підвищенню ефективності управлінської діяльності загалом.



## Тема 4. ПСИХОЛОГІЯ СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

1. Психологічна готовність керівників організацій до управління.
2. Пізнавальні процеси в управлінській діяльності.
3. Психологія професіоналізму управлінської діяльності.
4. Психологічні основи прийняття управлінських рішень керівниками організацій.

### 1. Психологічна готовність керівників організацій до управління

Насамперед зазначимо, що на ефективність виконання управлінської діяльності значною мірою впливає сформованість певних психологічних якостей особистості, зокрема психологічної готовності.

**Л. Карамушка** зазначає, що існує два основних підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності: функціональний та особистісний. Відповідно до *функціонального підходу*, на основі аналізу робіт **Н. Левітова**, **А. Пуні**, **Ф. Генова**, **В. Нерсесян** і **В. Пушкіна**, **Є. Ільїна** та ін., **Л. Карамушка** психологічну готовність визначає як «певний стан психічних функцій, що забезпечує високий рівень досягнень під час виконання того чи іншого виду діяльності». У межах *особистісного підходу* психологічну готовність трактують як результат підготовки (підготовленості) до певної діяльності (**К. Дурай-Новакова**, **М. Дьяченко**, **Л. Кандибович**, **В. Моляко**, **В. Сластеніна**, **А. Смирнова** та ін.), що на погляд **Л. Карамушки**, має «стійке, багатоаспектне, ієрархізоване утворення особистості, яке містить низку компонентів (мотиваційний, когнітивний, операційний тощо), адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності, які за своєї сукупності дають змогу суб'єктові більш або менш успішно виконувати діяльність».

В межах особистісного підходу психологічної готовності поділяється на: а) *довготривалу* як стійкий комплекс особистісних, професійно важливих якостей, необхідних для успішної діяльності в багатьох ситуаціях); б) *ситуативну* як активно-дієвий стан особистості, функціональна структура, що виникає від взаємодії із структурою зовнішнього прояву (конкретною ситуацією і завданнями, які потрібно розв'язати).

На думку **Л. Карамушки**, дослідження психологічної готовності керівників організацій до управління доцільно здійснювати в рамках *особистісного підходу* до розуміння сутності психологічної готовності. Її слід розуміти як *довготривалу готовність*, яка визначає успішність здійснення управління організаціями загалом і може слугувати основою для виникнення ситуативної готовності (в кожній конкретній управлінській ситуації, з якою стикається керівник).

Згідно з цим підходом, **Л. Карамушка** визначає **психологічну готовність керівників організацій до управління** як «комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому. За своєю структурою вона є складним, багатоаспектним особистісним утворенням, яке містить функціонально взаємопов'язані та взаємозумовлені компоненти: а) *мотиваційний*; б) *когнітивний* (сукупність знань, необхідних для управління); в) *операційний*; г) *особистісний*».

**Під мотиваційним компонентом психологічної готовності керівників організацій до управління** вона розуміє сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням управління, які за своїм змістом можуть бути пов'язані з діяльністю: суспільства в цілому; освітніх організацій; безпосередньо самого керівника.

До структури мотиваційного компоненту психологічної готовності до управління входять: *соціальні* (пов'язані з діяльністю суспільства), *управлінські* (пов'язані з управлінською діяльністю) *мотиви*, *мотиви особистісного розвитку* (пов'язані з самопізнанням, самоаналізом та самовдосконаленням керівника), а також *мотиви зовнішньої привабливості управлінської діяльності* (пов'язані з найбільш «ефективними» сторонами» управлінської діяльності).

**Когнітивний компонент психологічної готовності керівників організацій до управління складається** зі системи знань, необхідних для здійснення успішного управління, які, згідно з двома рівнями аналізу уп-

равління (власне управлінським і психологічним), поділяються на дві групи: загальноуправлінські (організаторсько-управлінські; економіко-правові; методико-педагогічні; предметні; українознавчі; «світського виховання») та психологічні (психологія менеджменту організацій); загальна психологія; психологія особистості; педагогічна психологія; вікова психологія; соціальна психологія; психологія творчості); етнопсихологія тощо).

**Операційний компонент психологічної готовності керівників організацій до управління** визначає комплекс умінь та навичок, що забезпечують успішність здійснення управління, які систематизовані згідно з рівнями аналізу управлінського процесу – управлінським і психологічним. Згідно з головними елементами управління, виокремленими на основі першого рівня аналізу (планування, організація та контроль), виділено такі уміння та навички: діагностико-прогностичні (проективні); організаційно-регулятивні; контрольо-корегувальні.

**Особистісний компонент психологічної готовності керівників організацій до управління** – це система особистісних характеристик керівників середньої освіти, що впливають на результативність їх управлінської діяльності, і які можна об'єднати у *п'ять головних груп*, пов'язаних із ставленням керівників освітніх організацій до: предмета управлінської діяльності; процесу виконання управлінської діяльності; інших учасників управлінської діяльності; керівника до самого себе; суспільства, в якому функціонує освітній заклад, і самого керівника.

**Л. Карамушка** відзначає, що якщо перші три компоненти психологічної готовності (мотиваційний, когнітивний та операційний) мають функціональний характер, то четвертий – це стійкі особистісні характеристики, що формуються у процесі діяльності та спілкування між людьми, розвитку особистості.

## **2. Пізнавальні процеси в управлінській діяльності**

**О. Бугрова** підкреслює, що значну роль у складних пізнавальних процесах, що забезпечують управлінську діяльність, мають такі сторони пізнавальних здібностей менеджера, як *сприйняття, пам'ять, інтелект, вольові якості*. Особливо важливу роль в управлінській діяльності відіграють особливості сприйняття людей керівником. Під **сприйняттям**

в психології розуміється безпосереднє відображення дійсності органами чуттів, суб'єктивний образ предмета, явища, людини. Сприйняття людиною людиною включає в себе не тільки безпосередні відчуття, але й всі рівні психіки, включаючи мислення. Наприклад, керівник організації відзначає при оцінці працівника ті його якості, які важливі для професійної діяльності, що ним виконується. Керівнику важливо враховувати, що одного і того ж працівника можна сприймати, оцінювати по-різному. Від правильного сприйняття працівників керівником залежить характер їх взаємовідносин. Найбільш часті **помилки сприйняття**: 1) «ефект ореолу» – загальне сприятливе уявлення про людину, що сформоване раніше, необґрунтовано переноситься на ті його якості, які ще невідомі. Наприклад, іноді вважають, що людина, яка добре зарекомендувала себе на рядовий, виконавської посаді, обов'язково стане і хорошим керівником, хоча про наявність у нього специфічних якостей, необхідних керівнику, нічого не відомо. Щоб позбавитися від помилок подібного роду необхідно більш глибоко вивчити працівника, його особистісні якості; 2) «ефект першого враження» – переоцінка ролі значущості першої інформації про працівника. Хоча часто перше враження буває оманливим. Тому важливо враховувати не тільки першу, а й подальшу інформацію про працівника; 3) «ефект стереотипу» – прагнення спростити отриману інформацію про працівника, оцінити його за звичним шаблоном. Вадливо керівнику позбавитися від шаблонів, більш глибоко розуміти той факт, що кожний працівник неповторний, унікальний і вимагає до себе індивідуального, а не стереотипного підходу. Виходячи з цього, найважливішим психологічним завданням керівника є уникнення подібних помилок сприйняття.

Найважливішою характеристикою психіки людини є **пам'ять**, тобто її вміння запам'ятовувати, зберігати і відтворювати у свідомості колишні враження, досвід. Вона заснована на властивості мозку зберігати сліди зовнішніх впливів, а також впливів, що надходять зсередини організму. Пам'ять є підґрунтям психічного життя людини. Завдяки пам'яті людина може здобувати необхідні для діяльності знання, вміння та навички. Пам'ять – неодмінна умова психічного розвитку людини. Нові зрушення в її психіці завжди ґрунтуються на попередніх досягненнях, на здобутках, зафіксованих у пам'яті. Завдяки пам'яті зберігається цілісність «Я» особистості, усвідомлюється єдність її минулого та сучасного.

Як показує досвід управлінської діяльності, **пам'ять керівника повинна мати деякі професійні особливості, важливі для його діяль-**

**ності:** 1) надійне збереження інформації не стільки про речі, предмети, скільки про людей, оскільки саме взаємини з людьми становлять головний зміст управлінської діяльності; 2) здатність сприймати і зберігати великий обсяг інформації про предмети, про людей, а також постійне врахування характеру сформованих між людьми взаємин; 3) оперативність, тобто уміння швидко мобілізувати наявну інформацію, використовувати її в потрібний час і в потрібному місці; 4) надійність, працездатність в складних ситуаціях, наприклад при веденні переговорів, в конфліктних ситуаціях і т.п.

**Деякі типові помилки під час використання пам'яті:** 1) помилка «улюбленої ситуації», що добре зберіглася в пам'яті, – перенесення умов, рішень, інформації з однієї ситуації, що мала місце раніше, на іншу, хоча і подібну першій. Це веде до спрощення способів поведінки керівника, їх стандартизації. Важливо всебічно оцінювати ситуації, кожна з яких є неповторною; 2) помилка «улюблених причин» при поясненні тих чи інших повторюваних явищ. Наприклад, негативна поведінка підлеглих зазвичай пояснюється їх лінню, в той час як справжні причини можуть бути дуже різноманітними: недоліки в організації виробництва, слабе стимулювання, погано налагоджена система контролю і т. п.; 3) помилка «країв і середин» – не врахування тієї обставини, що в процесі повідомлення інформації найкраще запам'ятовується її частина, яка знаходиться на початку або в кінці повідомлення; частина, яка знаходиться в середині повідомлення, часто вислизає від нашої уваги. Тому найбільш цінну інформацію потрібно поміщати в кінці або на самому початку доповіді, виступу, бесіди, повідомлення, рішення.

**Основні прийоми вдосконалення пам'яті керівника:** 1) мотивація, тобто формування у керівника відповідних мотивів, установок, розвиток почуття відповідальності за доручену справу; 2) використання різних спеціальних прийомів для запам'ятовування; 3) організація матеріалу, який потрібно запам'ятати, його угруповання за істотними ознаками, що має велике значення для поліпшення пам'яті, оскільки дозволяє людині оперувати значною кількістю інформації.

Узагальнення інформації, що була сприйнята, виділення в ній логічних зв'язки здійснюється за допомогою **мислення** – вищої форми психічного відображення, яке базується на встановленні суттєвих зв'язків і відношень. А це означає, що пряме пізнання тих чи інших предметів і явищ,

яке відбувається при сприйманні, у мисленні змінюється непрямим пізнанням. Спостерігаючи одні явища, ми говоримо про інші, які певним чином з ними пов'язані.

Головною особливістю мислення керівника, яка обумовлена характером його професійної діяльності, є його практична спрямованість. Мислення керівника як би вплетене у всі форми управлінської діяльності – планування, організацію, мотивацію, контроль.

Деякі **особливості мислення керівника**: 1) майже завжди керівник змушений осмислювати проблему в умовах жорсткого ліміту часу, що робить неможливим висунення безлічі гіпотез; 2) проблеми, що виникають в процесі управлінської діяльності, як правило, не мають однозначного рішення; ці рішення є лише «більш-менш правильними»; 3) результати мислення відразу використовуються для зміни характеру проблемної ситуації; 4) при осмисленні ситуації керівник повинен враховувати не тільки її головні, але і другорядні особливості, оскільки деталі можуть мати вирішальне значення.

**Психологічні вимоги до інтелектуальних здібностей керівника**: 1) мислення керівника повинно бути стабільним, тобто відрізнитися високим ступенем стійкості. Необхідність цієї якості пояснюється тим, що він має справу насамперед з людьми, які можуть підкорятися йому не повною мірою, приховувати свої справжні почуття та наміри, а іноді і намагатися маніпулювати керівником. Тому керівник повинен вміти логічно мислити і послідовно діяти в умовах складної, невизначеної ситуації; 2) рішення керівника повинні бути чіткими, ясними, що не допускають можливості їх помилкового тлумачення. Це полегшить подальшу перевірку їх виконання; 3) керівник повинен вміти передбачати. Саме ця якість мислення керівника дозволяє йому на основі узагальнення великих масивів інформації прогнозувати не тільки найближчі, а й віддалені результати своєї діяльності; 4) керівник повинен володіти певним рівнем інтелекту. Як показує досвід, насправді жорсткого зв'язку між рівнем інтелекту і рівнем керівництва немає. Існує лише деяка залежність, але не пряма, а опосередкована безліччю умов, насамперед рівнем професійної управлінської підготовки, важливою складовою частиною якої є і психологічна підготовка.

**Воля** є складним психічним процесом свідомого керування діяльністю, що виявляється в подоланні труднощів і перешкод на шляху до поставленої мети (**А. Петровський**). Істотно важливими для управлінської

діяльності є вольові якості, до яких відносять: цілеспрямованість, наполегливість і завзятість, рішучість і сміливість, витримка і самовладання.

Зміцнення вольових якостей керівника багато в чому залежить від його здатності чітко організувати свою роботу, її планування. Чимале значення, як показує досвід, має і застосування в критичних ситуаціях методів самонавіювання, саморегулювання, наприклад уявне вимовлення фраз типу «я можу», «я зроблю це» і т.п. Вольові якості визначаються як природними, вродженими особливостями людини, так і соціальними, надбаними чинниками, систематичним тренуванням і вихованням. Від природних властивостей особистості залежать і такі психологічні якості суб'єкта управління, як здатність сприйняття, пам'ять, інтелектуальні особливості. Разом з тим завжди існує можливість компенсації будь-якої професійно значущої властивості за рахунок інших властивостей або розвитку відповідних знань, умінь і навичок. Цю компенсаторну діяльність людина може здійснювати як самостійно, так і в ході професійної підготовки і перепідготовки. Керівник має і додаткову можливість заповнити ті чи інші власні якості шляхом формування відповідної робочої групи, команди.

### **3. Психологія професіоналізму управлінської діяльності**

**А. Свенцицький** зауважує, що професіоналізм керівника є відображенням певного рівня готовності здійснювати управлінську діяльність. В основу професіоналізму закладена здатність керівника здійснювати самооцінку, самоаналіз, саморозвиток, самоорганізацію і самоконтроль. Крім того, професіоналізм як психологічне і особистісне утворення характеризується не тільки відповідними знаннями та навичками, але і здатністю до постановки та вирішення професійних завдань. Важливе місце в цьому процесі займає розвиток загальних і спеціальних здібностей, а також ставлення до управлінської діяльності, усвідомлення її ресурсів і обмежень, особистий досвід, індивідуальне бачення стилів і методів управлінської діяльності, методологічні установки і норми професійного мислення.

Під **професіоналізмом управлінської діяльності** розуміють сукупну системність спеціальних знань, умінь, навичок, цінностей і ставлення до управлінської праці, сформованих у процесі професійної соціалізації, а також специфічний вид службової діяльності, спрямований на най-

більш ефективно забезпечення узгодженої реалізації намічених цілей суспільства та окремих організацій.

**Л. Орбан-Лембрик** виділяє такі компоненти професіоналізму управлінської діяльності: професіоналізм діяльності керівника (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання до досягнення вершин професійної управлінської діяльності, фактори зовнішнього середовища); професіоналізм спілкування та своєрідність відносин, які складаються між керівниками та співробітниками; професіоналізм особистості керівника (характеристика знань, умінь і навичок, спеціальних здібностей, що підвищують ступінь готовності здійснювати управлінську діяльність, виховання, самоосвіта і освіта як умова досягнення вершин професіоналізму); сукупні показники активної діяльності співробітників, що характеризують їх психологічну та професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь і навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямоване на досягнення загальної мети організації, наявність спеціальних здібностей тощо).

Виділяються наступні концепції професіоналізму: акмеологічна (**Е. Зеєра**), співвідношення між некомпетентністю і компетентністю (**Л. Пітера**), емпірична.

Акмеологічна концепція **Е. Зеєра** включає п'ять стадій професіоналізації: 1) оптація – вибір професії з урахуванням індивідуально-особистісних і ситуативних особливостей; 2) професійна підготовка – надбання професійних знань, навичок і вмінь; 3) професійна адаптація – входження в професію, освоєння соціальної ролі, професійне самовизначення, формування якостей і досвіду; 4) професіоналізація – формування позиції, інтеграція особистісних професійних якостей виконання обов'язків; 5) професійна майстерність – реалізація особистості в професійній діяльності.

У концепції співвідношення між некомпетентністю і компетентністю **Л. Пітер** в основному використовує поняття «некомпетентність» і «некомпетентний», розглядаючи з їх допомогою багато конкретних ситуацій і роблячи на цій основі теоретичні узагальнення. Перша ідея **Л. Пітера** полягає в тому, що «компетентний керівник може бути і хорошим керівником, але компетентному керуючому може бракувати творчого начала, вміння надихати – якостей, необхідних справжньому керівнику». Цю ідею **Л. Пітера** можна перевести в формулу:

## **Професійний керівник = Компетентність + Певні якості**

Друга ідея **Л. Пітера** полягає в тому, що «є суттєва різниця між станом наданими повноваженнями і положенням керівника. Керівники відрізняються особливою властивістю керівників – чим вище вони піднімаються, тим далі бачать; чим більше вони знають, тим оригінальніше мислять і тим менша ймовірність, що вони стануть повторювати дії інших».

Для представників емпіричної концепції дуже характерно вимірювання професіоналізму / непрофесіоналізму керівника практичними результатами: 1) чим більш професійний керівник, тим характерніші для керованої ним системи позитивні результати; 2) система, яка цінує професійних керівників, надає їм ті або інші можливості для передачі свого досвіду молодим керівникам-початківцям; 3) в рамках даної концепції доводиться вирішувати і таку проблему, як вибір засобів, за допомогою яких описується діяльність високопрофесійних керівників.

Оцінити професіоналізм як багаторівневе поняття досить складно, тому існують певні критерії його оцінки: об'єктивні і суб'єктивні. До об'єктивних критеріїв належать: дієвість, економічність, якість, продуктивність, нововведення (інновації), прибутковість тощо. До суб'єктивних – якість трудового життя, що включає в себе задоволеність членством в організації і своєю працею, мотивацію членів організації, авторитет управлінця (керівника), самооцінку колективу організації.

## **4. Психологічні основи прийняття управлінських рішень керівниками організацій**

Для виявлення здібностей керівника, його професіоналізму важливе значення має його вміння приймати рішення.

**Прийняття управлінського рішення** – це вибір керівником оптимального, адекватного конкретній ситуації, способу розв'язання управлінської проблеми з кількох можливих варіантів, з його аргументацією як для себе, так і для оточуючих.

Прийняття управлінського рішення відбувається на всіх етапах управлінського циклу – в процесі планування, організації, мотивування та контролю. Необхідність прийняття рішення виникає в тому випадку, коли

неможлива звична, стереотипна реакція на отриману інформацію. Найважчими вважаються рішення, які приймаються в умовах невизначеності, неповноти інформації, в умовах дефіциту часу. Однак тут і проявляються найбільш зримо здібності, інтуїція, талант керівника.

Процес прийняття управлінського рішення складається з таких **етапів**: 1) виявлення та усвідомлення керівником суті проблеми; 2) всебічний розгляд і аналіз можливих альтернатив, способів її розв'язання; 3) вибір найдоцільнішого за певної ситуації способу розв'язання проблеми з його конкретною аргументацією.

**Л. Карамушка** виділила такі **вимоги до прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій**:

1. Управлінські рішення повинні бути *науково обґрунтованими*, тобто використовувати закони та закономірності таких наук, як юриспруденція, теорія управління, економіка, педагогіка, психологія, враховувати останні наукові досягнення, ґрунтуватися на всебічному, міждисциплінарному аналізі певної проблеми. Відсутність такого підходу призводить до прийняття некваліфікованих рішень, зорієнтованих не на перспективу, а на застарілі підходи до розв'язування управлінських проблем.

2. Управлінські рішення слід приймати *своєчасно*, тобто тоді, коли цього потребує конкретна проблема. Затримка прийняття управлінського рішення може негативно позначитися на результативності діяльності, породжуючи відчуття невдоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності.

3. Управлінські рішення мають бути *чітко сформульованими*, тобто мають стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання, називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрямки та види діяльності, термін, протягом якого проблему треба вирішити. Нечіткі формулювання призводять до неадекватного розуміння сутності завдання, перекладання відповідальності з одного працівника на іншого, до порушення терміну виконання тощо.

4. Управлінські рішення мають бути *реальними для виконання*, тобто враховувати наявність умов для розв'язування тих чи інших проблем (фінансово-матеріальна база, науково-технічні можливості, людські ресурси, час для виконання тощо). Відсутність адекватного аналізу необхідних умов для реалізації рішення може спровокувати стресову ситуацію в колективі, психофізіологічні перевантаження працівників.

5. Управлінські рішення повинні обов'язково *передбачати механізм контролю виконання* (звіти адміністрації та конкретних осіб на засіданнях педагогічних і шкільних рад, атестаційних комісій, проведення фронтальних перевірок, відвідування уроків тощо), оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язкового його виконання, а відсутність контролю за недостатньої саморегуляції працівників не забезпечуватиме регламентованої та своєчасної діяльності.



## Тема 5. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ ТА СПОСОБІВ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

1. Поняття і сутність формування стилю керівництва.
2. Класифікація стилів керівництва.
3. Індивідуальні стилі керівництва.
4. Способи реалізації стилю керівництва в колективі.

### 1. Поняття і сутність формування стилю керівництва

У чому ж полягає зміст поняття «стиль керівництва»? Частина дослідників ототожнюють стиль та метод керівництва. Так, за **Г. Гібшем і М. Форвергом**, під стилем керівництва розуміється спосіб, яким здійснюється функція керівництва особами, що її виконують у певній групі.

Інші автори розглядають стиль керівництва як «сукупність прийомів та методів, які застосовуються керівником щодо організації діяльності колективу і впливу на його окремих членів». Деякі вчені включають до поняття стилю не тільки методи або прийоми, а й властивості особистості керівника. Так, **Д. Кайдалов та Є. Суїменко** вважають, що стиль керівництва – «це стійка сукупність особистісних, суб'єктивно-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той або інший метод керівництва».

Прийнятий стиль може служити характеристикою якості діяльності керівника та керівного органу, їх здатності створювати і відтворювати в колективі атмосферу, сприяє високопродуктивній роботі.

В своїй основі стиль об'єктивний, оскільки визначається сукупністю соціальних і економічних вимог до керівної діяльності. Але в той же час він, стиль, забарвлений індивідуальними якостями керівника і неминуче суб'єктивний, індивідуальний.

Вплив на стиль керівництва здійснюють такі індивідуальні характеристики керівника:

- 1) *фізіологічні* (вік, здоров'я, стать);
- 2) *психологічні* (владність, емоційність, сміливість, завзятість, харизма);
- 3) *інтелектуальні* (освіченість, гнучкість мислення, інноваційність, проникливість);
- 4) *ділові* (підприємливість, комунікабельність, відповідьність, працездатність, такт, професіоналізм).

Стиль керівництва в значній мірі визначає результати діяльності організації. Існує багато прикладів того, як керівник, очоливши відсталий колектив і правильно вибравши стиль керівництва, перетворює ситуацію, пробуджує творчі сили та енергію співробітників.

І, навпаки, при іншому стилі можна зруйнувати ефективно працюючий до того колектив. Таким чином, спираючись на особисті якості, кожен керівник виробляє індивідуальний стиль роботи. Але відмінності стилів не безмежні, оскільки зароджуються і змінюються в межах, визначених об'єктивними потребами організації.

Протягом багатьох років з моменту опублікування **К. Левіним** результатів своїх досліджень в області стилів керівництва, вчені різних країн світу зверталися до цієї теми (**Ф. Фідлер, Д. Адаїр, Р. Лінерт, Р. Танненбаум, В. Шмідт** та ін.). Коротка характеристика деяких з цих теорій наведена в *табл. 1*.

*Таблиця 1*

### *Аналіз теорій керівництва*

Рік	Автор теорії	Сутність теорії	Примітка
1938	Левін	Три типи стилів: 1) диктаторський, 2) демократичний, 3) попускальний.	В експериментах Левіна найпродуктивнішою була робота при диктаторському стилі керівництва (у присутності керівника); демократичний стиль – найпопулярніший; попускальний поганий в усіх відношеннях
1958	Танненбаум і Шмідт	Теорія балансу (влади керівника і свободи підлеглих)	Стиль керівництва, що застосовується, залежить від: керівника; підлеглих; завдання; ситуації

1961	Ренсіс Лінерт	Теорія класифікації на системи 1-4: <i>Система 1:</i> експлуататорсько-авторитарний стиль. <i>Система 2:</i> доброзичливо авторитарний стиль. <i>Система 3:</i> консультативний стиль. <i>Система 4:</i> відкритий стиль.	Контроль зверху Батьківська турбота з боку начальства Рішення приймає керівництво, але спочатку радиться з групою Спільне прийняття рішень керівництвом та працівниками
1964	Блейк і Моутон	Двохпараметрична теорія стилю управління	Турбота про виробництво і турбота про людей
1967	Фідлер	Теорія ситуаційного підходу до керівництва та управління	За сприятливої ситуації ефективний демократичний стиль, при несприятливій – директивний
1982	Петерс і Уотерман	Керівництво стає видимим, коли справи йдуть шкереберть, і непомітно, коли все гаразд	
1983	Джон Адаір	Особистісна теорія. Цінні якості керівника: <ul style="list-style-type: none"> <li>• здатність працювати з великим колом людей;</li> <li>• вміння брати на себе відповідальність;</li> <li>• прагнення до досягнення великих цілей;</li> <li>• досвід керівництва;</li> <li>• великий досвід різних ділових функцій в середині кар'єри</li> </ul>	
Кінець 20-го ст.	Дж. Хант	Особистісна теорія	Якості керівника визначаються факторами: <ul style="list-style-type: none"> <li>• перша дитина і перший син;</li> <li>• сильне бажання успіху;</li> <li>• потужна життєва енергія;</li> <li>• здатність до довгострокового прогнозу;</li> <li>• прагнення до мети;</li> <li>• здатність до політичної активності;</li> <li>• замкнутість;</li> <li>• незалежність від роботи</li> </ul>

## 2. Класифікація стилів керівництва

Класифікація стилів керівництва за різними ознаками обумовлена існуванням безліччю стилів керівництва. Найбільш поширена класифікація, обумовлена характером відносин між керівником і підлеглим. За цією ознакою **К. Левін** виділив три стилі керівництва – авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний), попускальний (архаїчний). Іноді останній стиль (попустительський) називають ліберальним або нейтральним.

**Авторитарний стиль** характеризується короткими розпорядженнями, заборонами без поблажливості, часто супроводжуються погрозами, чіткою промовою і непривітним тоном. Підлеглим часто робляться зауваження і виносяться догани. Похвала і осуд на адресу виконавців вкрай суб'єктивні, емоції підлеглих і колег в розрахунок не приймаються. Основний метод керівництва – наказ, а не прохання. Голос керівника є вирішальним. Позиція керівника знаходиться поза групи, сам керівник прагне до єдиноначальності. Ініціатива йде від керівника, підлегли тут пасивні, їх ініціативу керівник не підтримує. Заперечення і поради ним не приймаються. Керівник орієнтований в основному на завдання, тобто на справу. У колективі співпраця відсутня, нагнітається напружена атмосфера, в результаті чого діяльність підлеглих знижена.

**Д. МакГрегор**, відомий вчений в сфері лідерства, назвав передумови автократичного керівника відносно працівників теорією «Х». Відповідно до теорії «Х»: 1. Люди спочатку не люблять працювати і при будь-якій можливості уникають роботи. 2. У людей немає честолюбства, і вони намагаються позбутися відповідальності, воліючи, щоб ними керували. 3. Більше всього люди хочуть захищеності. 4. Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль і загрозу покарання.

На основі таких вихідних припущень, автократ зазвичай якомога більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в прийнятті рішень. Автократ також сам керує всією роботою в межах його компетенції і, щоб забезпечити виконання роботи, може чинити психологічний тиск, як правило, погрожувати.

За **демократичного стилю управління** керівник розподіляє повноваження між собою і підлеглими. Індивідуально вирішує тільки термінові і складні завдання. Більшість завдань вирішується колегіально. Такому керівнику властива не суха мова, а товариський тон. Похвала і осуд висловлюються з урахуванням думки колективу. Активність проявляють

як керівник, так і підлеглі. Основний метод керівництва – прохання і доручення. Інструктивні вказівки видаються у формі пропозицій. Заходи плануються в основному в колективі. Розпорядження і заборони проводяться на основі дискусій. Систематично проводиться контроль роботи виконавців. Ставлення до нововведень позитивне. За реалізацію прийнятих пропозицій відповідальні всі члени колективу. Керівник справедливий і вимогливий. У колективі створюється хороший психологічний клімат. У відсутності керівника колектив не знижує своєї продуктивності. Позиція керівника знаходиться всередині групи.

Уявлення демократичного керівника про робітників відрізняються від уявлень автократичного керівника. **МакГрегор** назвав їх теорією «У»:

1. Праця – природна. Якщо умови сприятливі, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї.
2. Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль.
3. Залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети.
4. Здатність до творчого рішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Завдяки цим припущенням, демократичний керівник воліє такі механізми впливу, які апелюють до потреб більш високого рівня: Потреби в належності, високої мети, автономії і самовираженні. Справжній демократичний керівник уникає нав'язувати свою волю підлеглим. Організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Керівник намагається навчити підлеглих вникати в проблеми організації, видавати їм адекватну інформацію і показувати, як шукати і оцінювати альтернативні рішення (**М. Мексон**).

Американськими вченими **Р. Таннебаумом** і **В. Шмідтом** проведено дослідження варіантів того, яким чином керівники впливають на співробітників, як поєднуються авторитарний стиль керівництва і демократичний. Це визначається діями, які робить керівник: 1) приймає рішення і повідомляє своє рішення підлеглим як наказ; 2) приймає рішення і пояснює, чому він його прийняв; 3) приймаючи рішення, цікавиться думкою підлеглих, отримуючи можливість звірити своє рішення з їх думкою і в разі необхідності внести зміни; 4) приймає рішення і представляє його групі на доопрацювання; 5) викладає суть проблеми, вислуховує думки підлеглих

і тільки потім приймає рішення; 6) ставить проблему і просить групу представити варіанти рішення, залишаючи за собою право вибору; 7) викладає проблему і приймає тільки те рішення, яке запропоновано групою (**М. Максимцов**).

**Ліберальний або попускальний стиль** характеризується стандартно-формальним тоном керівника, відсутністю похвали і осуду. При виконанні управлінських функцій керівник пасивний. Основний метод його роботи – вмовляння співробітників виконати завдання. Справи в колективі йдуть самі собою, співпраця в колективі як така відсутня. Робота в основному розподіляється самими співробітниками і неформальним лідером. Нововведення керівнику ліберального типу чужі, в цьому питанні він залишається консерватором.

За такого стилю на підприємствах відсутні дисципліна, взаємна повага людей один до одного. Кожен робить те, що вважає за потрібне, або керується лише матеріальними інтересами.

При ліберальному стилі керівник не проявляє організаторських здібностей, не контролює і не координує дії підлеглих. Як наслідок, очолюване ним підприємство не відрізняється достатньою результативністю виробництва (**А. Устюжанін**).

Як показує практика, три основні стилі, що описані вище, в чистому вигляді майже ніколи не зустрічаються. Найчастіше керівникам притаманні **змішані стилі** – директивно-колегіальний, директивно-пасивний, пасивно-колегіальний.

**Директивно-колегіальний стиль.** Керівник в основному приймає рішення самостійно. У роботі активний, чого не спостерігається у підлеглих. Переважаючі методи роботи – накази і доручення. Контроль над підлеглими здійснюється жорстко і регулярно. Відрізняється високою вимогливістю до підлеглих. Основна увага в роботі підлеглих звертає не на досягнення, а на їхні помилки і прорахунки. Ставлення до критики негативне.

Такий керівник звичайно витриманий, орієнтований на справу, тобто на завдання. До нововведень ставиться позитивно. За відсутності керівника колектив з роботою справляється добре.

**Директивно-пасивний стиль.** Активність виконавців помірна. Керівник часто вдається до прохань і умовлянь, проте нерідко переходить на наказовий тон, особливо в тих випадках, коли його первинні вмовляння не приносять результатів.

Контроль підлеглих здійснює рідко, проте досить суворо. Покладається на компетентність співробітників. З персоналом тактовний, зі своїми заступниками в основному строгий, вимагає беззаперечної підлеглості. Нововведень уникає. Вирішення соціальних проблем колективу передоручає своїм заступникам. При відсутності керівника колектив знижує свою ефективність в роботі.

**Пасивно-колегіальний стиль.** Уникання відповідальності, пасивність у виконанні управлінських функцій, слабкий контроль над підлеглими – основні характерні штрихи до портрета керівника пасивно-колегіального стилю управління. Основний метод роботи з підлеглими в такого керівника – прохання, поради, вмовляння. Ставлення до нововведень в сфері виробництва пасивне. Часто може йти на поводу у підлеглих. За відсутності керівника колектив не знижує ефективність своєї роботи.

### 3. Індивідуальні стилі керівництва

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є *одним із найважливіших завдань для менеджера*. Як правило, виділяють **п'ять основних стилів керівництва**:

1. **Невтручання:** низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.
2. **Тепла компанія:** високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.
3. **Завдання:** увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.
4. **Золота середина:** керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.
5. **Команда:** керівник повністю прагне поєднати в своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання

тільки в тому, щоб бути і діловим, і людським. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Формуванню правильного індивідуального стилю сприятиме дотримання таких **принципів**.

✓ *Зворотні зв'язки*. Підлеглі, як правило, прагнуть дізнатися оцінку виконаної ними роботи безпосередньо від свого керівника. Керівник зобов'язаний вміти вчасно і точно оцінити роботу підлеглих.

✓ *Визначення свободи дій підлеглого*. Знаючи характер своїх підлеглих, керівник повинен у кожному окремому випадку вирішити, як зробити роботу співробітника ефективнішою.

✓ *Враховувати ставлення підлеглого до роботи*. Керівник допомагає своїм підлеглим виробити правильну психологічну орієнтацію, встановити шкалу життєвих цінностей, чітко визначити місце роботи в їхньому житті.

✓ *Орієнтація на кінцеві результати роботи*.

✓ *Підвищення по службі*. Керівник повинен вселяти підлеглим, що найкращий шлях зробити кар'єру – це добре виконувати свої сьогоденні повсякденні обов'язки, доповнюючи це натяками на бажаність підвищення на посаді.

✓ *Особиста поведінка керівника*. Керівник не може дозволити собі вираження особистих симпатій і антипатій.

✓ *Повторювати і повторювати*. Керівник не повинен очікувати, що люди зрозуміють його розпорядження з першого разу.

✓ *Не бути надмірно похмурим і серйозним*. Керівник повинен розуміти, що гумор допомагає пом'якшити самі напружені ситуації.

#### **4. Способи реалізації стилю керівництва в колективі**

До основних факторів, що характеризують стиль керівництва, можна віднести: 1) вимоги, що пред'являються до керівників щодо їх компетентності, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моральності, характеру, темпераменту тощо; 2) специфіка системи – її цілі і завдання, управлінські структури і технологія управління, функції керівника; 3) оточуюче виробниче середовище – технологічний рівень виробництва, форма ор-

ганізації праці, забезпеченість матеріальними ресурсами тощо; 4) особливості керованого колективу – його структура і рівень підготовленості, характер сформованих у ньому взаємин, його традиції та цінності; 5) стиль роботи визначає не лише діяльність керівника, він безпосередньо позначається на всіх сторонах діяльності системи і безпосередньо на підлеглих.

При виборі стилю управління ефективний керівник крім зазначених факторів повинен враховувати свої власні індивідуальні особливості і можливості. Іншими словами, бажано, щоб стиль управління «збігався» з основними характеристиками особистості та темпераменту керівника. **Н. Самоукіна** виділяє такі способи реалізації стилю керівництва в колективі:

**1. Жорсткий стиль** (автократичний, директивний, адміністративний) – ефективний у складних і стресових ситуаціях, в яких необхідно проявити владу і підпорядкування. Даний стиль є результативним в організаціях з чіткою дисципліною і жорсткою структурою ієрархії, а також при значному розриві в рівні професіоналізму керівника і підлеглих.

Жорсткий стиль неефективний в науково-дослідних колективах, де від співробітників потрібні певна свобода і творчість. При обговоренні спірних проблем, при якому необхідно знайти нестандартне рішення, жорсткий стиль краще не застосовувати, оскільки будь-який тиск керівника на підлеглих може виключити з продуктивного пошуку більшість учасників дискусії. У таких випадках особливо шкідливі вказівки на особисті недоліки людей, особливо тих, хто на думку керівника зробив невдалі пропозиції. Такий крок з боку керівника миттєво скоує ініціативу всього працюючого колективу. Жорсткий стиль бажано не застосовувати в роботі з молодими фахівцями і чутливими, педантичними, невпевненими у своїх ділових якостях людьми.

При надмірно жорсткому стилі існує небезпека виникнення конфліктів у колективі і підвищеної плинності кадрів, навіть в умовах наявних вільних рук на ринку праці. У колективі помітно зменшується активність підлеглих, формується пасивне, байдуже підпорядкування або, навпаки, можуть спалахувати «колективні бунти» – опір, протест і відмова від роботи. Від жорсткого керівника часто йдуть найбільш творчі співробітники, що не визнають зайвого контролю за своєю діяльністю.

Існує і ще одна небезпека при реалізації непомірковано жорсткого стилю управління: при одноосібному ухваленні рішення можливий односторонній облік факторів і грубі помилки в прогнозуванні наслідків.

**2. М'який стиль управління** (ліберальний, вільний, благодушний, невтручання) виявляється в тому, що керівник надає повну свободу своїм підлеглим, вони самі обирають напрямок роботи, формулюють виробничі завдання і знаходять способи їх вирішення.

М'який стиль може застосовуватися виключно в колективах з високим творчим потенціалом і при налагодженому, стабільному виробничому процесі. При невмілому використанні м'якого стилю управління можливі повний розвал роботи і розпад колективу. Іноді в таких випадках колектив як саморегулююча система висуває свого лідера, як правило, жорсткого і вольового, здатного здійснювати реальне керівництво.

**3. Партнерський стиль управління** (демократичний, колективний) – керівник застосовує переважно колегіальне управління, прийняття рішення здійснюється у формі «знизу-вгору», при якому спочатку збираються думки керівників нижчої ланки, а потім на їх основі виробляється рішення вищих щаблях влади. Керівник ефективно використовує механізми самоврядування у своєму колективі і, як правило, спирається на неформального лідера в працюючій групі, що має протилежні йому ділові якості.

Керівник партнерського складу воліє формулювати доручення у вигляді постановки загального завдання або загального напрямку, при цьому сам підлеглий складає перелік конкретних завдань і вибирає методи і способи їх вирішення. У колективі, який працює під керівництвом такого керівника, завжди є активний критик, що фіксує помилки, і співробітник, що пропонує способи усунення виявлених помилок.

Партнерський стиль може успішно застосовуватися в науково-дослідних і творчих колективах, а також при наявності високого, незаперечного авторитету керівника в працюючій команді. Такий керівник часто тримається у своєму колективі не як начальник, а як партнер, соратник, а група співробітників виступає в якості односторонців.

При позитивній оцінці партнерського стилю слід все ж пам'ятати, що стиль не працює в тих випадках, де ефективний жорсткий, авторитарний метод управління.

Будь-яка діяльність очікує приходу нового типу керівника, який вміє бути жорстким у справі, але м'яким у відносинах з людьми. Ефективність такого керівника в організації дуже висока. Лідер даного профілю вимогливий і строгий зі своїми підлеглими, але завжди прагне проявити турботу відносно них в психологічному та фінансовому планах. Про таких керівників кажуть: «Суворий, але справедливий» або «Він нам як батько».

Якщо м'яка за характером людина починає реалізовувати жорсткий стиль управління, її ефективність буде сумнівна з трьох основних причин: 1) сам керівник буде знаходитися в постійному нервовому напруженні і працювати на межі своїх психологічних можливостей. Через деякий час цілком закономірні нервово-психічний зрив і різні хвороби; 2) співробітники відразу ж починають відчувати, що суворість і вимогливість такого лідера ' тільки зовнішні і особливого послуху проявляти не слід; 3) в напружених і стресових ситуаціях такий керівник може стати не виправдано наджорстким.

І навпаки, жорстка і вольова людина, що вибирає м'який стиль управління, буде змушена постійно долати самого себе, обмежуючи свою активність і штучно вибудовуючи свою ділову поведінку «за правилами». Підлеглі в цьому випадку відчують «гру» свого керівника і можуть намагатися «підіграти» йому. При цьому в його відсутність вони будуть робити все по-своєму. У напружених і стресових ситуаціях велика ймовірність того, що такий керівник відмовиться від штучного м'якого стилю і проявить свою жорстку волю.

Отже, успішний керівник добре знає самого себе, свої сильні і слабкі сторони і вибирає стиль управління, що відповідає своєму характеру і темпераменту (**Н. Самоукіна**).

В останні роки виникло поняття стратегічного керівництва, при якому збереження керівником особистої влади здається кращим у рамках короткої перспективи. Стратегічний керівник виявляє такі якості: 1) здатність схоплювати далеку перспективу і виявляти загальні закономірності в розвитку подій; 2) здатність визначати необхідні нововведення, які можуть принести в майбутньому принципове поліпшення діяльності організації; 3) здатність до розробки проекту і програми нововведення, чіткому плануванню конкретних завдань; 4) здатність вселити в своїх співробітників насагу і енергію в інноваційному процесі.



## **Тема 6. ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ**

1. Поняття про психологічну готовність особистості до виконання діяльності.
2. Зміст і структура психологічної готовності керівників організацій до управління.
3. Характеристика головних компонентів психологічної готовності керівників організацій до управління.

### **1. Поняття про психологічну готовність особистості до виконання діяльності**

Сформованість певних психологічних якостей особистості, зокрема психологічної готовності, значною мірою впливає на ефективність виконання певної діяльності.

У сучасній науці психологічна готовність розглядається як істотна передумова будь-якої цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності. Існує два основних підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності: функціональний та особистісний.

У межах функціонального підходу психологічна готовність трактується як певний стан психічних функцій, що забезпечує високий рівень досягнень під час виконання того чи іншого виду діяльності. Цей близький до феномена стан О. О. Ухшомський назвав «оперативним спокоєм». Такої думки дотримуються Н. Д. Левітов, А. Ц. Луні («передстартовий стан»), Ф. Ю. Генів («мобілізаційна готовність»), В. С. Нерсесян і В. М. Пушкін («пильність»), Є. П. Ільїн («оптимальний робочий стан і стан спокою») та ін.

З погляду прибічників особистісного підходу психологічну готовність слід розглядати як результат підготовки (підготовленості) до певної діяльності. Згідно з цим підходом, готовність є стійким, багатоаспектним,

ієрархієзованим утворенням особистості, яке містить низку компонентів (мотиваційний, когнітивний, операційний тощо), адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності, які за своєї сукупності дають змогу суб'єктові більш або менш успішно виконувати діяльність. Цей підхід відображено в роботах К. М. Дурай-Новакової, М. І. Дьяченко, Л. А. Кандилович, В. О. Моляко, В. А. Сластеніна, А. А. Смирнова та ін.

Слід зазначити, що в межах особистісного підходу існує розподіл психологічної готовності на довготривалу та ситуативну. Довготривала готовність є стійким комплексом особистісних, професійно важливих якостей, необхідних для успішної діяльності в багатьох ситуаціях. Ця система існує постійно і є провідною передумовою регуляції діяльності в цілому.

Ситуативна готовність – це активно-дієвий стан особистості, функціональна структура, що виникає від взаємодії із структурою зовнішнього прояву (конкретною ситуацією і завданнями, які потрібно розв'язати). Категорія психологічної готовності є водночас категорією і теорії особистості (як довготривала готовність), і теорії діяльності (як ситуативна готовність).

Представники другого напрямку наголошують на глибокому зв'язку функціонального стану готовності та готовності як стійкої характеристики особистості. Йдеться, зокрема, про те, що стан готовності – це тимчасова готовність, а підготовленість особистості – довготривала готовність. Крім того, ці два види готовності перебувають у тісному зв'язку між собою.

Дослідження особливостей психологічної готовності особистості до виконання різних видів діяльності (навчальної, трудової, педагогічної, спортивної, військової тощо) засвідчили, що така готовність, окрім загальних структурних, характеризується ще й наявністю специфічних компонентів, які відображають особливості того чи того виду діяльності.

Ефективне управління освітніми закладами передбачає наявність у керівників психологічної готовності до виконання управлінської діяльності, для якої характерні власний зміст і структура.

## 2. Зміст і структура психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління

Аналіз наукових джерел та управлінської діяльності керівників організацій дав змогу визначити ряд **теоретико-методологічних підходів до розробки означеної проблеми:**

1. Дослідження психологічної готовності керівників організацій до управління доцільно здійснювати в рамках особистісного підходу до розуміння сутності психологічної готовності. Таку готовність слід розглядати як результат спеціальної цілеспрямованої підготовки керівників.

2. Психологічну готовність керівників організацій до управління слід розуміти як довготривалу готовність, яка визначає успішність здійснення управління освітніми організаціями загалом.

3. Довготривала психологічна готовність керівників організацій до управління може слугувати основою для виникнення ситуативної готовності (в кожній конкретній управлінській ситуації, з якою стикається керівник).

Спеціальне дослідження засвідчило, що **психологічна готовність керівників організацій до управління** – це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому. За своєю структурою вона є складним, багатоаспектним особистісним утворенням, яке містить функціонально взаємопов'язані та взаємозумовлені компоненти: а) мотиваційний; б) когнітивний (сукупність знань, необхідних для управління); в) операційний; г) особистісний.

Аналізуючи безпосередньо зміст психологічної готовності до управління, слід звернути увагу на кілька **загальних теоретичних положень:**

1. За своєю сутністю та структурою психологічна готовність керівників організацій до управління складається з компонентів, що тісно пов'язані з основними структурними елементами управлінського процесу, тобто вона є до певної міри віддзеркалюванням цього процесу та трансформацією його в головні показники психічної активності керівника (мотиви, знання, вміння, навички та особистісні якості).

2. Така готовність не є просто механічним віддзеркалюванням управлінського процесу, а тісно пов'язана з образом «Я», «Я-концепцією» керівника, тобто сукупністю його уявлень про себе, власних настанов.

Особливо важливим у контексті нашої проблеми, як нам здається, є співвідношення між «Я реальним» (тим, яким керівник видається собі насправді, яким він бачить себе в певний момент) і «Я ідеальним» (яким він поставив собі за мету бути, те, до чого він прагне). «Я ідеальне» є орієнтиром для особистісного і професійного зростання керівника та його самовдосконалення, яке містить три головні взаємопов'язані компоненти: самопізнання, самоконтроль і саморегуляцію, саморозвиток. Таким чином, у кожному з головних компонентів структури психологічної готовності до управління представлено дві групи утворень: а) пов'язані з власне «реальним» управлінським процесом; б) пов'язані з самовдосконаленням керівника, і, відповідно, з можливим удосконаленням управлінського процесу в майбутньому.

3. В кожному з компонентів психологічної готовності особистості до управління наведено якості, що належать і до першого рівня аналізу управління (планування, організація та контроль діяльності організації), і до другого рівня аналізу управління (прийняття управлінського рішення, вплив на людей, урахування потреб, мотивів, інтересів працівників, спілкування, запобігання конфліктам тощо), тобто управління й відповідно, психологічна готовність до нього, розглядаються як цілісні структури, в сукупності всіх елементів.

Водночас, з урахуванням психологічної спрямованості посібника поняття «психологічна готовність керівників організацій до управління» використовуватиметься в роботі у двох значеннях: а) широкому (коли йтиметься про готовність керівників до здійснення управління організаціями в цілому, тобто їхню здатність забезпечувати реалізацію як першого, так і другого рівнів управління); б) вузькому (коли увага акцентуватиметься на готовності керівників забезпечувати власне психологічний аспект управління організаціями).

4. З урахуванням особливості управління в системі середньої освіти порівняно з управлінням в інших соціальних сферах, особливе місце серед особливостей, що стосуються другого рівня, надаватиметься психологічним утворенням, пов'язаним із гуманістичною спрямованістю управління. Слід зазначити, що такими утвореннями пройняті всі компоненти структури психологічної готовності до управління (мотиваційний, когнітивний, операційний, особистісний), що представлено в них відповідними елементами.

5. Необхідно розрізняти загальну та спеціальну психологічну готовність керівників організацій до управління.

Загальна психологічна готовність до управління – це комплекс психологічних характеристик, необхідних керівникові для успішного здійснення управління в цілому. Спеціальна психологічна готовність до управління – це психологічні характеристики, що забезпечують успішність реалізації керівником окремих складових управління (забезпечення гуманізації управління, здійснення управлінського спілкування, запобігання конфліктам та розв'язання їх забезпечення психічного здоров'я особистості тощо). Як показує досвід, загальна психологічна готовність керівників освітніх організацій до управління є першоосновою для здійснення ефективного управління, на яку ніби «нанизуються» різні спеціальні види психологічні готовності.

Результати спеціальних досліджень за допомогою різних психологічних методів (спостереження, опитування, експертиз, аналізу документів) дали змогу виявити зміст і структуру кожного з компонентів психологічної готовності.

### 3. Характеристика головних компонентів психологічної готовності керівних освітніх організацій до управління

**Мотиваційним компонентом психологічної готовності керівників організацій до управління є сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням управління, які за своїм змістом можуть бути пов'язані з діяльністю:**

- суспільства в цілому;
- освітніх організацій;
- безпосередньо самого керівника.

Відповідно, можна виокремити три головні групи управлінських мотивів, які входять до структури мотиваційного компоненту психологічної готовності до управління: соціальні, управлінські та особистісного розвитку.

До першої групи належать **соціальні мотиви**, які стосуються суспільства в цілому:

- причетність до однієї з найвідповідальніших і престижних видів діяльності в суспільстві;

- реальний внесок у поліпшення якості діяльності організацій, впровадження нових типів організацій;
- можливість впливати на формування свідомості працівників як громадян незалежної України, сприяти становленню їхньої національної свідомості та ін.

До другої групи належать **управлінські мотиви**, які стосуються безпосередньо управління організаціями. Зважаючи на здвоєність предмета управлінської діяльності (організаційно-управлінський та педагогічний), ці мотиви можна поділити на дві підгрупи: власне управлінські та педагогічні. Проте й серед власне управлінських, і серед педагогічних є мотиви, пов'язані як із плануванням, організацією та контролем діяльності (перший рівень аналізу управління), так і з взаємодією, спілкуванням, впливом на людей (другий рівень аналізу управління).

Підгрупу власне управлінських мотивів становлять такі:

- відповідність здібностей керівника змістові управлінської діяльності;
- різноманітність і самостійність порушення та розв'язання управлінських проблем;
- створення педагогічного колективу однодумців;
- мобілізація його для розв'язання актуальних проблем організацій;
- можливість реально впливати на організацію життєдіяльності організацій (сприяти впровадженню нових програм і технологій виробництва, забезпечувати високий рівень матеріально-технічної бази організації тощо);

Підгрупу педагогічних мотивів становлять такі види:

- потреба вести педагогічну діяльність (викладати улюблений предмет);
- потреба спілкуватися і взаємодіяти з дітьми та їхніми батьками;
- можливість створювати умови для забезпечення поваги до особистості дитини, задоволення її розвитку,
- розвиток професійних, творчих здібностей;
- можливість спостерігати за розвитком дитини, бачити результати своєї праці; можливість сприяти гуманізації навчання та виховання дітей та ін.

До третьої групи належать **мотиви особистісного розвитку**, що стосуються особистості та діяльності самого керівника і пов'язані з його

самопізнанням і самоаналізом, саморегуляцією та саморозвитком. Цю групу становлять такі види мотивів:

- потреба постійного самопізнання та самоаналізу своєї діяльності;
- необхідність володіти собою в будь-якій ситуації;
- потреба у переборюванні труднощів, пов'язаних із роботою, та вдосконалення себе;
- можливість реалізувати свій творчий потенціал (упровадження нових підходів в управлінні, нових методів і форм навчання, прийняття оригінальних, нестандартних управлінських рішень) та ін.

І окрему групу мотивів, які стоять ніби осторонь від зазначених вище груп, становлять **мотиви зовнішньої привабливості управлінської діяльності**. Й хоч у ситуації відчутних соціальних змін та економічної нестабільності, характерних нині для України, знайти привабливі аспекти в діяльності управлінських кадрів організацій дуже непросто, все ж варто виокремити їх, оскільки вони реально існують:

- широкі соціальні контакти і зв'язки (можливість безпосередньо взаємодіяти з органами влади, спонсорами, громадськими організаціями, фондами тощо);
- ненормований робочий день; « велика відпустка (влітку);
- робота не викликає особливої фізичної перевтоми тощо.

Зазвичай діяльність будь-якого керівника освітньої організації **полімотивована**, тобто її основу становлять мотиви різних груп, і кожна з них має певну вагу для керівника. Важливо, щоб різні групи мотивів взаємозбагачували одна одну – інтерес керівника до організаторської та педагогічної діяльності доповнювався бажанням самовдосконалення, прагненням професійного зростання та професійної кар'єри, орієнтацією на встановлення нових соціальних зв'язків і контактів тощо. Отже, має бути забезпечено поєднання інтровертної (внутрішньої) й екстравертної (зовнішньої) мотивацій.

Найбільш оптимальною є така ситуація, коли внутрішня і зовнішня мотивації збігаються й взаємодоповнюють одна одну. Зосередження керівника лише на одному з видів мотивів (наприклад, соціальній значущості діяльності, або, навпаки, її зовнішній привабливості) радше збіднює як самого керівника, так і його діяльність. Водночас важливим для керівника є вміння визначати на кожному життєвому етапі і, зокрема, на етапі управлінської діяльності, пріоритетність своїх мотивів (який мотив сьогодні є найзначущішим, а який може «зачекати»).

Поряд із мотиваційним компонентом, важлива роль у структурі психологічної готовності керівників організацій до управління належить **когнітивному компоненту психологічної готовності керівників організацій до управління**, який становить систему знань, необхідних для здійснення успішного управління. Згідно з двома рівнями аналізу управління (власне управлінським і психологічним), ці знання можна розподілити на дві групи: загальноуправлінські та психологічні. У кожену групу входять знання, пов'язані з власне управлінською діяльністю.

Зважаючи на досить великий обсяг таких знань, обмежимося лише переліком тих дисциплін, які варто знати керівникові.

До групи загальноуправлінських знань належать такі блоки дисциплін:

- організаторсько-управлінські (теорія управління);
- економіко-правові (економіка, право);
- методико-педагогічні (методика, педагогіка);
- предметні (програма середньої школи, предмет, який викладає директор);
- українознавчі (історія України, народознавство, українська мова);
- «світського виховання» (іноземна мова, етика, логіка, риторика тощо). Крім того, до цієї групи належить загальна поінформованість керівника про події внутрішнього та зовнішнього життя країни.

До психологічних знань належать такі психологічні дисципліни (і, відповідно, психологічні поняття та закономірності, відображені в них):

- психологія менеджменту організацій (психологічні особливості вироблення та прийняття управлінських рішень, ділового спілкування, запобігання конфліктам тощо);
- загальна психологія (особливості психічних процесів, станів, характеристик);
- психологія особистості (її характеристики: потреби, мотиви, життєві плани; особливості здібностей, характеру, темпераменту підлеглих; шляхи самовиховання та саморозвитку);
- педагогічна психологія (психологічні закономірності навчання та виховання; психологія вчителя);
- вікова психологія (вікові особливості розвитку особистості, перебігу психічних процесів);

- соціальна психологія (психологічні особливості спілкування та взаємодії людей у малих і великих, організованих і неорганізованих групах);
- психологія творчості (психологічні особливості творчої діяльності, розвитку творчого потенціалу особистості);
- етнопсихологія (психологічні особливості націй, народів, умови становлення національної свідомості, шляхи національного саморозвитку особистості);
- методи проведення психологічних досліджень (опитування, інтерв'ю, тести, спостереження, аналіз продуктів діяльності, незалежних характеристик);
- психологічні особливості конкретного колективу (інтереси підлеглих, їхні здібності, інтелектуальний потенціал, соціально-психологічний клімат у колективі тощо).

Для психологічного забезпечення управлінського процесу керівник організації має володіти насамперед знаннями з **психології менеджменту організацій**:

- структурою управління та основними його елементами; специфікою управління в організації порівняно з іншими соціальними сферами;
- гуманістичними основами управління;
- особливостями прийняття управлінського рішення (головні етапи; чинники, що впливають);
- основами ділового спілкування; умовами попередження та подолання конфліктів;
- вмінням впливати на працівників, забезпечувати психічне здоров'я особистості тощо.

Когнітивний компонент тісно пов'язаний з **операційним компонентом психологічної готовності керівників організацій до управління**, який становить комплекс умінь та навичок, що забезпечують успішність здійснення управління. Ці вміння та навички можна систематизувати згідно з рівнями аналізу управлінського процесу – управлінським і психологічним.

Згідно з головними елементами управління, виокремленими на основі першого рівня аналізу (планування, організація та контроль), можна виділити такі вміння та навички:

- діагностико-прогностичні (проективні);
- організаційно-регулятивні;
- контрольо-корегувальні.

В основу виокремлення цих груп умінь та навичок покладено дослідження В. І. Маслової.

До групи **діагностично-прогностичних умінь та навичок (проективних)** належать такі:

- визначення цілей своєї діяльності (стратегічних і тактичних), прогнозування діяльності;
- визначення специфіки та головних завдань організації, який здійснює керівництво;
- висування нових ідей та впровадження їх у життя (розробка та використання нових технологій, методів і форм діяльності тощо);
- забезпечення формування особистості працівника як громадян Української держави, сприяння розвитку їхньої національної культури й національної свідомості.

До **організаційно-регулятивних умінь та навичок** належать такі:

- добір і розстановка кадрів;
- організація, мобілізація колективу організації на виконання актуальних виробничих завдань;
- фінансово-господарська діяльність, зокрема з урахуванням ринкових відносин та ін.

Група **контрольно-корегувальних умінь та навичок** вибирає такі:

- здійснювання контролю за виробничим процесом;
- надання відповідної допомоги працівникам;
- здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю та ін.

Окрім зазначених груп умінь та навичок, керівник має володіти ще й **психолого-управлінськими**, що пов'язані з психологічним забезпеченням управлінського процесу (другий рівень аналізу процесу управління). До цієї групи належать такі:

- самостійне прийняття доцільних управлінських рішень з огляду на психологічні особливості управлінської ситуації;
- намагання зрозуміти підлеглих, уміння спілкуватися з ними;
- вміння ефективно спілкуватися з працівниками, обираючи залежно від ситуації потрібний стиль спілкування;
- забезпечення співробітництва між адміністрацією та працівниками;
- запобігання конфліктам у колективі та розв'язання їх;

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі;
- орієнтування виробничого процесу на забезпечення поваги до кожного працівника, врахування його індивідуально-психологічних особливостей (інтересів, нахилів тощо);
- орієнтування виробничого процесу на формування творчих здібностей працівників, усебічний розвиток їхньої особистості;
- проведення індивідуальної роботи з працівниками з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей, творчих потенцій та ін.

Поряд із вміннями та навичками, які забезпечують **ефективну взаємодію керівника з учасниками управлінського та навчально-виховного процесу**, до групи психолого-управлінських умінь належать іще **вміння та навички, спрямовані на самого керівника**:

- критичний аналіз своєї діяльності;
- володіння собою у будь-якій ситуації;
- забезпечення розвитку власної особистості, створення умов для постійного професійного вдосконалення та ін.

У кожній конкретній управлінській ситуації ці групи вмінь та навичок тісно взаємодіють між собою, що сприяє «проектуванню» та реалізації певних управлінських функцій.

І завершує структуру **особистісний компонент психологічної готовності керівників організацій до управління**. Це система особистісних характеристик керівників середньої освіти, які впливають на результативність їх управлінської діяльності. Якщо перші три компоненти психологічної готовності (мотиваційний, когнітивний та операційний) мають функціональний характер, то четвертий – це стійкі особистісні характеристики, що формуються у процесі діяльності та спілкування між людьми, розвитку особистості.

Усі характеристики, які належать до особистісного компоненту, можна, об'єднати у п'ять головних груп, пов'язаних із ставленням керівників освітніх організацій до:

- предмета управлінської діяльності;
- процесу виконання управлінської діяльності;
- інших учасників управлінської діяльності;
- керівника до самого себе;
- суспільства, в якому функціонує освітній заклад, і самого керівника.

До характеристик, пов'язаних із **ставленням до предмета управлінської діяльності**, належать: компетентність; високий інтелектуальний рівень; творчий потенціал; організаторські здібності.

Група характеристик, які відображають **ставлення до виконання управлінської діяльності**, включає: відповідальність; відданість роботі; єдність слова та діла; вимогливість (до інших).

**Ставлення до учасників управлінської діяльності** представлено такими характеристиками: любов до підлеглих; порядність; справедливість; демократизм; гуманність.

До характеристик, які відображають **ставлення керівника до самого себе**, належать такі: самокритичність; вимогливість (до себе); здатність володіти собою в будь-якій ситуації (самовладання); орієнтація на особистісний розвиток, професійне вдосконалення.

Групі характеристик, пов'язаних із **ставленням до держави**, характерні: громадянська позиція (позиція громадянина незалежної України); національна свідомість.

У реальному управлінському житті ці структурні компоненти загальної психологічної готовності до управління (мотиваційний, когнітивний, операційний та власне особистісний) тісно переплетені між собою й лише в цілісності забезпечують успішність процесу.

Представленість лише одного з компонентів (наприклад знань з психології управління або організаторських здібностей без доповнення їх відповідними вміннями та навичками, мотивами, або ж елементів, пов'язаних лише з плануванням, організацією та контролем без доповнення елементами, які стосуються спілкування в колективі, здійснення впливу на працівників) значно обмежує можливості ефективного управління в організації



## Тема 7. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ

1. Відмінності між керівництвом та лідерством.
2. Природа лідерства та його складники.
3. Стили лідерства.
4. Розвиток лідерства.
5. Формування системи лідерства.

### 1. Відмінності між керівництвом та лідерством

Посада керівника підприємства, організації, установи в системі «людина – людина» перетворює спілкування із фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто «старший» – він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він стає у трудовому колективі одночасно і «лідером», і «менеджером». Зазвичай поняття «керівництво» й «управління» не розрізняють за змістом, хоч вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети. Менеджер – це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером, його завдання – вносити порядок і послідовність, координувати освітній процес. Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера.

Воно виявляється в його взаєминах з людьми і не стосується діяльності, пов'язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації. Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об'єктами якого можуть бути як люди, так і матеріальні або фінансові елементи виробництва.

Керівництво – це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв'язку, що іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в другу.

До загальних функцій менеджменту належать визначення мети, планування (завдань, засобів, дій, результатів), організація (процесів, структур, колективів, місць праці, співпраці), розроблення і ухвалення рішень, оперативне регулювання (процесів, дій), мотивація, контроль (визначення обсягів і критеріїв контролю; визначення стандартів; діагностика стану справ; висновки і коригувальні дії). Функції керівника: 1) лідерство; 2) мотивація; 3) налагодження комунікацій; 4) ухвалення рішень; 5) репрезентація; 6) контролювання дій і вчинків людей.

Організованість колективу – це передусім єдність дій усіх його членів, різних за вдачею, темпераментом, фізичними і психічними даними, їхня загальна спрямованість на розв'язання завдань підвищення ефективності праці і якості надання послуг.

Ось чому керівник колективу як організатор його трудової діяльності має вміти ставити перед колективом конкретну мету і виділяти головну і другорядну, раціонально розподіляти в часі і просторі зусилля колективу для досягнення поставленої мети, визначати засоби і методи розв'язання конкретних завдань, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, ефективно використовувати їхні знання і досвід при розподілі завдань конкретним працівникам.

До основних функцій менеджера як організатора колективу належать:

- організація праці та управління;
- організація навчання працівників;
- організація ухвалення й реалізації управлінських рішень;
- впровадження інноваційних технологій;
- організація трудової активності та стимулювання працівників;
- забезпечення чіткого системного контролю за тим, як колектив виконує поставлені перед ним завдання.

За вдало організованого контролю можна завчасно виявити допущені помилки та відхилення, внести потрібні зміни у планові показники, вжити додаткових організаційних заходів у процесі оперативного керівництва тощо.

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill). Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити.

Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. *leader* – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості. Лідерство – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Керування (управління) визначається як розумовий та фізичний процес, котрий приводить до того, що підлеглі виконують офіційно визначені їм доручення і розв'язують певні завдання. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи. Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоч діапазон його застосування ширший (вплив використовують для розв'язання різних завдань, зокрема й управління). Надалі для чіткішого розмежування статусу осіб, що можуть впливати на поведінку інших людей, керівником (менеджером) ми називатимемо людину, що має офіційно делеговані їй права і повноваження для впливу на поведінку підлеглих їй людей, а лідером – людину, що здобула це право завдяки особистим якостям.

## **2. Природа лідерства та його складники**

Інтерес до лідерства виник ще за сивої давнини. Феномен лідерства впродовж сторіч хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку ХХ ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, і лідерство стало об'єктами поглибленого вивчення. У 1930–1950-ті роки в цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі. Починаючи з 1970-х років, інтерес до вивчення лідерс-

тва почав зростати ще більше, про що свідчить поява відповідних праць Д. МакГрегора (Douglas McGregor), Р.Б. Бернса, (Robert Bounds Burns), Р. Такера (Robert Tucker), Дж. Пейджа (George Pager) та ін. Уперше слово «leader» («лідер») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 р., а «leadership» (лідерство) – аж за 500 років. Існують різні тлумачення слова «лідер». У перекладі з англійської мови воно означає, як уже зазначалося вище, «лідер», «керівник», «вождь», «командир». Аналогами іншомовного слова «лідер» в українській мові можна вважати слова «поводир», «провідник», «ватажок», «керманич». У процесі вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалося чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер.

Існують такі критерії оцінки лідерства:

1. Вроджене прагнення вести за собою. Бути лідером означає вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть іти за ним.

2. Мотивація першості. Для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.

3. Впливовість. Адже, щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не підтримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.

4. Зануреність і захопаність у свою справу. Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням та різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності.

5. Компетентність і креативність. Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у розв'язанні проблемних питань та ситуацій.

6. Психологічна надійність – здатність, за словами вченого, підтримувати потрібний рівень «я хочу», «я можу» і «я повинен» у різних, особливо напружених, ситуаціях життєдіяльності.

7. Адекватна самооцінка і саморегуляція. У лідерів у більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка у поєднанні з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групо-

вих цінностей та мети. Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє щиро радіти за успіхи інших.

8. Самовдосконалення. Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички.

У процесі досліджень феномену лідерства, що активно розгорнувся на початку ХХ ст., сформувалися різні теорії щодо походження та особливостей лідерства.

### 3. Стили лідерства

Оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох людей і установ є недосяжною метою. Це можна пояснити тим, що досі ніхто практично не проводив кількісних досліджень, які б вказали, який стиль управління сприятливий для досягнення позитивних результатів. За результатами дослідження, яке здійснила компанія «Hay/McBer», визначено шість стилів управління, кожен з яких залежить від особливостей так званого «емоційного інтелекту» конкретного керівника і справляє свій неповторний вплив на діловий клімат у колективі. Дослідження показало, що ті лідери, які досягають найкращих результатів, однаково добре володіють декількома стилями управління.

Ефективні керівники інтуїтивно відчувають, що слід вчинити у тій чи іншій конкретній ситуації. На думку дослідників, емоційний інтелект – це здатність ефективно керувати собою і своїми стосунками з іншими людьми. Він визначається чотирма фундаментальними здібностями – до самоаналізу, самоуправління, соціального пристосування, налагодження соціальних зв'язків. Охарактеризувати ці здібності можна так:

1) самоаналіз – це пізнавання і розуміння своїх емоцій, визначення їхнього впливу на продуктивність праці та відносини з іншими людьми, реалістична оцінка своїх сильних та слабких сторін, сильне позитивне відчуття своєї самодостатності;

2) самоуправління – це самоконтроль (здатність контролювати руйнівні емоції й імпульси), постійність (незмінний прояв чесності й цілісності), свідомість (здатність відповідати за свої вчинки і зобов'язання), адаптивність (вміння пристосовуватися до мінливих обставин і долати перепони), самоорганізація (прагнення відповідати високим внутрішнім стандартам), ініціативність (готовність використовувати нові можливості);

3) соціальне пристосування – це емпатія (уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхній погляд та активно цікавитися їхніми турботами), вміння орієнтуватися у суспільному житті (здатність розпізнавати течії та зрушення у суспільному та політичному житті, будувати системи зв'язків задля ухвалення рішення), уміння орієнтуватися у системі обслуговування (здатність розрізняти й управляти потребами клієнтів);

4) налагодження соціальних зв'язків – це вміння вести за собою (здатність брати на себе відповідальність за справу та переконувати інших брати в ній участь), уміння впливати (здатність застосовувати різнобічні тактичні прийоми), вміння спілкуватися (здатність до вислуховування і переконливо й витончено висловлюватися), схильність до змін (уміння пропагувати нові ідеї та вести за собою інших людей), уміння залагоджувати конфлікти (здатність гармонізувати розбіжності), вміння налагоджувати особисті зв'язки (здатність створювати особистісні зв'язки), вміння працювати в команді (здатність створювати команду).

Лідер – це особа, за якою всі решта члени групи визнають право брати на себе найвідповідальніші рішення, обстоювати їхні животрепетні інтереси та визначати напрями й характер діяльності всієї групи. Його можуть призначити офіційно, та він може і не мати ніякого офіційного статусу, однак при цьому фактично керувати колективом. Знання і здібності лідера люди завжди оцінюють значно вище, ніж відповідні якості решти членів групи. Лідерові властиві такі психологічні якості: впевненість у собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як доскональне знання своєї справи, міцна воля, уміння зрозуміти особливості психології людей, організаторські здібності.

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера:

1) лідера-прапороносця відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси;

2) лідер-служитель прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і намагається діяти від їхнього імені;

3) лідер-торговець здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їхній перевазі;

4) лідер-пожежник орієнтується на розв'язання найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги часу.

У реальному житті ці чотири образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях. При аналізі лідерства важливим по-

казником є його природа. Загальна концепція лідерства включає в себе низку чинників, які, об'єднуючись по різному, дають змогу визначити природу лідерства в будь-яку мить: особу і походження лідера, а також той процес, завдяки якому він став лідером; характерні риси груп і індивідів, якими керує даний лідер; характер взаємин між лідером і тими, ким він керує; контекст або умови, в яких здійснюється його керівна роль; результати взаємодії між лідером і тими, ким він керує.

#### **4. Розвиток лідерства**

Список особливостей вдачі, навичок та особистих якостей, які мають бути притаманні керівникові, видається просто нескінченним. Передбачається, що майбутній керівник повинен бути рішучим, але водночас і завжди радитись зі своїми співробітниками. Поза сумнівом, обидві ці якості описують лідера тільки з найкращого боку, а проте вони не можуть бути притаманні одній особі. Співіснуючи в керівникові, вони попросту нейтралізують одна одну. Керівникові-лідеру потрібні розвинені навички зовнішнього спілкування (вміння працювати з регіональним керівництвом, засобами масової інформації та широким загалом) і навички, які допомагають йому відмінно справлятися і з внутрішньою діяльністю організації: мотивувати співробітників, завжди бути доступним для колег тощо. Перелік потрібних для лідера навичок мають визначати специфічні можливості та потреби підприємства, готовність колективу до змін тощо, адже дуже складно примусити лідера бути відповідальним, якщо він сам чітко не розуміє своїх функцій та обов'язків. Неодноразово доводиться стикатися з випадками, коли люди, які потрапляють на керівну посаду, зовсім не розуміють, чого від них очікують.

Детально зупинімося на таких спеціальних здібностях лідера, як організаторські, які характеризуються психологічною вибірковістю, практично-психологічною спрямованістю розуму, психологічним тактом, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю і схильністю до організаторської діяльності. Так, під психологічною вибірковістю розуміється здатність менеджера як організатора найповніше і найглибше відобразити психологію організованої групи тоді, як вона розв'язує загальногрупові завдання. Психологічний такт передбачає такі якості особистості керівника, як:

- відчуття міри у взаєминах і взаємодіях з людьми (найзагальніший показник, що підкреслює саме ті рамки, вихід за які порушує взаємний контакт організатора і тих, кого він організовує);
- мовну адаптацію до різних людей, відсутність «мовного шаблону» і грубого пристосуванства, мовну винахідливість при першій зустрічі;
- спілкування з людьми залежно від їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- відчуття ситуації;
- врахування зовнішніх обставин, що впливають на взаємовідносини персоналу;
- чуйність, уважність, співчутливість у ставленні до людей;
- простоту, природність у спілкуванні, здатність залишатися завжди самим собою у стосунках з людьми, відсутність награності, нарочитості поведінки;
- почуття справедливості, об'єктивність підходу до тих, кого організують, здатність показати і довести цю об'єктивність.

Розвиток лідерства – це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання. Для розвитку лідерства використовують низку спеціальних процедур:

- вироблення особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності ухвалювати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільної мети, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму і т. п. Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації достатньо розроблені у відповідній літературі, і їх широко використовують у практиці менеджменту;
- розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей. Як вище вже побіжно згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, вмінні планувати і визначати мету і тощо;
- забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у стосунках з членами групи. Це передбачає культуру спілку-

вання, вміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т.п.;

- набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби й очікування всіх членів групи. Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства Американської національної організації жінок: Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і «позбуваєтесь» решти. Ба більше: людина, яку змусили замовкнути, не звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх! Не менш важливою для лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

## 5. Формування системи лідерства

Функціональні та психологічні відмінності між керівником і лідером можуть викликати в колективі навчального закладу виникнення таких ситуацій, які накладають відбиток на гармонізацію життя і діяльності. Лідер і керівник – різні особи, які на основі самоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний «дух» змагання й суперництва. Якщо група виконуватиме роль третьої сили тобто буфера між лідером і керівником, то, висловлюючись фігурально, «цей корабель не затоне, а плистиме вперед». А якщо лідер і керівник – це одна й та сама особа, то в такому разі група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найгармонійніше з погляду людських стосунків. Керівникові, як і лідерові, слід знати і могли реалізувати ось що: формувати систему потрібно під конкретний задум (мету), наявний у лідера. Важливим елементом системи є апарат управління і регулювання потоків інформації. Кожен з елементів системи (відділів організації) репрезентують люди, і вся різноманітність стосунків у системі визначається взаємодією окремих людей. Всі люди різні, кожна людина своєрідна, самобутня. Питання полягає в тому, як ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідерові – створити оптимальні умови для реалізації задат-

ків і неповторної своєрідності рис кожної людини. Для людини легше підібрати відповідне місце в системі, аніж намагатися змінити її особистісні особливості шляхом тиску і насилля. Коли відповідне місце в системі для людини знайдено, слід регулювати взаємовідносини як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (керівник – підлеглий). Досі не відкрито способу управління, який не можна було б назвати або «батогом», або «пряником», тобто система заохочення і покарання є на сьогодні єдиною системою регулювання в руках лідера. Поведінка керівника є похідною суспільної скерованості особистості (як я повинен виглядати перед іншими) та «потаємного “Я”», тобто орієнтації на себе (потреби, мрії, плани, прихована мета, психологічні установки, комплекси тощо). Отже, три чинники – суспільна скерованість особистості, «потаємне «Я» і як наслідок – стереотипи поведінки становлять триєдиний цілісний моноліт, що його називають типом керівника. Він формується під впливом таких основних чинників:

- політичної системи суспільства (тоталітарне, демократичне і т. д.);
- виробничих відносин, які залежать від способу господарювання;
- загальнолюдських цінностей (не вбий, не вкради і т. д.);
- цінностей певного суспільства, які становлять мораль. Сюди можна віднести релігію, традиції, «неписані закони» тощо;
- психофізіологічної природи людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється в основному в потребах);
- національним менталітетом (означає розум, інтелект, склад розуму, умонастрій).

Щоб обрати правильний шлях, сучасна людина повинна побачити світ з позиції загальнолюдських цінностей, осягнути буття і природи, і своє й усвідомити свою відповідальність за нього. Головними тут є:

- вміння бачити суть проблеми навчання і розвитку того, хто навчається;
- гнучкість, пластичність емоційного інтелекту на противагу логікопрактичному;
- знання самого себе, відвертість і чесність;
- творення атмосфери довіри у взаєминах із колегами та вихованцями;
- шанобливе ставлення до себе і тих, хто тебе оточує;
- готовність узяти на себе відповідальність;

- взаємини з учнями, що набувають спрямованості на результат, у процесі досягнення якого вони (учні) дістають можливість виявити свої лідерські якості;
- висока відповідальність, цілеспрямованість, скромність;
- натхнення і мотивація до успіху, гордість за успіхи своїх учнів у навчанні.

Сам факт, що в людини є підлеглі, зовсім не робить її лідером. У начальників – підлеглі, у лідерів – послідовники. У цьому завжди полягала і полягає сутність лідерства. Його специфіка криється у службових стосунках між лідерами та їхніми послідовниками.



## Тема 8. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВОГО ТА УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Складові ділового спілкування.
2. Мовне (вербальне) спілкування. Мистецтво слухати і схилити до своєї думки.
3. Невербальне спілкування в практиці ділових стосунків.
4. Правила поведінки під час ділового спілкування.
5. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід.

### 1. Складові ділового спілкування

Ділове (офіційне) спілкування в управлінні передбачає відносини, що опосередковуються соціальними та професійними ролями. Цей вид спілкування може мати елементи особистісного характеру, актуалізація яких значною мірою залежить від обмежень у ділових стосунках.

У процесі ділового спілкування розкривається суб'єктивний, внутрішній світ однієї людини для іншої, така своєрідна «презентація» дає змогу з'ясувати людські якості. Завдяки спілкуванню індивід прилучається дожиття організації, засвоює її досвід, здобутки, водночас він відособлюється, виокремлюється із групи, формує свою індивідуальну неповторність і самотність.

Структура спілкування, зокрема й управлінського, містить інтерактивну, перцептивну й комунікативну складові:

*1. Інтерактивна (взаємодія) складова ділового спілкування.* Передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання. Взаємодія в цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності,

досягнення спільної мети. Важливий аспект взаємодії – *взаєморозуміння*, тобто таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з точки зору авторів інформації. В соціальній психології виокремлюють компоненти та рівні взаєморозуміння. До компонентів взаєморозуміння відносять:

- схожість чи співзвучність поглядів, почуттів у різних ситуаціях;
- сприймання поглядів іншого навіть тоді, коли вони здаються неправильними;
- взаємне розуміння думок.

Серед рівнів взаєморозуміння виокремлюють:

- згоду (взаємопогоджені оцінки ситуацій і правила поведінки співучасників. Згода – це формальний рівень взаєморозуміння);
- осмислення (стан свідомості, за якого в учасника ділової взаємодії виникає впевненість у адекватності своїх уявлень і обраних засобів впливу);
- співпереживання (здатність враховувати стан співрозмовника).

Оскільки психологічні функції лідера багато в чому збігаються з функціями керівника, в організаціях постає проблема взаємодії керівника й лідера. Розрізняють кілька її типів:

- партнерська взаємодія. Передбачає спілкування, за якого керівник визнає авторитет лідера, а лідер визнає справедливість соціального статусу керівника;
- маніпулятивна взаємодія. Проявляється в спілкуванні, коли керівник намагається використати лідера для тиску на групу;
- конфліктна взаємодія. Властива спілкуванню, за якого керівник бачить у лідеріві свого суперника, який зазіхає на його владу та авторитет.

Особистість як суб'єкт і об'єкт управління бере участь у численних відносинах: виробничих, політичних, моральних, національних та ін. Такі відносини, як правило, позбавлені особистісного вияву і відображають зв'язки, взаємодію не між конкретними індивідами, а між представниками різних соціальних груп (організацій). Вони є об'єктивними і не залежать від бажань і прагнень, симпатій чи антипатій. Однак для кожної конкретної людини суспільні відносини, відбиваючись у її внутрішньому світі, набувають суб'єктивного характеру, індивідуального забарвлення і стають фактом її конкретної взаємодії із соціумом.

2. *Перцептивна складова спілкування.* Передбачає сприймання людьми один одного. В управлінському спілкуванні важливим є знання психологічних механізмів міжособистісного сприймання. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання, уміння тощо. Одним з основних способів пізнання й розуміння іншої людини є *ідентифікація* – уподібнення (ототожнення) себе з іншим. Існує тісний зв'язок між ідентифікацією і близьким до неї за психологічним змістом механізмом – емпатією (співпереживання, спосіб розуміння іншої людини за домінування не раціонального, а емоційного сприймання її внутрішнього світу). На відміну від ідентифікації, яка є процесом раціональним, *емпатія* – чуттєво-емоційний процес, тобто розуміння іншої людини не так розумом, як «серцем».

Процес пізнання та розуміння іншої людини може ускладнювати явище рефлексії, тобто усвідомлення людиною того, як її насправді сприймає та оцінює партнер по спілкуванню. Таке уявлення є суб'єктивним, а тому не завжди відповідає істині. *Рефлексія* – це осмислення людиною власних дій, самоаналіз, роздуми при власній душевній стан.

Під час ділового спілкування для досягнення співробітництва і розуміння між учасниками взаємодії неабияке значення має *симпатія* – стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини. Вона спонукає до спілкування, сприяє створенню здорової психологічної атмосфери. Причиною непорозуміння між діловими партнерами, між керівником і підлеглим може бути *егоцентризм* – зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях і як наслідок – нездатність зрозуміти іншу людину, а також *каузальна атрибуція* (лат. – причина, – приписувати, наділяти) – своєрідна інтерпретація та оцінювання людиною причин і мотивів поведінки інших на основі буденного досвіду. Процес приписування відбувається за дефіциту інформації, намагання пояснити невдалі результати діяльності зовнішніми чинниками, а вдалі – внутрішніми, за непослідовності в поясненні людиною власних вчинків і поведінки інших людей. Ефект атрибуції проявляється, наприклад, у приписуванні керівникові незаслуженого ним успіху або, навпаки, відповідальності за невдачу.

Механізм *стереотипізації* – сприймання і оцінювання іншої людини шляхом поширення на неї характеристик якої-небудь соціальної групи – може призвести у процесі ділової взаємодії до спрощення процесу пізнання іншої людини, а також до упередженості в її сприйманні. Особливо поширеними є етнічні стереотипи, коли на підставі обмеженої інформації про певний етнос роблять висновки стосовно всієї групи.

3. *Комунікативна складова ділового спілкування.* Ця складова охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточнюється, розвивається. В цьому контексті термін «комунікація» тлумачать тільки як обмін інформацією між людьми, як смисловий аспект соціальної взаємодії, складову спілкування, на відміну від широкого розуміння «комунікації», де її ототожнюють із поняттям «спілкування».

Процес обміну інформацією має таку специфіку:

- кожний учасник комунікативного процесу є активним суб'єктом, а також передбачає активність свого партнера, що сприяє обміну інформацією;
- за допомогою системи знаків партнери можуть впливати один на одного. Такий комунікативний вплив є психологічним впливом одного індивіда на іншого з метою змінити його поведінку;
- вплив можливий лише тоді, коли відправник і одержувач інформації володіють єдиною або подібною системою *кодування* (переведення інформації в комунікаційні символи) та *декодування* (перетворення повідомлення у форму, що має смисл) знаків, тобто розмовляють однією мовою. У людей, які спілкуються, має бути однакове розуміння не лише *значень* (відображення найсуттєвіших сторін предметів та явищ), а й *смислу* (суб'єктивний зміст, якого набуває слово в конкретному контексті) слів.

Комунікатор (відправник інформації) тільки тоді зрозуміє, що його повідомлення засвоєне реципієнтом (одержувачем), коли відбудеться зміна ролей, тобто коли реципієнт перетвориться на комунікатора та своїм висловлюванням дасть зрозуміти, як він розкрив сутність повідомленої інформації. Йдеться про зворотний зв'язок, наявний тоді, коли одержувач демонструє реакцію на повідомлення.

За характером впливу інформацію поділяють на спонукальну (висловлена у наказі, інструкції, пораді, проханні) та констатуючу (подана у формі повідомлення, передбачає зміну поведінки не безпосередньо, а опосередковано і поступово). За спрямованістю інформації виокремлюють аксіальну (спрямовує свої сигнали до конкретного одержувача повідомлення) і *ретіальну* (має своїм адресатом багатьох реципієнтів).

Комунікативний вплив у сфері ділових відносин можна класифікувати за різними ознаками. В організаційному аспекті форми та види передавання інформації в управлінській діяльності можуть бути такими: індивідуальні й групові бесіди, наради, виступи перед аудиторією, робота з

листами, розмови по телефону, збори, мітинги, дискусії тощо. За кількістю, характером і ступенем залучення учасників ділового спілкування до процесу взаємодії розрізняють монолог, діалог, полілог (кількість учасників більша двох); з погляду особливостей психічного відображення – інтелектуальну, емоційну, образну, асоціативну комунікативну взаємодію; за статусом комунікантів – функціонально-рольове (керівник-підлеглий) або неформальне спілкування; з погляду інтересів сторін – суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування; за змістовим зв'язком із завданнями спільної управлінської діяльності – спілкування, що безпосередньо пов'язане або не пов'язане із розв'язанням завдань; за результативністю і досягнутим ефектом – необхідне (міжособистісні контакти та інформація, без яких спільна діяльність практично неможлива), бажане (інформація та контакти, що сприяють успішнішому розв'язанню завдань), нейтральне (контакти та інформація, що не заважають, але й не сприяють розв'язанню управлінських завдань), небажане (інформація та контакти, що ускладнюють досягнення завдань спільної діяльності) спілкування; за наявністю чи перевагою конкретних комунікативних засобів – мовне, немовне та комбіноване спілкування.

## **2. Мовне (вербальне) спілкування.**

### **Мистецтво слухати і схилити до своєї думки**

Таке спілкування є універсальним засобом ділової комунікації, оскільки при передаванні інформації за допомогою мови учасники управлінського процесу найменше втрачають суть того, про що повідомляють. Партнери по діловому спілкуванню для досягнення мети повинні володіти культурою мовленнєвого спілкування, яка передбачає культуру слухання та культуру говоріння.

*Культура слухання.* Вона є не просто мовчанням, це активна діяльність, своєрідна робота. Розрізняють *рефлексивне* (передбачає регулярне використання зворотного зв'язку, щоб досягти більшої ясності й точності в розумінні співрозмовника) і *нврефлексивне* (уважне, з мінімальним мовним втручанням) *слухання*. Психологи виокремлюють такі типи реакцій людини на повідомлення співрозмовника: оцінення, тлумачення, підтримка (непідтримка), уточнення, чуйність (байдужість) та розуміння

(нерозуміння). Серед реакцій найчастіше виявляються оцінювання, рідше – тлумачення, зовсім рідко – уточнення, підтримка та розуміння. Щоб процес слухання був ефективним, відповідав високому рівню культури спілкування, психологи радять оцінні судження і тлумачення (інтерпретація) звести до мінімуму або не користуватися ними взагалі.

З-поміж видів реакції людини під час слухання виокремлюють:

- з'ясування (полягає у зверненні до співрозмовника за уточненнями та формулюванні йому запитань, на які не можна відповісти одним словом «так» чи «ні»);
- перефразування (формулювання думки співрозмовника своїми словами з метою з'ясування її точності для розуміння);
- відображення почуттів (акцент не на змістовому аспекті повідомлення співрозмовника, а на його емоційних реакціях);
- резюмування (відповіді-уточнення дають змогу узагальнити думки й почуття відправника інформації).

Ви, напевно, помічали, що існує певна категорія людей, яким інші люди довіряють свої проблеми і таємниці. І це не тому, що ті люди, яким розповідають про свої проблеми, можуть допомогти, виручити, заступитися. Часто це малопомітні й маловпливові працівники, але навколо них є певна «клієнтура», яка постійно прибігає або порадитися, або пожалітися.

Так в чому ж секрет того, що певним людям, інколи майже нічого не знаючи про них, інші люди в буквальному розумінні **відкривають** закутки своєї душі?

Відповідь може бути така: секрет полягає в **мистецтві**, або навіть у **таланті слухати**.

На основі досвіду багатьох людей, які вміють слухати, а також тих, які довіряли свої проблеми іншим, можна дати деякі рекомендації тим, хто прагне оволодіти мистецтвом слухати.

1. Якщо хтось звернувся до вас зі своєю проблемою або просить поради, вираз вашого **обличчя** повинен бути **абсолютно щирим** (зрозуміло, що слово «абсолютно» тут вжите як метафора, прозаїчно треба сказати «якомога щирішим»).

2. Слухаючи, ви не повинні відволікатися, адже, як правило, той, хто розповідає, зазирає вам у вічі і шукає підтримки або співчуття (інакше, чого б він вам розповідав?). І тому ви повинні **повністю** зосередитись на тій людині, яка розповідає.

3. **Співпереживайте** разом із розповідаючим, а щоб вам повірили, – це співпереживання повинно бути «написане» на обличчі. Для цього поставте себе на місце того, хто розповідає, уявіть собі на мить, що його проблеми – ваші.

4. Проявіть **зацікавленість** до чужої проблеми, щоб ця зацікавленість не була формальною даниною ввічливості. Адже ті, хто розповідають, ревниві, як закохані. Помітивши вашу формальну зацікавленість, вони відчують себе ображеними: «Я відкриваю йому те, про що не сказав би нікому, а він киває головою і зиркає у вікно». Доказом неформальної зацікавленості є розуміння суті чужої проблеми. А прикладом розуміння є наведення подібного факту зі свого життя чи своєї діяльності.

5. **«Підігруйте»** розповідаючому, тобто підтримуйте розмову в тому емоційному ключі, який він вибрав. Адже рішення проблеми чи ставлення до чогось або когось він уже «вибрав» сам. Йому тільки потрібно (це може бути підсвідоме) «обіграти» цю ідею, віддзеркалити на комусь – отримати незацікавлену (об'єктивну) підтримку і оцінку зі сторони.

6. Пробуйте обережно підказувати розповідаючому варіанти **вирішення** проблеми. Якщо він категорично відкидає якийсь варіант, – «не ставайте в позу». Замкніться і очікуйте. Не виключено, що в цьому вашому варіанті є моменти, які висвітлюють розповідаючого не з кращого боку. Адже він, як правило, розповідає «зі своєї дзвіниці», тобто зацікавлено і, можливо, деякі суттєві факти замовчує.

7. **Легка** конструктивна критика з вашого боку не завадить розмові, а навпаки – доведе, що ви людина об'єктивна. Ця критика має не руйнувати концепцію розповідаючого, а навіть майстерно «цементувати» її.

8. **Менше говоріть, а більше слухайте.** Адже той, хто прийшов поділитися з вами своїми проблемами, зацікавлений розділити їх з вами (підсвідоме), тобто перекласти частину своєї ноші на вашу свідомість, а не навпаки – навантажити себе вашими проблемами. Напевно, ви помічали, як часом дві молодіжці наввипередки одна одній щось розповідають, не вникаючи в те, що говорить співрозмовниця. На підсвідомому рівні це можна трактувати як своєрідну гонку – хто кому скоріше «навантажить» свої проблеми і якомога більше.

9. Розповідаючий повинен бути певним, що ви – «могила», що його інформація від вас не пошириться далі. Отже, не підведіть його. Але це в тому випадку, якщо вам розповідають щиро, без стратегічного задуму.

Бо може бути і таке, що вам розповідають із певною метою – щоб ви цю інформацію мимоволі «донесли у вуха» тому, кому задумав ваш співрозмовник. Наведену концепцію активного слухання в кожному конкретному випадку необхідно трансформувати залежно від того, КОГО слухаєте, ЩО слухаєте, ДЕ слухаєте, ДЛЯ ЧОГО слухаєте.

*Культура говоріння.* Передбачає особливе використання лексики, володіння граматику, використання асоціацій при повідомленні інформації, вміння «поставити» голос (йдеться про його тембр) та обрати темп мовлення, певне ставлення до співрозмовника тощо.

### 3. Невербальне спілкування в практиці ділових стосунків

**Невербальне спілкування.** Базується воно на системі знаків (мові рухів тіла), які відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Вербальні й невербальні засоби можуть підсилювати або послаблювати дію одне одного. Люди неоднаково реагують на невербальні сигнали: одні чутливі до них, інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх фіксації та розшифрування. Психологами встановлено, що в процесі спілкування 60–80% комунікації здійснюється з використанням невербальних засобів, тобто мовою рухів тіла, яка є сукупністю імпульсів підсвідомості. Неможливість підробити ці імпульси дає підставу довіряти їм більше, ніж вербальним каналам спілкування. Правда, існують школи, де вчать управляти жестами, мімікою, пантомімікою тощо. Зорієнтовані вони на політиків, членів парламенту, бізнесменів, керівників та ін. Невербальні засоби спілкування поділяють на групи:

1. *Оптико-кінетична система знаків.* Включає жести, міміку, пантоміміку. Джерелом психологічної інформації в такому разі є руки, обличчя і постава.
2. *Паралінгвістичні засоби.* Це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність. Доведено, що гучний, як і занадто тихий, голос не підсилює переконуючого впливу керівника на підлеглих. Керівника, який говорить тихо, слухають лише тоді, коли він є справжнім авторитетом в організації.

3. *Екстралінгвістична знакова система*. Це вкраплення в мову пауз, сміху та ін. Дехто з керівників помилково вважає, що їхній статус вимагає деякої монотонності. Насправді люди у своїх вчинках керуються як інтелектом, так і емоціями.
4. *Візуальне спілкування*. Здійснюється воно завдяки «контакту очима». Періодично вдивляючись в обличчя партнера, співрозмовник дарує йому свою увагу, а це завжди високо цінується.
5. *Проксеміка*. Стосується організації простору і часу спілкування (часові затримання початку спілкування, розташування партнерів за столом переговорів тощо).

Американський дослідник Аллан Піз більш як 15 років вивчав «мову» поз, жестів, міміки людини, які несуть близько 80% інформації. Особливістю мови рухів тіла є те, що її прояв зумовлений імпульсами нашої підсвідомості, і відсутність можливості підробити ці імпульси дозволяє цій мові довіряти більше, ніж звичайному мовному каналу спілкування.

Як і будь-яка мова, вважає А. Піз, мова тіла складається із слів, речень і розділових знаків. Кожен жест подібний до одного слова, а слово може мати декілька різних значень. Повністю зрозуміти значення цього слова можна тільки тоді, коли це слово вставлене в речення поряд з іншими словами.

Спостережлива людина може прочитати ці невербальні речення і порівняти їх із словесними реченнями того, хто говорить. Окрім врахування сукупності жестів і відповідності між словами і рухами тіла, для правильної інтерпретації жестів необхідно враховувати контекст, у якому «живуть» ці жести.

Якщо ви, наприклад, в холодний зимовий день побачите на автобусній зупинці людину, яка сидить зі схрещеними ногами, міцно схрещеними на грудях руками і опущеною вниз головою, то це скоріше означатиме те, що вона змерзла, але аж ніяк не про її критичне ставлення до чогось.

Однак якщо людина в такій самій позі сидітиме навпроти вас за столом переговорів під час укладення угоди, то ці жести цілком певно слід тлумачити як такі, що мають негативне або оборонне значення в цій ситуації.

## Приклади тлумачення деяких жестів, рухів, міміки (за А. Пазом)

### *Просторові зони спілкування*

Фізичне тіло більшості тварин оточене певною просторовою зоною, яку вони вважають своєю власною територією.

Людина володіє своєю повітряною оболонкою, яка оточує її тіло; її розміри залежать від щільності населення людей у місці її проживання. Розміри особистої просторової території людей середнього достатку в принципі однакові незалежно від того, чи мешкає ця людина в Північній Америці, Англії чи Австралії. Її можна поділити на чотири чіткі просторові зони.

#### **1. Інтимна зона** (від 15 до 46 см).

Із всіх зон ця найголовніша, оскільки саме цю зону людина оберігає так, наче це її власність. Дозволяється проникати в цю зону тільки тим особам, хто перебуває у тісному емоційному контакті з нею. Це діти, батьки, подружжя, коханці, близькі друзі й родичі.

У цій зоні є ще підзона радіусом 15 см, в яку можна проникнути тільки при фізичному контакті. Це надінтимна зона.

#### **2. Особиста зона** (від 46 см до 1,2 метра).

Це відстань, яка звичайно розділяє нас, коли ми знаходимося на вечірках, офіційних прийомах, офіційних вечорах.

#### **3. Соціальна зона** (від 1,2 до 3,6 метра).

На такій відстані ми тримаємось від сторонніх людей, наприклад, слюсаря-сантехніка, електрика, маляра, який прийшов ремонтувати нашу квартиру, нового співробітника на роботі і людей, яких не дуже добре знаємо.

#### **4. Громадська зона** (більш як 3,6 метра).

Коли ми звертаємось до великої групи людей, то найзручніше стояти саме на такій відстані від аудиторії. Якщо ви хочете, щоб люди почували себе у вашому товаристві затишно, дотримуйтеся золотого правила: «Тримай дистанцію». Чим інтимніші наші стосунки з іншими людьми, тим ближче дозволяється нам проникати в їхні зони.

**Наприклад,** щойно прийнятий на роботу службовець спочатку може подумати, що колектив ставиться до нього дуже прохолодно, але співробітники просто тримають його на дистанції соціальної зони, оскільки ма-

ло його знають. Як тільки співробітники пізнають його краще, територіальна відстань між ними скоротиться, і, врешті-решт, йому дозволять пересуватися в межах особистої зони, а в деяких випадках проникати і в інтимну зону.

\* \* \*

У великих містах існує скупченість людей на концертах, в кінозалах, на ескалаторах, в транспорті, що призводить до неминучого вторгнення людей в інтимні зони один одного.

Як зазначає А. Піз, існує ряд неписаних правил поведінки західної людини (придатні і для нас) в умовах скупченості людей, наприклад, в автобусі, метро чи ліфті. Це такі правила:

1. Ні з ким не дозволяється розмовляти, навіть зі знайомими.
2. Не рекомендується дивитися впритул на інших.
3. Обличчя має бути повністю безпристрасним – ніяких проявів емоцій не дозволяється.
4. Якщо у вас в руках книга або газета, ви повинні бути повністю занурені в читання.
5. Чим тісніше в транспорті, тим стриманішими мають бути ваші рухи.
6. У ліфті слід дивитися тільки на вказівник поверхів над головою.

### ***Просторові зони у міських і сільських жителів***

По тому, як людина простягає руку для рукостискання, можна робити висновок, мешкає вона у великому місті чи у віддаленій сільській місцевості.

У міських жителів їхня особиста «повітряна оболонка» становить 46 см, і саме на стільки сантиметрів простягується кисть руки від тіла при рукостисканні.

Люди, які виростили в районному місті, де щільність населення невисока, можуть мати «повітряну оболонку» до 1,2 м в радіусі або й більше, і саме на цій відстані знаходиться кисть руки від тіла, коли сільські жителі вітаються за руку.

Люди, які виростили у віддалених або малозаселених сільських районах, звичайно мають дуже високу потребу в особистому просторі, який досягає 9 метрів. Ці люди здебільшого не вітаються за руку, а махають на відстані один одному рукою.

Міські агенти з продажу в США вважають, що знання цих особливостей має велике значення для успіху торговельних операцій з фермерами в малозаселеній сільській місцевості. Враховуючи, що такий фермер має «повітряну оболонку» від 92 см до 1,8 метра і більше, рукостискання з ним розцінюватиметься як територіальне порушення, на яке фермер відреагує негативно і займе оборонну позицію. Сприятливі умови для купівлі-продажу складатимуться в тому випадку, коли агенти вітають мешканця сільського містечка широким рукостисканням, а фермера із глибинки помахом руки.

### ***Положення долоні як характеристика людини і засіб комунікації***

Одним із малопомітних і водночас найбільш значущих невербальних сигналів є сигнал, який передається долонею людини. Якщо правильно використати силу долоні, то вона може надати людині більше авторитету і можливості командувати іншими.

Існує три основних командних жести долоні: положення долоні вгору, положення долоні вниз і положення вказівного перста.



*Довірче, домінуюче та агресивне положення долоні*

Положення долоні вгору є довірливий, незагрозливий жест, який нагадує прохаючий жест жебрака на вулиці. Людина, яку ви попросили щось зробити, не відчує ніякого тиску, і в умовах субординації вона сприйме це як прохання з вашого боку.

Коли долоня повернута вниз, у вашому жесті негайно з'явиться

відтінок начальництва. У колеги однакового з вами становища, якщо ви адресували йому прохання, з'явиться відчуття, що він отримав наказ, і може навіть виникнути почуття ворожості до вас. Якщо людина, якій ви адресували своє прохання, ваш підлеглий, то він виконає його без заперечень, бо в цьому випадку ви маєте право використовувати цей жест.

При перстовказівному жесті пальці стиснуті в кулак, і разом з виставленим вказівним пальцем вся конфігурація стає подібною на своєрідний кийок, з допомогою якого людину змушують підкорятися. Жест «вказівного перста» є найбільш дратівним з тих, які використовуються людиною в процесі спілкування, особливо коли він збігається за змістом зі сказаними словами.

Якщо у вас є звичка вказувати пальцем, постарайтесь замінити цей жест, змінивши положення долоні вгору, і ви побачите, що зможете домогтися значних успіхів у стосунках з людьми.

### ***«Руки за спиною» – жест впевненої в собі людини***

Було помічено, що багато чоловіків – членів Британської королівської сім'ї – мають звичку ходити з високо піднятою головою, виставленим підборіддям і з закладеними за спину руками. Але не тільки члени англійської королівської сім'ї використовують цей жест; він характерний для королівських династій багатьох країн.

У буденному житті цей жест використовується поліцейським на чергуванні, директором місцевої школи, який проходить через шкільний двір, старшими військовими чинами і людьми на відповідальних посадах. Тому це вважається жестом впевненої в собі людини.

Так витлумачує жест «руки за спиною» А. Піз.

У нашому реальному житті описаний вище жест існує в трансформованому вигляді. «Руки за спиною» – це скоріше жест інтелектуала – вченого чи митця – впевненого в собі, який або стоїть у цій позі, або походить коридором, будуючи нові гіпотези. Можновладці використовували і використовують «за традицією» інший жест. Якщо ви бачите людину, яка йде коридором з високо піднятою головою, невеличкими плавними кроками, наче пливе у повітрі, нікого не помічаючи, руки тримає по швах, час від часу торкаючись ними бортів піджака, – це означає, що перед вами людина, яка має реальну владу і цього не приховує.

### ***Як визначити щирість вашого спієрозмовника***

Розпізнавання невербальних жестів, які сигналізують про обман, є одним із найважливіших для спілкування умінь, яких можна навчитися в процесі спостереження за поведінкою людини.

Жести, які можуть видати людину, коли вона обманює, пов'язані із доторкуванням рукою до обличчя.

Якщо маленька дитина обманює, вона рукою закриватиме рота у спробі зупинити брехливі слова.

Коли людина дорослішає, її жести з використанням рук біля обличчя стають більш витонченими і менш помітними, але вони все одно мають місце, коли людина бреше, покриває обман або брехливо свідчить. Ці жести можуть також означати сумнів, непевність або перебільшення реального факту.

Проте жест «рука до лица» не завжди є власне обманом, а може бути тільки тенденцією до цього. Тому розглядати його треба в сукупності з іншими жестами.

### ***Жест «руки на грудях» як бар'єр***

Приховуватися за якоюсь перегородкою є природна реакція людини, яку вона засвоїла ще в дитинстві.

Схрестивши руки у себе на грудях, ми утворюємо бар'єр. Це, по суті, спроба відмежуватися від небезпеки, що загрожує, або небажаних обставин.

В одному можна бути впевненим, що коли людина нервує або приймає захисну позу, вона схрещує руки у себе на грудях.

Соціальний статус впливає на характер жесту, пов'язаного із схрещуванням рук. Людина, яка займає вище соціальне становище, може підкреслити свою перевагу тим, що постійно триматиме руки схрещеними в присутності людей, яких їй тільки що відрекомендували

### ***Читання думок на основі поведінки очей***

Ми всі використовуємо такі фрази, як «У неї великі наївні очі», «У неї звабливі очі», «Він кинув на нього гнівний погляд», «Він мене зурочив». Отже, з допомогою очей передаються найбільш точні й відкриті сигнали з усіх сигналів людської комунікації, оскільки вони займають центральне становище в людському організмі, а зіниці поводять себе повністю незалежно.

Китайські торговці перлами в давнину також стежили за розширенням зіниць своїх покупців при веденні переговорів про ціну. Кілька віків тому повії закапували собі у вічі беладону, щоб змусити зіниці розширюватися і виглядати більш бажаними й привабливими.

Було помічено, що Арістотель Онасис одягав темні окуляри при переговорах про угоди для того, щоб його очі не видавали думок.

Коли ви розмовляєте з людьми або ведете переговори, навчіться дивитися в зіницю, і зіниця розповість вам правду про думки людини.

Якщо людина нечесна або приховує щось, її очі зустрічаються з вашими менше, ніж 1/3 частину всього часу спілкування.

Якщо погляд людини зустрічається з вашими очима більш як 2/3 часу, то це може означати одне з двох: по-перше, він або вона вважають вас дуже цікавими або привабливими – в цьому випадку зіниці очей будуть розширеними; по-друге, він або вона налаштовані вороже щодо вас і невербально посилають виклик; в цьому разі зіниці будуть звуженими.

Іншими словами, щоб побудувати добрі стосунки з іншою людиною, ваш погляд повинен зустрічатися з її поглядом близько 60-70% всього часу спілкування.

Отже, нічого дивного немає в тому, що закута, скромна людина, очі якої зустрічаються з вашим поглядом менш ніж 1/3 часу, рідко користується довірою. Виходить, що не так уже й парадоксально звучить відомий іронічний вислів, що «у нього, окрім скромності, достоїнств немає».

При переговорах також ніколи не слід одягати темні окуляри, оскільки в інших з'явиться відчуття, що їх роздивляються впритул. (Те, що дозволяв собі А. Онасис, людині середнього достатку може зашкодити). За даними досліджень, необхідно близько 30 днів постійного і впертого тренування, щоб оволодіти технологією погляду і ефективно застосовувати її для поліпшення характеру ваших стосунків з людьми

### ***Визначення ставлення до вас на основі положення голови партнера***

Існують три основних положення голови. Перше – пряма голова. Це вертикально поставлена голова, як правило, нерухома; при цьому час від часу робляться маленькі кивки головою, використовуються оцінюючі жести «рука до лица».

Коли голова **нахиляється набік**, це означає, що у людини прокинувся інтерес. Чарльз Дарвін помітив, що тварини теж нахиляють голову набік, якщо чимось зацікавлені. Тому, якщо ви робите презентацію товару або виголошуєте промову, слідкуйте за тим, чи з'явився цей жест у вашої аудиторії. Якщо ви побачите, що вони нахилили голови набік, а тіло вперед і спираються підборіддям на руку, значить, ви домоглися свого.

Якщо голова **нахилена вниз**, це говорить про те, що ставлення людини негативне, навіть осуджуюче. Низький нахил голови звично супроводжується рядом жестів критичної оцінки. У вас будуть проблеми в спілкуванні з цією людиною, поки ви не змусите її підняти голову або схилити набік. Для цього таку людину треба зацікавити.

### ***«Віддзеркалення» як спосіб досягнення взаєморозуміння***

«Віддзеркалення» є засобом, з допомогою якого одна людина повідомляє іншій, що вона погоджується з її думками і поглядами. З допомогою цього засобу один невербально говорить іншому: «Як бачите, я думаю так само, як і ви, тому я копіюю вашу позу і жести». Помічено, що

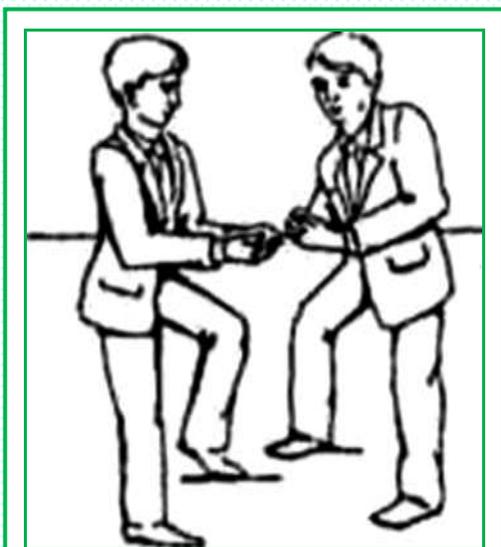
незнайомі люди старанно уникають при спілкуванні однакових поз і положення тіла. Цим вони начебто підкреслюють свою автономію один щодо одного.

Якщо ви хочете мати повне взаєморозуміння зі своїм підлеглим і створити невимушену атмосферу, єдине, ще вам треба зробити, це скопіювати його позу, – ви досягнете мети.

Аналогічним чином перспективний працівник, який подає надії, може копіювати жести свого боса в спробі досягнути взаєморозуміння.

Аллан Піз, коли був страховим агентом, застосовував цей дуже ефективний спосіб взаємодії із неконтактними клієнтами. Він навмисно копіював кожен рух доти, доки не відчував, що домігся взаєморозуміння, і тільки тоді розпочинав переговори.

Перш ніж копіювати жести іншої людини в процесі різного роду переговорів, треба врахувати характер ваших стосунків з цією людиною.



*Віддзеркалення  
(повна одностайність)*

Наприклад, дрібний службовець великої корпорації попросив підвищення платні, і з цього приводу його викликали до директора. Як тільки він увійшов, директор запропонував йому сісти і моментально прийняв Т-подібну позу із закладанням рук за голову, а ноги заклавав цифрою 4. Він відкинувся на спинку свого стільця, показуючи свою перевагу і панівне становище.

Що б сталося, коли б цей службовець скопіював домінуючу позу свого шефа, обговорюючи з ним можливість підвищення платні? Навіть якщо б у розмові клерк дотримувався рівня субординації, його шеф

був би уражений і навіть ображений такою невербальною поведінкою, і під сумнівом залишилося б навіть питання про збереження місця роботи за цим службовцем.

### ***Деякі способи штучного підвищення статусу керівника***

Підвищити статус людини і її вплив можна з допомогою зміни форми крісла: збільшення його розмірів, видовження ніжок стільця, щоб він був вищим від підлоги, правильне розташування крісла відносно відвідувача.

Відомо, що чим вища спинка крісла, то тим більше влади і авторитету має людина, яка сидить на ньому. Королі, королеви, Папи та інші привілейовані особи роблять спинку крісла до 2,5 метра заввишки, щоб підкреслити свій статус стосовно до своїх підданих

У кожного адміністратора крісло з високою, обтягнутою шкірою спинкою, а стілець для відвідувачів має низьку спинку.

Деякі речі, які є в кабінеті, можуть невербально підвищити статус і авторитет його власника. Це можуть бути:

- 1) низькі канапи для відвідувачів;
- 2) дорога попільничка, яка поставлена поза зоною досяжності відвідувача, що викликає у нього відчуття незручності, коли він користується нею;
- 3) імпортний бокс для сигарет;
- 4) декілька залишених на столі червоних папок з написами «Цілком таємно»;
- 5) розвішані на стінах фотографії, грамоти і нагороди, отримані колись власником;
- 6) легкий портфель-дипломат. Важкі товсті портфелі носять тільки нероби;
- 7) робочий порядок на столі.

#### **4. Правила поведінки під час ділового спілкування**

Успіх ділових відносин багато в чому залежить від ефективності ділового спілкування. Вміння досягнути поставленої мети з мінімальними витратами коштів та часу – велике мистецтво, яке вимагає не тільки глибоких професійних знань та вмінь, а й володіння сучасною технікою ділового спілкування.

Деякі закономірності ділового спілкування існують у вигляді неписаних правил. І все ж, незважаючи на удавану простоту та обмеженість принципів ділового спілкування, всі вони спрямовані не тільки на досягнення взаєморозуміння, а й на духовне вдосконалення людини.

##### **Загальні правила поведінки із керівництвом:**

- ставтесь до свого начальника з повагою, будьте пунктуальними і готовими до спілкування, а також майте охайний зовнішній вигляд;

- працівники, які хочуть просунути по службі, часом пробують одягатися так, як люди, які знаходяться однією сходинкою вище. Це може бути корисним, але, як правило, ви не повинні одягатися краще, ніж начальник;
- не годиться демонструвати повагу підлабузництвом, подарунками, занадто тихою розмовою, опусканням голови, стоянням далеко позаду або дуже офіційною розмовою;
- при врученні подарунка роботодавцю працівники можуть подумати, що ви прагнете викликати до себе особливе ставлення;
- якщо ваші колеги називають начальника на перше ймення, то й ви також робіть так;
- якщо ваш начальник виправляє вас або дає догану, то не йдіть з роботи і не зліться. Спробуйте зрозуміти, в чому справа, і виправитися.

**Стосунки із співробітниками**, загальні правила поведінки з колегами по роботі:

- Будьте приятними, ввічливими і привітними зі своїми співробітниками. Спробуйте не виділятися і бути природною частиною групи.
- Вітайтеся потиском руки при зустрічі (чоловіка чи жінки) вперше або коли ви не бачили когось тривалий час. Рукоштовування, звичайно, єдиний підходящий тип торкання на роботі.
- Дивіться в обличчя співрозмовнику. Хай ваші очі час від часу відходять від його обличчя, а потім повертаються до нього. Не уникайте погляду у вічі, але і не дивіться впритул.
- Покажіть, що ви уважно слухаєте інших, реагуйте правильно очима, а коли це необхідно – кивайте головою.
- Робочий час використовуйте для роботи, а не для розмов із сім'єю та друзями.
- Не розмовляйте голосно. Хоча в напружених ситуаціях допускається навіть крик. Звичайно від людей очікують, що вони забувають про дуже напружені моменти через кілька днів.
- Коли хтось запитує вас: «Як поживаєте?», відповідайте позитивно (наприклад, «Дякую, добре. А ви?»). Не розповідайте колегам по роботі про здоров'я або особисті проблеми.

**Стосунки з підлеглими:**

- Ставтесь до підлеглих, які знаходяться на службових сходах нижче від вас, з повагою.

- Не просіть їх робити для вас особисті послуги.
- Уважно прислухайтеся до пропозицій підлеглих. Ні з ким не встановлюйте романтичні або сексуальні зв'язки на роботі.
- Не пробуйте продавати речі своїм співробітникам.
- Не позичайте їм. Не просіть у них у борг.
- Не говоріть про інших людей у негативному чи особистісному смислі. Не поширюйте плітки!

### **«Тяжкі боси» і стратегія поведінки з ними**

«Тяжкі боси» мають кілька характерних спільних рис:

**Перша:** більшість службовців згодні з тим, що ці керівники насправді «тяжкі».

**Друга:** ці боси стабільні в своїй тяжкій поведінці; їхні підлеглі знають, що вони збираються зробити, ще до того, як вони це зроблять.

**Третя:** їхнє фірмове гасло – «Це не моя вина»; з цієї причини хтось інший звинувачується у всьому, що коїться неправильно.

**Четверта:** спілкування з ними забирає час і сили підлеглих їм службовців.

**П'ята:** енергія, яку витрачають їхні службовці при контакті з ними, звичайно не відповідає дійсній проблемі, яка розглядається.

В американській діловій культурі виділяють такі типи «тяжких босів» і рекомендують стратегію поведінки з ними.

1. **ЗАДАВАКА.** Задавака голосний, стійкий, грізний, відлякуючий, і про нього подекують (часто задавака це робить сам), що він має впливових друзів у високих інстанціях. Задаваки мають сильне бажання контролювати інших; для них життя – це одна безперервна боротьба за владу.

Задаваки бояться двох речей: їхньої власної недосконалості і будь-якої близькості.

Коли ви маєте справу з цим типом боса, стійте прямо, дивіться і говоріть відкрито, називайте його по імені (щоб привернути його увагу, не приймаючи бойової стійки), і спробуйте вирішити проблему.

Спробуйте контролювати свій власний страх, бо страх тільки підбурює цей тип боса. Стійте спокійно, не показуючи ніякого хвилювання, і дайте Задаваці час, аби вилити його гнів.

Коли атака Задаваки починає втрачати наступальний порив, ваша черга взяти ініціативу.

Уникайте лобового зіткнення.

Будьте дружелюбними, але непохитними.

Усміхайтесь, якщо це здається доцільним, але не будьте налякані. Зосередьтесь на проблемах і ваших потребах. Якщо ви скоріше проявите повагу, ніж страх, Задавака шукатиме жертву десь в іншому місці.

2. ПОВІЛЬНИЙ БОС. Повільні боси, як правило, дружелюбні, милі і доброзичливі. Однак вони мають два основних недоліки:

- вони відстають рішення будь-якою ціною і обходяться твердженнями загального характеру, уникаючи бути конкретними;
- повільні боси фактично є жертвами вимогливого, педантичного виховання; вони відстають виконання завдань, щоб уникнути біди, і ходять коло за колом, уникаючи бути відвертим і вразити чиїсь почуття.

Повільні боси бояться припуститися помилки, яка відкриває їхню непридатність і невдалість. Якщо ваш бос повільний, спробуйте віднайти це в ситуації «прихований бар'єр». Будьте впевненими, дайте йому знати, що помилятися – це в порядку речей, коли навчаєшся.

Спитайте, що він має на увазі, коли використовує двозначні слова, і домовтесь про точні терміни для всієї роботи.

Будьте гнучкими, але не погоджуйтесь на менше, ніж на тверді факти.

Використовуйте позитивні прийоми й уникайте пригнічень: повільний бос і так досить невпевнений.

Спробуйте вирішити проблему за допомогою розташованих в ряд альтернатив. Надайте підтримку після того, як він прийняв рішення; поясніть, як це допомагає вам, коли він приймає рішення, і збільшіть вашу відповідальність, запропонувавши прийняти від нього деякі завдання.

3. БОЄЦЬ. Палаючи бездимно стриманою люттю, Боєць – це ходяча бомба з годинниковим механізмом. Його або її гнів лежить не на поверхні. Потім несподівано Боєць вибухає: він багато кричить, атакує і вихлюпує свій сарказм; йому подобається стріляти без розбору, швидко і часто.

Коли його спалах роздратування закінчується, він вповзає назад в своє похмуре мовчання.

Для Бійця відновлення справедливості (реальної чи уявної) є метою, помста – зброєю.

Боєць боїться свого власного гніву і прояву своїх емоцій; він також боїться штучності в будь-якій формі

Коли ви звертаєтесь до такого боса, спробуйте протистояти йому конструктивно. Ви можете навіть сказати йому, як це тяжко – мати справу з його, «який заводиться з півоберту», гнівом.

Попросіть особистої зустрічі з ним; не дозволяйте відхилень або зривів. Потім покажіть ваші серйозні наміри, зосередившись на проблемі; спробуйте скерувати його енергію в русло вирішення. Зробіть це викликом для нього: адже йому подобаються виклики.

4. УЛЕСЛИВЕЦЬ. Улесливці постійно посміхаються, дружелюбні, корисливі, гумористичні. Вони кажуть людям те, що ті хочуть чути. Спроба приперти Улесливців до стінки нагадує спробу зібрати ртуть виделкою.

Улесливці більше вірять у форму і вплив, аніж у сутність і компетентність. Необхідність в ухваленні робить їх фахівцями з хитрощів.

Улесливець боїться прямої розмови і прямої дії, які в окремих випадках створюють ворогів.

Він потребує схвалення – так дайте йому його! Смійтесь, коли він жартує, і насолоджуйтесь його розповідями.

З іншого боку, не дозволяйте йому брати нереалістичні зобов'язання. Підтримуйте його відповідальність і вимагайте факти – прізвища, місця і підтвердження істинності. Дайте йому зрозуміти, що чесність – це найкраща політика.

5. ПЕСИМІСТ. Песимісти нещасливі від життя, від самих себе, від вас. Їм, очевидно, треба було б працювати десь в іншому місці, але будь-яка інша організація також не може їх надто привабити.

Песиміст звинувачує, рюмсає, жаліє себе і прагне позбутися свого важкого становища. У нього глибоке переконання, що все, що не в його власних руках, закінчиться неуспіхом, оскільки він вірить, що інші зовсім не турбуються про те, що від них залежить.

Песимісти, як правило, ретельно приховують свої власні недогляди; вони також відчайдушно бояться, що хтось десь непогано проводить час.

Якщо ви працюєте з Песимістом, дотримуйтеся таких **«можна»** і **«не можна»**.

Не можна сперечатися з ним, це тільки закріпить його в його негативних поглядах, і не можна поділяти таких негативних поглядів – це тільки підживить його песимізм.

Не поспішайте з рішеннями. Вислухайте його, підправте, якщо це необхідно, і поставтеся до його турбот конструктивно.

Викладіть факти і встановіть «межу жаху» (тобто сценарій най гіршого кінця). Якщо вам це потрібно, енергійно візьміться за проблему самі.

6. **ВСЕЗНАЙКА.** Всезнайка знає багато, але його проблема в тому, що він діє так, начебто він знає все.

Він (чи вона) дуже нетерплячі, що виявляється в їх нездатності слухати. Якщо він стикається з поганими фактами, то звинувачує інших, бо сам мало потребує поради інших людей і ненавидить працювати в групах.

Всезнайка гадає, що його власний розум і знання – єдине мірило для оцінки виконання роботи іншими людьми.

Всезнайка боїться не догодити іншим, а також різкого падіння його власних стандартів досконалості.

Не воюйте, не звинувачуйте і не конфронтуйте з босом цього типу, уникайте спроб бути «протиекспертом» (заперечувати в тому, в чому Всезнайка вважає себе знавцем). Навпаки, підведіть його до вирішення проблеми.

Запитуйте, слухайте і висловлюйте вдячність; потім дайте протилежну думку і запропонуйте альтернативи.

7. **ІНТРОВЕРТ** (людина, зосереджена на своїх переживаннях). Інтроверт прихований і з нього важко щось витягнути, якщо вам потрібна інформація.

Він або вона чутливі і бояться розкриватися. Він може багато запропонувати, але не може висловити свої думки. Інтроверт боїться зачепити почуття інших людей і виглядати «людиною, яка тисне».

Якщо ваш бос потрапляє під цю категорію, спробуйте домогтися, щоб він говорив якомога більше. Прийміть дружню мовчазну позицію і задавайте питання, які не вимагають обов'язкової відповіді; дайте можливість або говорити, або спокійно мовчати. Поясніть, що ви відчуваєте, і спробуйте домогтися його реакції (відповіді).

8. **НЕКОМПЕТЕНТНИЙ БОС.** Некомпетентний бос багато чого не розуміє; він претендує на те, що знає набагато більше, ніж насправді.

Він може украсти ваші ідеї і видати за свої. Він найбільше боїться виявити свої недоліки.

Якщо ви працюєте з Некомпетентним босом, детально і точно враховуйте як його некомпетентність, так і ваші власні цілі.

Коли ви розмовляєте, використовуйте більше факти, ніж емоції. Щоб довести свою думку, допоможіть йому або стати компетентним, або знайти альтернативну (іншу) кар'єру. (І дійте обережно в другому випадку!).

Документально підтверджуйте ваш власний внесок у справу фірми.

Стратегія спілкування із Некомпетентним босом: спробуйте в розмові підкинути непомітно босові потрібну вам ідею, а потім «обіграти» її так, начебто цю ідею висунув ваш бос. І обережно похваліть при цьому: яка, мовляв, це чудова ідея і який бос проникливий!

9. ЛІНИВЕЦЬ (ЛЕДАЦО). Особисті звички (схильності) Лівинця межують з відразою; нехлюйство і хаос виявляються як в її чи його роботі, так і в особистому житті.

Лівинці не можуть знайти речі і «визначити пріоритети» завдань, їх одяг постійно пом'ята, вимазана або порвана. Вони можуть занадто багато їсти, палити, поширювати запах алкоголю або залишати половину ланчу на власних вусах.

Лівинець не хоче визнавати, що він є дорослим, який повинен нести відповідальність за свої дії.

Якщо ви зустрічаєте Лівинця на роботі, підтримайте його, якщо він випадково проявить охайність у своїй поведінці, і допоможіть йому Досягнути більшого порядку в його особистому і професійному житті.

10. «НЕНОРМАЛЬНИЙ» («з відхиленнями») БОС. «Ненормальний» бос – як передбачає його ім'я – проявляє аномальну (яка відхиляється від норми) поведінку.

Ненормальність виявляє себе або в сексуальних заграваннях, частих прогулах, або в постійній брехні.

«Ненормальні» боси прагнуть відкараскатися від чогось і сподіваються, що їхні люди будуть «прикривати» їх.

Вони занадто стривожені, щоб бути ефективними, і важко зрозуміти, чи це почуття збудження є причиною, чи наслідком їхніх проблем.

«Ненормальний» бос боїться відповідальності – і, можливо, навіть у разі досягнення успіху.

Його аномальність треба ретельно задокументувати, щоб мати «надійне свідоцтво» для отримання перемоги на випадок, якщо він спробує брехати, аби захистити себе.

Деяким службовцям необхідно зберігати свої власні незалежні комплекти документів з таких дій; такі документи можуть забезпечити переконливі докази на випадок конфронтації

Як захистити себе від важких у спілкуванні людей. Важкими в спілкуванні можуть бути не тільки боси, але і колеги по роботі, яких ви змушені

бачити щодня. Трапляється так, що від деяких людей начебто відходить від'ємний заряд.

Американська дослідниця Д.Г. Скотт рекомендує в таких випадках створити навколо себе уявний енергетичний бар'єр, який перешкоджатиме впливу на вас негативного заряду.

Один із способів, який дозволяє це здійснити, полягає в тому, щоб уявити собі біле світіння чистої позитивної енергії навколо себе, або уявити, що ви перебуваєте в захисній оболонці, або навіть уявити себе у вигляді матер'яного намету, з країв якого негативна енергія стікає, як вода.

Ви можете використати різні прийоми візуалізації. Важливо, щоб у вашій уяві ви створили навколо себе захисну зону. Коли ви відчуєте, що вам загрожує дія якоїсь негативної енергії, підніміть цей «щит» і навіть відсуньте його ближче до того, хто її випромінює. Ви відчуєте себе стійкішим і врівноваженішим і зможете спокійніше і комфортніше робити те, що вам потрібно.

## 5. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід

Відомо, що японці при зустрічі обмінюються візитними картками і тільки після цього розпочинають ділову бесіду. З якою метою вони так роблять? Напевно, щоб дізнатися «хто є хто» і відповідно з цим будувати стратегію і тактику розмови, а також певним чином себе поводити.

Назвемо вихідні рубежі, від яких треба будувати бесіду:

### 1. З'ясувати «хто є хто».



*Три «кити», на яких має триматися ділова індивідуальна бесіда (переговори)*

Це означає, що ваш статус і статус вашого співрозмовника мають бути оголошеними. Знання статусу вказує на потенційні можливості партнера і міру його визнання суспільством. Якщо статус партнера нижчий, то ваша поведінка, навіть на підсвідомому рівні, буде домінантною, що надасть вам початкової ініціативи. Якщо ж статус партнера вищий, то ви скеруєте свій талант на досягнення паритетного становища.

## *2. Вибрати місце зустрічі.*

Найкраще, коли ділового партнера ви приймаєте у себе, оскільки рідні стіни, де ви звикли керувати, надають вам впевненості і переваги.

Якщо партнер запрошує вас на розмову в свій офіс, намагайтесь цього уникнути. Запросіть його до себе. Якщо вам цього зробити не вдається, в такому випадку домовтеся про зустріч на нейтральній території (кафе, клуб, бібліотека і т.д.).

## *3. З'ясувати мету ділової бесіди.*

У психологічному аспекті це означає вивідати, хто більше зацікавлений у розмові, тобто «кому це більше потрібно».

Якщо вам, то спробуйте це приховати. Якщо партнерові, то спробуйте опосередкованими запитаннями з'ясувати міру його зацікавленості і – «закручуйте гайки», тобто домагайтесь вигідніших для вас умов.

Прийоми, які можуть викликати у співрозмовника до вас симпатію і довіру.

1. Помічайте по ходу бесіди всі позитивні якості партнера і говоріть про них своєму співбесіднику. Подайте це через «лупу», тобто трохи перебільшуйте. Але не занадто, бо у партнера можуть виникнути дві реакції: або він зрозуміє, що ви перед ним схильєтесь і почне домінувати в розмові; або ж запідозрить, що ви з ним нещирі і хочете надмірною похвалою приспати його пильність.
2. До розумної межі завищіть свої вимоги, тобто поставте жорсткіші початкові умови. Ви матимете запланований простір для «відступу», а ваш партнер буде щасливим від своєї маленької перемоги.
3. Критикуйте в позиції партнера тільки ті суттєві моменти, які можуть зашкодити вашим намірам у досягненні успіху.
4. Якщо вам щось не подобається в бесіді із партнером, але воно таке, що вас «кровно не зачіпає», – не показуйте цього. Зробіть нейтральний вираз обличчя, уважно слухайте і кивайте головою.

5. Прагніть уникати в розмові слів, які характеризують крайні смислові та емоційні полюси. Наприклад: «Я абсолютно впевнений», «Я сто-процентно гарантую», «Він – негідник», «От здорово!» і т.д.
6. Дайте можливість своєму партнерові зберегти «добру міну при поганій грі», тобто лице, гідність. Це означає, що своєю поведінкою ви не повинні показати, що ваші аргументи були переконливішими, що ви отримали над партнером ділову чи моральну перемогу.
7. «Не грюкайте дверима!». Іншими словами, якщо ділова індивідуальна бесіда не привела вас до рятівного успіху, в будь-якому випадку з гідністю сприйміть свою поразку і розійдіться по-дружньому із партнером. В такому разі ви залишаєте за собою можливість ще раз вийти з ним на контакт. Репутація ваша збережеться, а майбутнє покаже: виграли ви чи програли.

### Техніка спілкування по телефону

Вважається, що оптимальний час телефонної розмови в межах 3 хв, з яких:

- взаємне представлення –  $20 \pm 5$  с;
- введення співрозмовника в курс справи –  $40 \pm 5$  с;
- обговорення ситуації –  $100 \pm 5$  с;
- заключні слова –  $20 \pm 5$  с.

Ми не заперечуємо проти такої структури розподілу розмови в часі. Наведений приклад можна розглядати як бажаний варіант. Насправді спланувати розмову подібним чином досить важко, бо телефонна розмова із незнайомим абонентом нагадує рівняння з багатьма невідомими.

З погляду психології, можна говорити тільки про принципи побудови ділової телефонної розмови.

Багаторічний досвід ділових телефонних розмов автора цих рядків із генеральними директорами і провідними спеціалістами великих машинобудівних заводів підказує, що структура розмови в часі є вторинною порівняно із іншими чинниками, які виступають на перший план.

Розглянемо цей **екстремальний варіант** телефонної розмови.

Уявіть собі генерального директора, на столі якого багато телефонів, зокрема прямий до міністра; в приймальні чекають підлеглі, прагнуть один поперед одного «прорватися» з невідкладними справами. Телефони дзвонять, не змовкаючи, доводиться навіть час від часу одночасно

вести розмову на двох лініях. Перед столом стоїть заступник, якому директор махнув рукою «сідай» і продовжує розмовляти – на проводі місцева влада.

І ось в такій обстановці ваш дзвінок випадково пробивається до генерального директора. І тут перше ваше завдання: як зробити, щоб він почав з вами розмову. Не виключено, що після першої ж вашої фрази генеральний директор або покладе трубку, або «відфутболить» вас, тобто дасть негативну або відчепну відповідь. В кращому разі переадресує до людини, яка цією справою займається конкретно.

А вам потрібне рішення саме генерального директора. Як «змусити» його розмовляти з вами з приводу даної проблеми? І тому, перш ніж телефонувати у важливій для вас справі, особливо до людини, статус якої вищий і опосередковано чи прямо її рішення для вас вирішальне, – продумайте сценарій телефонної розмови і всі можливі шляхи її перебігу. Цей сценарій ви повинні не просто уявляти, а бачити перед собою із всіма діалогами.

Щоб на тому боці лінії відразу ж не поклали трубку, після короткого представлення себе і роду проблеми, якою займаєтесь, зразу ж використовуйте тактику «батога» і «пряника». Вами зацікавляться, коли відчують реальну небезпеку (особисто для себе) або реальну вигоду чи винагороду (для себе і персоналу).

Наведемо приклад «зав'язки» телефонних розмов в стилі «батога» і «пряника» зі своєї практики ділового спілкування. За родом діяльності доводилося тривалий час керувати науковою тематикою галузі з проблем підвищення рівня безпеки машин, ергономічності і комфортності їх обслуговування.

В стилі «батога»:

«Шановний... вам телефонує (прізвище, посада), який займається (проблема) і змушений, згідно із запитом міністерства, подати дані про безпечність обслуговування вашої техніки. За даними, які в мене є (сказати звідки), на вашому обладнанні через недоліки конструкції (які) стався (сказати де) нещасний випадок. Дайте, будь ласка, інформацію про заходи, які ви передбачаєте для поліпшення конструкції машини. Ці дані нам необхідні до (назвати якого) числа. В іншому випадку ми змушені будемо подати в міністерство інформацію про те, що в напрямку поліпшення конструкції машин у вас нічого не робиться».

В стилі «пряника»:

«Шановний... Вас турбує (прізвище, посада). Я займаюсь (проблема) і нашому відділу доручили розробити програму з підвищення рівня безпеки та ергономічності машин галузі і ... (кінець фрази виділити інтонаційно) виділили на це спеціальні кошти, розподілення яких між виконавцями залежатиме від нас. Ми хочемо включити в програму вашу машину марки (назва). Будь ласка, до такого-то числа подайте ваші зустрічні пропозиції письмово».

Звичайно, в тому, що ми не бачимо співрозмовника під час телефонної розмови, є і плюси і мінуси. Нам невідомі жести, міміка партнера, його пози. Ми тільки чуємо його голос і орієнтуємось по інтонації і паузах.

Якщо партнер – наш знайомий, то наша уява домальовує його можливу невербальну реакцію на слова, і тоді розмова стає комунікативно більш наповненою.



## Тема 9. ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННІ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

1. Ключові поняття в психології конфліктів.
2. Види конфліктів.
3. «Дерево» конфлікту як процесу.
4. Характер, причини і наслідки конфліктних ситуацій у колективах.
5. Рівні та способи розв'язання конфліктів

### 1. Ключові поняття в психології конфліктів

Уточнимо основні поняття, які винесені на розгляд у даній темі.

**Конфлікт** (від лат. *Conflictus* – зіткнення) – у філософії – крайнє загострення суперечностей; у психології – зіткнення осіб, їхніх ідей, інтересів, потреб, оцінок, рівня прагнень, домагань тощо.

Для науки і практики управління людьми важливе значення має розкриття психологічних механізмів виникнення і розв'язання міжособистісних конфліктів, зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів, які призводять до конфлікту, розробка оптимальних прийомів переборення конфліктних ситуацій.

У процесі діяльності колективу для досягнення спільної мсти можуть виникати конкретні й конфліктні ситуації. Зрозуміло, що конкретна ситуація, за якої необхідно діяти і приймати рішення, не обов'язково є конфліктною. Отже:

**Конкретна ситуація** – це реальне інформативно-матеріальне поле (предмети, люди, явища, події, стосунки), яке необхідно привести до певної рівноваги для забезпечення комфортного стану індивідів, які перебувають у полі цієї ситуації;

**Конфліктна ситуація** – стан загострення суперечностей у соціальній групі, колективі. Конфліктна ситуація свідчить про невдоволеність окремих осіб існуючим станом справ у колективі, наявність конфлікту між окремими членами колективу.

Конфліктна ситуація означає дезінтеграцію в колективі, послаблення його згуртованості.

Певна управлінська реакція на конфліктну ситуацію може призвести до таких наслідків:

- конфлікт не відбудеться;
- матимуть місце функціональні наслідки конфлікту, за якого відбувається досягнення певної мети;
- дисфункціональні наслідки конфлікту, тобто ті, які заважають досягненню мети.

## 2. Види конфліктів

Розрізняють такі види конфліктів:

а) **соціальні** – пов'язані з боротьбою великих груп людей за суспільно значущі цілі, інтереси тощо;

б) **військові** – зіткнення, сутички озброєних груп людей, а у максимальному своєму вияві – зіткнення армій держав;

в) **інтелектуальні** – пов'язані з боротьбою ідей у науці, єдністю і зіткненням таких протилежностей, як істинне і хибне;

г) **моральні** – виникають тоді, коли реально протистоять одне одному добро і зло, обов'язок і совість, справедливе і несправедливе;

д) **внутрішньоособистісні** – зіткнення приблизно рівних по силі, але протилежно скерованих потреб, мотивів, інтересів, захоплень тощо у однієї і тієї самої людини;

є) **міжособистісні** – ситуація взаємодії людей, за якої вони або переслідують несумісні цілі, або дотримуються несумісних цінностей і норм, пробувши реалізувати їх у взаємостосунках один з одним, або одночасно в гострій конкурентній боротьбі прагнуть досягнути однієї і тієї самої мети, яка може бути досягнута тільки однією зі сторін, що конфліктують;

є) **міжгрупові** – де в якості сторін, що конфлікують, виступають соціальні групи, які переслідують несумісні цілі й своїми практичними діями протидіють одне одному.

### 3. «Дерево» конфлікту як процес

Як правильно підмічено літературознавцями, конфлікт має: **зав'язку, розвиток, кульмінацію і розв'язку**. Додаємо до цього **післяконфліктний синдром** як психологічний досвід, результат і стан після розв'язання конфлікту.

#### *«Дерево» конфлікту як процес*

Розпочинається конфлікт із зав'язки, тобто виявлення суперечностей, які активно чи пасивно вступають у боротьбу. Ініціація конфлікту може йти «згори – вниз» (начальник – підлеглий), «знизу – вгору» (підлеглий – начальник) і по горизонталі, коли конфлікують рівні за статусом, правами, владою, свободою дій величини (наприклад, колеги по роботі).

**Зав'язка** – це публічне виявлення антагонізму як для самих сторін конфлікту, так і для сторонніх спостерігачів.

**Конфлікт може розвиватися явно (оголошено) або приховано**. Явно – в тому разі, коли сторони відкрито заявили про свої суперечності. Приховано – коли сторони не заявили про свої протиріччя, але через дії чи невербальну поведінку здогадуються або точно знають, що перебувають у стані конфлікту.

Прихований період конфлікту ще називають латентним. Його можна також назвати інкубаційним.

Прихований період розвитку конфлікту рано чи пізно переходить у явний або оголошений, якщо «передчасно» не втрутиться «третя сила». Тривалість прихованого періоду не може бути спрогнозована, бо перехід його в явний залежить від кількості набраної «конфліктної енергії» сторін і зовнішнього подразника, який дестабілізує саморегуляцію («відпустить гальма»).

**Кульмінація конфлікту** – це явний (візуальний) вияв найгострішої суперечності, досягнутий у процесі конфлікту. Образно кажучи, це остан-

ня і вирішальна і «битва» конфлікуючих сторін, в результаті якої одна зі сторін визнає себе переможеною або досягається перемир'я.

У кульмінаційний момент конфлікт досягає такої величини, що змушена (якщо вона є) втрутитися «третя сила». «Третя сила» або зрівноважує «чашу терез», або стає на бік однієї зі сторін. Наприклад, в управлінні «третьою силою», якщо конфлікують два завідуючих відділами, може бути генеральний директор, тобто вищий керівник. «Третьою силою» може також бути якась важлива інформація, яка підтверджує правоту тієї чи іншої сторони, чи інформація, яка зліквідує початкову причину конфлікту, роблячи його несуттєвим, або ж дає абсолютно нові орієнтири (розводить).

Дія сторонньої (третьої) сили реалізується через управлінські прийоми, стиль і стратегію управлінської поведінки.

Після кульмінації конфлікт або розв'язується, або загасає сам по собі, або ж конфлікуючі сторони розводяться примусово.

Характерним є **опісляконфліктний синдром** як психологічний наслідок конфліктної ситуації після її розв'язання. Це емоційний та інтелектуальний досвід, результат і психічний стан, що їх виносять кожна із сторін (особистостей) із конфліктного процесу.

Часто опісляконфліктний синдром виявляється у вигляді *фрустрації*.

**Фрустрація** – це крайня невдоволеність, блокада прагнень, тривке негативне емоційне переживання, що дезорганізує свідомість і діяльність. Фрустрація може розкриватися як окремі або поєднані між собою крайня досада, озлобленість, пригніченість, повна байдужість до оточення, необмежене самобичування.

Зрозуміло, що ні духовному, ні фізичному здоров'ю стан фрустрації не сприяє, а навпаки – негативно позначається на поведінці й діяльності індивіда.

Звідси висновок: без вагомої причини краще не конфліктувати.

## 4. Характер, причини і наслідки конфліктних ситуацій у колективах

Взаємодія між керівником і колективом завжди має предметний зміст. І навіть через це стосунки між керівником і колективом, як і між членами колективу, неодмінно включають у себе різного роду ситуації, які можуть бути і конфліктними.

Конфлікт у виробничому колективі являє собою зіткнення інтересів, поглядів, установок, прагнень особистостей і включає всю сукупність причин і умов, які передували конфлікту і викликали його.

Конфлікти розрізняються за **службово-комунікативними напрямками взаємодії** – між різними ієрархічними рівнями – «вертикальні» й «горизонтальні». «Вертикальні» конфлікти можуть бути типу «працівник – керівник» і «керівник – працівник», залежно від того, хто є ініціатором конфлікту. У «горизонтальних» конфліктах типу «працівник – працівник» ініціація може йти від одного або іншого працівника, або ж від обох одночасно.

Конфлікти можуть виникати на діловій (функціональній) або особистій основі.

Вони можуть бути також конструктивними або деструктивними. **Ділова** конфліктність має конструктивний і мобільний характер: вона зникає, тільки-но зникає предмет суперечки, тільки-но вирішується проблема або завдання, що викликало зіткнення міркувань і думок.

Особистісна або **міжособистісна** конфліктність має сталий, інерційний характер. Вона може бути також наслідком ділової конфліктності, коли принципові розбіжності на функціональній основі перетворюються у взаємну неприязнь, що може бути і результатом психологічної несумісності – несумісності характерів, інтересів, поглядів, коли зіткнення між людьми відбуваються через найменший привід або навіть без будь-якої причини.

У колективах з високим рівнем духовної і моральної культури наявність виробничих проблем і завдань призводить до появи **внутрішньо-особистісних** конфліктів, тобто люди на самоті із собою сумніваються в правильності своїх позицій і стоять перед необхідністю вибору альтернативних рішень.

Якщо внутрішньоособистісна конфліктність є результатом не слабкості характеру, а високої духовної культури особистості, то вона сприяє вирі-

шенню ділових конфліктів і багато в чому попереджує міжособистісні зіткнення.

### ***Причини ділових і міжособистісних конфліктів***

Ділові і міжособистісні конфлікти мають у своїй основі різноманітні причини, зокрема:

- господарсько-організаційні;
- соціально-професійні;
- соціально-демографічні;
- соціально-психологічні.

**Господарсько-організаційні причини** психологічних колізій у колективі включають у себе дві групи причин:

- неправильну організацію праці;
- неправильну організацію заробітної плати.

Неправильна організація праці передбачає недоліки в укомплектуванні штатів, у спеціалізації і кооперації працівників у різних підрозділах; недосконалість обліку і контролю праці; нечітке розподілення функцій між працівниками.

Неправильна організація заробітної плати включає неупорядкованість у нормуванні праці й преміюванні, а також різницю в оплаті за однакову працю.

Виникнення конфліктних ситуацій на **соціально-професійній** основі спричиняють такі чинники, як:

- недосконалість системи добору і розстановки кадрів, коли керівник неправильно оцінює професійну придатність і моральні якості працівника;
- домагання працівника щодо вищої посади чи розряду й обмеження можливостей їх задоволення у межах даного підприємства;
- правова закріпленість працівника за посадою при низькому рівні його ділових якостей (недипломований фахівець-практик краще справляється із обов'язками, ніж дипломований).

Помічена тенденція зростання «горизонтальної» конфліктності у міру підвищення соціально-професійного статусу працівника: чим вищий престиж професії, посади, соціального становища, тим більше конфліктів у взаємостосунках рівних за посадами співробітників.

У науково-технічної, творчої, інженерно-технічної інтелігенції, у працівників освіти, медичних працівників вищої кваліфікації «горизонтальних» конфліктів у взаємостосунках в 2,4-2,6 рази більше, ніж у працівників середньої кваліфікації. Але в останніх рівень «вертикальної» конфліктності в 1,2-1,5 рази вищий, аніж у науково-технічної та інженерно-технічної інтелігенції.

Вивчення причин зростання «горизонтальної» конфліктності у міру переходу від нижніх щаблів службової ієрархії до верхніх переконує в тому, що головною причиною є обмеження можливості подальшого соціально-професійного просування на верхні щаблі, а також прагнення працівника «утриматися» в уже досягнутому статусі.

**Соціально-демографічні причини** психологічних колізій у колективах.

У колективах, де є представники всіх вікових груп, життєві орієнтації врівноважуються і навіть доповнюються. Якщо ж порушується вікова гармонія, то можуть виникати конфлікти.

Наприклад, візьмімо два крайніх положення: якщо молодий чоловік потрапив на роботу у відділ, де всім близько 50-ти або й більше, то він може стати «хлопчиком на побігеньках», хоча йому вже 35 і він гарний фахівець. Або ж якщо у відділ, де більшість віком до 30-ти, потрапить на рядову посаду фахівець передпенсійного віку, то він може стати предметом нетолерантних жартів щодо фізіологічних можливостей.

Подібні колізії можуть виникати й тоді, коли в колективах порушується демографічна структура за ознакою статі, тобто коли в колективах переважають або чоловіки, або жінки.

Виникнення «жіночих» або «чоловічих» колективів призводить до специфічних конфліктів («боротьба» за нього чи за неї; зловживання тим, що ти єдиний «півень у курятнику» тощо).

Нерідко цілі міста переживають соціальні й психологічні колізії внаслідок такої однорідності. В свій час в якості «чоловічого» міста опинився Кривий Ріг. Проблема була вирішена таким чином, що в місті були побудовані комбінати побутового обслуговування, текстильна фабрика та ряд інших підприємств легкої та харчової промисловості, що дали можливість залучити до роботи жінок.

**Суть соціально-психологічних причин** конфліктної ситуації полягає в психотипологічній і морально-духовній несумісності деяких членів

колективу (включаючи керівника) як за наявності, так і за відсутності об'єктивних причин конфлікту.

Наприклад, якщо один із працівників щедрий і марнотратний, а інший скупий або надто ощадливий, або якщо один має почуття гідності, а інший – підлабузник, або якщо один скромний, а інший – хвалькуватий, або якщо один прямолінійний, а інший – прихований, то між ними постійно виникатиме тертя навіть за відсутності якихось зовнішніх причин.

Соціально-психологічною причиною міжособистісного конфлікту можуть бути оманливі образи, коли об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але стосунки сторін помилково сприймаються як конфліктні. Наприклад, коли якісь дії підлеглого здаються керівникові «інтригою», «підсиджуванням», або коли підлеглому починає здаватися, що керівник присікується до нього, хоче «вижити» тощо.

Міжособистісні конфлікти являють собою не тільки морально-етичну, а й економічну проблему. Встановлено, що втрати робочого часу від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять близько 15% робочого часу, а продуктивність праці в післяконфліктний період знижується на 1.2–16%

### *Наслідки конфліктних ситуацій*

Наслідки можуть бути різноманітними залежно від змісту, учасників та умов перебігу конфлікту.

1. Повна ліквідація конфронтації взаємним примиренням сторін на якійсь основі.
2. Винесення конфліктуючих сторін або однієї із них за межі колективу (звільнення, переведення на іншу роботу тощо).
3. Зникнення конфронтації, коли одна із сторін виходить переможцем, а інша визнає себе переможеною.
4. Послаблення конфлікту, коли обидві сторони до певної міри задовольняють свої домагання і йдуть одна одній на деякі поступки.
5. Зникнення протистояння, коли обидві сторони програють і отримують «негативне» задоволення.
6. «Трансформація» конфлікту в інший, видозмінений або принципово новий, який за силою своїх суперечностей відсовує на задній план початковий конфлікт.
7. Поступове затухання конфлікту завдяки довільному перебігу, коли учасники і керівництво не вживають рішучих заходів для його ліквідації.

8. Механічна ліквідація конфлікту (несподіване розформування колективу, звільнення одного із учасників конфлікту тощо).

## 5. Рівні та способи розв'язання конфліктів

Найскладнішим для керівника є мистецтво розв'язання конфліктів. Розрізняють три рівні розв'язання конфліктів керівником на виробництві. Ці рівні не мають чітких меж і можуть бути продовженням один одного.

На першому, **соціальному**, рівні використовують організаційні способи: зміна структури колективу, впорядкування системи стимулювання праці, поліпшення умов праці тощо. Соціальний рівень розв'язання конфліктів обмежений можливостями колективу і керівництва і не завжди вимагає психологічного впливу керівника.

Другий рівень – **міжособистісний**, який уже вимагає від керівника вникнути в психологічну сутність суперечностей між конфліктуючими сторонами, не віддаючи переваги тій чи іншій стороні. Інакше кажучи, це об'єктивний погляд на речі третьої сторони – керівника.

Третій – **особистісно-психологічний** рівень розв'язання конфлікту. В даному випадку керівник за допомогою «вживання в образ» (емпатії) стає по черзі то однією, то іншою із конфліктуючих сторін і міркує відповідно. При цьому керівник прагне виявити як об'єктивні причини ситуації, так і мотиви поведінки кожної зі сторін, які базуються на певних потребах та інтересах.

Проаналізувавши ситуацію, керівник кожній із сторін окремо пропонує вихід із конфліктної ситуації. Домігшись взаєморозуміння із кожним окремо, пропонує стратегію поведінки конфліктуючим сторонам і свою допомогу як керівника на першому, соціальному рівні.

### *Дії керівника щодо аналізу конфліктної ситуації*

1. Відокремити привід (зачіпку), який сприяв виникненню конфлікту, від справжньої причини.
2. Визначити «ділову зону» конфлікту, тобто межу «больових» інтересів.
3. З'ясувати мотиви вступу людей у конфлікт.
4. Виявити скерованість конкретних дій учасників конфлікту.

5. Спрогнозувати наслідки (для колективу і для себе), до яких може призвести конфліктна ситуація в її екстремальному прояві.
6. Виробити декілька альтернативних стратегій погашення конфлікту.
7. Виробити для себе стратегію дій на випадок виходу ситуації з-під контролю (спонтанного розвитку подій).

### ***Деякі типові приклади розв'язання виробничих конфліктів***

**Ситуація перша.** Умовна назва «покарання з винагородою».

**Сутність ситуації.** Суперечливо-непослідовні дії підлеглого, які ставлять керівника в скрутне становище щодо оцінки дій цього підлеглого.

**Фабула ситуації.** Підлеглий Б. чинить провину і майже одночасно з цим здійснює вчинок, який робить йому честь, домагається певних успіхів у роботі, але не в тому напрямку, де виявив недоброчесність.

Керівник А. або покарав підлеглого за провину, або іще не встиг.

Постає запитання:

- якщо вже покарав, то чи правильно буде відразу за покаранням нагороджувати підлеглого?
- якщо не встиг покарати, то що ж робити: карати, нагороджувати чи щось інше?

**Вирішення проблеми.** Справедливість вимагає, щоб і провина, і заслуга були відзначені відповідними санкціями з боку керівника.

Якщо керівник покарає підлеглого і не помітить його заслуг, то справедливо буде запідозрений в необ'єктивності і викличе до себе негативну установку з боку підлеглого.

Якщо ж керівник закриє очі на провину і відзначить лише добрий вчинок, то це може викликати думку у решти підлеглих про безпринципність, легковажність, поблажливість керівника.

Тільки справедливе покарання з винагородою можуть розв'язати проблемну ситуацію.

**Ситуація друга.** Умовна назва «покарання побічного винуватця».

**Сутність ситуації.** Неправильні дії підлеглого, неявно заохочувані або його безпосереднім керівником, або кимсь із колег, які ставлять вищого керівника перед необхідністю виявлення основного винуватця ситуації.

**Фабула ситуації.** Підлеглий Б. систематично порушує дисципліну або не виконує своїх професійних обов'язків при потуранні його безпосереднього керівника В. (або старшого із колег).

Вищий керівник А. знає не тільки про погану роботу Б., але й про те, що В. неявно, внаслідок своєї слабохарактерності чи приятельських стосунків з Б., фактично заохочує недобросовісність Б. чи замовчує її.

Безпосередніх, явних причин і зачіпок для покарання В. (безпосереднього керівника), начебто немає: покараним повинен бути Б. (підлеглий). Але водночас А. (вищий керівник) усвідомлює, що в поганій роботі Б. є значна частка вини В. Кого ж варто більшою мірою покарати?

**Вирішення проблеми.** На В. лежить подвійна вина: він погано виконує свої обов'язки керівника (чи старшого колеги) і при його потуранні Б. погано працює і завдає збитків колективу.

Тому більшою мірою повинен бути покараний В., навіть якщо безпосереднім винуватцем провини є не він, а Б.

А. карає В., або мотивуючи це як покарання за потурання Б., або подає справу таким чином, що провину вчинив не Б., а сам В. (безпосередній керівник).

Останній варіант особливо ефективний тим, що він, по-перше, посприятиме розвінчанню таємниці потурання і провини, а по-друге, допоможе порушити приятельські взаємини між В. і Б., які негативно позначаються на справі.

Так, один із учителів математики після ретельної боротьби із списуванням контрольних робіт у класі поставив двійку сильному учневі, незважаючи на правильно розв'язану ним задачу.

Цю оцінку він обґрунтував записом у зошиті: «Списано у Лихачова». Сильний учень обурився: адже всьому класу ясно як білий день, що списував не він у Лихачова, а Лихачов – у нього!

Але він одразу зрозумів мудре рішення вчителя і надалі не дозволяв нікому у себе списувати. А Лихачов змушений був зізнатися, що списує він.

Іще один приклад. Коли завідуючий господарством одного із культурно-освітніх закладів дозволив своєму приятелеві незаконно користуватися автофургончиком, директор закладу, знаючи, хто насправді користувався транспортом, оголосив догану завідуючому і обґрунтував свій наказ таким чином: «За використання службового транспорту в особистих інтересах».

Уражений «несправедливим» вироком, завідуючий не видав свого приятеля, але перестав давати йому автофургончик у користування.

**Ситуація третя.** Умовна назва «удар на себе».

**Сутність ситуації.** Загроза покарання працівника, який припустився помилки, істинні причини якої відомі безпосередньому керівникові, але не відомі вищому керівникові, котрий збирається застосувати санкції.

**Фабула ситуації.** Підлеглий Б. припускається зриву у роботі і виявляється під загрозою санкцій з боку вищого керівника А.

Оскільки Б. допустив цей зрив через свою некомпетентність, недовідченість або неврівноважений душевний стан (особисті, сімейні обставини тощо) і оскільки для А. ці причини невідомі або не беруться ним до уваги, то очікуване покарання Б. небажане і може викликати конфліктну ситуацію.

Безпосередній керівник В., який добре знає Б., розуміє всю небажаність санкцій, але водночас виникає запитання: як їх попередити?

**Вирішення ситуації.** Можна було б спробувати пояснити А. справжні причини зриву, але такі дії можуть себе не виправдати, оскільки:

1. А. міг би сприйняти це як лібералізм В. і, покаравши Б., міг би одночасно покарати і В. за погану роботу з підлеглими.
2. А. міг би не повірити поясненням В., розтлумачивши їх по-іншому.
3. Для Б. небажане оголошення справжніх причин зриву в роботі. У цьому випадку для В. (безпосереднього керівника) краще взяти вину на себе, що викличе повагу з боку підлеглого і бажання скоріше загладити свою вину і більше «не підставляти» безпосереднього начальника.

*Приклад.* Яюсь молода обпалювальниця з цеху оцинкованого посуду, перебуваючи в тяжкому душевному стані, пов'язаному із розладнанням її шлюбу, видала цілу партію бракованого посуду, і начальник зміни збирався суворо її покарати позбавленням премії і переведенням у підсобні робітники.

Бригадир обпалювальників, який знав про біду працівниці, взяв її провину на себе, пояснивши випадок порушенням технологічного режиму через власний недогляд. Він обіцяв виправити становище за рахунок надурочної роботи.

Бригадир отримав догану, зате заслужив глибоку повагу всієї бригади, яка намагалася більше не підводити свого керівника.

Приклади конфліктних ситуацій належать до «вертикальних». Вони розв'язуються, в основному, на першому, соціальному рівні, з допомогою певних управлінських прийомів.

Соціальний тісно пов'язаний у даних випадках з другим, міжособистісним рівнем розв'язання конфліктів. Третій, особистісно-психологічний рівень, наявний тут меншою мірою: вищий керівник мало вникає в душевні переживання, які не обов'язково пов'язані з роботою, чи мотиви дій підлеглих. На першому плані стоять інтереси виробництва і колективу.

Але, звичайно, управлінські прийоми і самі по собі мають достатню цінність і, доповнивши їх глибшим проникненням у людський фактор, можна домогтися значних успіхів у розв'язанні конфліктів і формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі.



## Тема 10. ПРОФЕСІЙНИЙ СТРЕС В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Сутність стресу, його прояви і стадії розвитку.
2. Фактори, що викликають стрес.
3. Управління професійним стресом.

### 1. Сутність стресу, його прояви і стадії розвитку

Персонал організацій, що перебуває під впливом постійних змін в економічній, політичній та соціальній сферах держави, зазнає великого психологічного навантаження. Як наслідок, у нього можуть виникати ознаки професійного стресу.

Термін «стрес вперше в науковий обіг був введений в 1936 р канадським вченим-медиком **Г. Сельє**, який визначив стрес як особливу відповідь організму на будь-яку пред'явлену йому вимогу, це напруження організму, спрямоване на подолання труднощів, що виникли, і пристосування до збільшених вимог.

Згідно **Г. Сельє**, стрес або загальний адаптаційний синдром – це фізіологічна реакція організму, яка виникає у результаті впливу фізичних, хімічних або органічних факторів.

До основних психофізіологічних ознак стресу відносять: спітнілі долоні; часте серцебиття; рясне потовиділення; виникнення проблем з диханням; обличчя червоніє або блідне; зіниці розширюються; зростає кров'яний тиск; м'язи напружені; виникає відчуття пригніченості. Всі перераховані фізіологічні зміни може відчути людина в своєму тілі в момент небезпеки, яку щойно уникнула.

Якщо людина не може керувати собою і не здатна швидко виходити з стресових станів, у всьому організмі відбуваються невеликі, але незворотні зміни. Дослідження підтверджують, що, перетворившись на стійкі, ці зміни породжують в людині відчуття слабкості, хворобливості і сприяють виникненню нового стресу.

**Г. Сельє** вважає, що відсутність стресу рівносильно смерті і навіть уві сні людина відчуває легкий стрес. Якщо на ранніх етапах розвитку суспільства стрес у людей виникав в умовах необхідності фізичного виживання, то у сучасному суспільстві стресори людей досить мало пов'язані з основними механізмами виживання і значно більше з їх соціальним успіхом, з породженням зростаючих вимог життєвих стандартів, а також з необхідністю відповідати очікуванням інших і самих себе.

Кожна людина потребує певного рівня стресу, якщо не хоче нудьгувати і відчувати себе нещасною. Але обов'язковий рівень стресу для кожної людини різний. Від людини до людини змінюється не тільки рівень потреби в стресі, але сам зміст або вид необхідного стресу.

Встановлено, що поява стресу не залежить ні від роботи в межах норми, ні від відпочинку без надмірностей, ні від таких факторів, як погода або вік. Стрес залежить виключно від перевантажень, перенапруги, причому вони можуть бути разовими, але гострими (викликаються такими потужними стресогенними причинами, як смерть близької людини, розпад сім'ї, звільнення з роботи тощо), і не настільки гострими, але хронічними, повторюваними (наприклад, недостатність якої-небудь важливої інформації, тривога, що пов'язана, наприклад, з можливим звільненням з роботи тощо).

Прояви стресової ситуації в житті людини зводяться до реакцій трьох видів: 1) *психологічні* – поява почуття тривоги, занепокоєння, зневіри, туги і т.п.; 2) *фізіологічні* – підвищення кров'яного тиску, частіше дихання, пульсу, напруження м'язів і т.д.; 3) *фізико-хімічні* – посилене вироблення організмом таких речовин, як адреналін, гідрокортизон, які активізують діяльність всіх систем організму.

Стресовий стан має свою динаміку, свої етапи росту. **Г. Сельє** виділив три стадії тривалості загального адаптаційного синдрому.

*Перша стадія* – реакція **тривоги**, що виникає при першій появі стресора, виражається в мобілізації всіх захисних ресурсів організму у відповідь на вплив ззовні, який порушує рівновагу процесів життєдіяльності. На цій стадії помітне швидке зниження рівня стійкості організму. Якщо механізми саморегуляції захисних процесів ефективні, то тривога зникає й організм повертається до нормальної активності. Більшість стресів можуть бути вирішені на цій стадії.

*Друга стадія* – стадія **опору** настає, коли організму вдається впертися зі шкідливими впливами тривалої дії стресорів. У цей період може

спостерігатися підвищена стресостійкість. Організм намагається збалансувати витрати адаптаційних резервів на фоні адекватного зовнішнім умовам напруження функціональних систем.

Якщо ж дію шкідливих чинників довго не вдається усунути і подолати, настає *третьа стадія* – **виснаження**. Пристосувальні можливості організму знижуються. У цей період він гірше пручається новим шкідливим впливам, збільшується небезпека захворювань. На цій стадії дуже різко знижуються адаптаційні резерви та опір організму. Як наслідок з'являються функціональні та морфологічні порушення.

Остання стадія якраз і є деструктивний, руйнівний стрес, наслідки якого для людини є особливо тяжкими, часом катастрофічними. Варто зауважити, що серед керівників випадки важкого стресу стали настільки часті, що його стали називати «хворобою менеджерів». Деструктивний стрес може загрожувати здоров'ю управлінців. Це пов'язано зі страхом керівників не впоратися з роботою, викликати гнів вищого керівника, бути звільненими. Керівники, що опинилися в подібному стані, схильні до миттєвих рішень, будь-яких неадекватних вчинків.

Тому керівник, що виявив у себе ті чи інші ознаки надмірного стресового напруження, повинен грамотно використовувати методи самозахисту від можливих важких наслідків деструктивного стресу.

## 2. Фактори, що викликають стрес

**Д. Фонтана** вважає, що для аналізу стресорів професійного стресу і стресу керівників можна виділити **дві групи стресорів**: 1) стресори службової діяльності; 2) стресори позаслужбової діяльності. Стресори службової діяльності він поділив на *загальні* та *специфічні*. Розглянемо їх.

До **загальних стресорів Д. Фонтана** відносить такі:

1. *Погана організація службової діяльності* (затримки, безвідповідальність, неритмічність). Керівник намагається діяти у вертикальній структурі, що вибудована за ієрархічним принципом. Тому неритмічність, безсистемність в його роботі позначається на діяльності нижчестоящих керівників. Це призводить до того, що організацію час від часу лихоманить і вона часто працює в режимі пожежної команди.

2. *Нестача співробітників, що змушує виконувати, крім своїх обов'язків, ще й обов'язки інших.* В таких умовах або робота виконується неякісно, так як її обсяг різко збільшується, або вона виконується з високою якістю, але це якість дається надто високою ціною – шляхом надзвичайного напруження сил.

3. *Режим робочого часу* (робота в понаднормові і незручні години). Керівник організації повинен чергувати періоди сну і активної діяльності. Крім цього, діяльність будь-якого керівника пов'язана з рішенням раптових кризових проблем. Внаслідок порушення природного ритму роботи у керівника накопичується стрес.

4. *Статусні проблеми* (низький статус, невелика зарплата, недостатні перспективи службового просування). Можливість службового просування керівника сприятиме усвідомленню як цінності власного професіоналізму, так і впевненості в довготривалих перспективах. Якщо цього не буде, то у керівника може виникнути відчуття, що час йде, а його діяльність оцінюють невисоко. В такому випадку йому нелегко зберегти почуття гідності, власної значущості.

5. *Заорганізованість, формалізм* (непотрібні ритуали і процедури). Непотрібна «писанини» і нескінченні наради можуть викликати стрес, так як у керівника виникає відчуття, що він витрачає більше часу на написання несуттєвих, непотрібних звітів і на представлення всіляких даних, ніж на саму роботу.

6. *Невизначеність і непередбачуваний розвиток подій в організації.* Часті зміни в місцевій політиці (раптові зміни цілей і завдань діяльності, обов'язків, часті пересування співробітників як по горизонталі, так і по вертикалі без зрозумілої необхідності) вириває керівника зі звичного середовища, в якому він добре орієнтується і стабільно відчуває себе. У результаті керівник втрачає почуття безпеки, що може провокувати в нього стрес.

До **специфічних стресорів** в діяльності керівника, які притаманні не стільки самій роботі, скільки способу, за допомогою якого здійснюється управлінська діяльність на відповідному рівні, відносять наступні:

1. *Нечіткі рольові обов'язки.* Якщо при нечітких функціональних обов'язках керівник нічого не робить, то йому кажуть, що він повинен діяти, і, навпаки, якщо ж він проявляє ініціативу, то його звинувачують або у

перевищенні повноважень, або в тому, що він бореться за своє особливе місце в організації.

2. *Рольовий конфлікт*, що виникає в умовах, коли два аспекти діяльності керівника виявляються несумісними. Рольовий конфлікт призводить до психологічної плутанини: що б керівник не зробив, він принаймні хоча б з одного з критеріїв виявляється не правий. Це може викликати внутрішній конфлікт, страх перед викриттям і засудженням з боку керівництва. Внаслідок чого у нього виникає відчуття власної неадекватності і низька самооцінка.

3. *Нереалістично високі домагання, прагнення до досконалості*. Керівник через постійні очікування від себе занадто багато, змушування себе трудитися в повну силу може бути позбавленим можливості розслабитися і відчувати, що робота зроблена ним добре. Це може довести керівника до стресу.

4. *Особливості взаємодії з вищестоящими керівниками, ігнорування ними думки керівника*. Якщо пропозиції і думки керівника, та й він сам, будуть постійно ігноруватися, це може викликати у нього високий рівень розчарування і напруженості. В результаті у керівника виникає почуття, що його недооцінюють, притупляється задоволення від роботи і в кінцевому рахунку – стрес.

5. *Особливості взаємодії з колегами по горизонталі*. Так як керівник найчастіше пов'язаний лише відносинами по вертикалі, на шкоду горизонтальній взаємодії, то у цих умовах він обмежений у можливості обговорити професійні проблеми, отримати не тільки схвалення, підтримку, а й заваження, оцінку, тобто те, що ми називаємо зворотним зв'язком. Таке положення веде до зростаючого відчуття уразливості і виснаження професійних ресурсів керівника, а також породжує відчуття, що ніхто крім нього не зможе впоратися з навантаженням. Крім цього у колективі може утворитися вакуум влади, що може призвести до боротьби за владу між співробітниками, тиск на керівництво, склоки, розбрід і хитання як по горизонталі, так і по вертикалі. Також можлива боротьба за статус, за особливе місце в організації, захист територіальних домагань або привілеїв, що веде до різноманітних форм з'ясування стосунків між колегами по горизонталі. Все це веде до інтенсифікації діяльності керівника та до стресу.

6. *Особливості взаємодії з клієнтами та підлеглими*. Важкі клієнти або підлегли можуть викликати стрес, коли сутички з ними або абсолютно

несподівані, або несправедливі і неправомочні. Якщо керівник буде прагнути залишатися «ввічливим і коректним», то це аніскільки не полегшить ситуацію. А в разі втрати контролю над собою керівник буде відчувати відчуває себе ще гірше, сприймаючи цей конфлікт як свідчення свого непрофесіоналізму.

*7. Особливості управлінської праці:* 1) темпи технологічних змін у наш час настільки великі, що кількість знань, необхідних для того, щоб не відставати від життя, досягає запаморочливих розмірів. У керівника виникає відчуття, що йому не вистачає освіти, досвіду, навичок. Неможливість або нездатність виявитися на висоті свого професійного обов'язку тягне за собою появу відчуття особистісної поразки, особливо у фахівців з високим почуттям професійної відповідальності; 2) управлінська праця пов'язана з перевантаженнями, тимчасовим пресингом, постійним перемиканням з одного виду діяльності на інший. У керівника немає ні хвилини, щоб зупинитися і об'єктивно проаналізувати результати своєї роботи, що призводить до накопичення напруження; 3) для управлінської праці характерна монотонність, нестача різноманітності. Щоб зберегти зібраність і творчі потенції, керівник час від часу потребує нових вражень. У наслідок заспокійливого характеру діяльності у керівника з'являється відчуття її одноманітності, монотонності, сірості і обмеженості; 4) нестача необхідної службової інформації або неможливість передати необхідні інструкції у відповідні інстанції створює у керівника відчуття неповного контролю над подіями.

**До позаслужбових стресорів** зазвичай відносять такі.

1. *Стрес, викликаний подружжям.* Виникає в результаті зіткнення або темпераментів, або інтересів (небажання допомагати по дому, затримки на роботі, ревності, різні погляди на життя, подружня зрада та ін.).

2. *Стрес, викликаний дітьми.* Керівник зауважує, що діти роблять все абсолютно не так, «як треба», забуваючи, що свого часу він поступав так само. Він намагається їх повчати, намагається передати їм свій життєвий досвід. Його турбує, що дітям подобається більше вчитися не в нього, а в житті як такого, хоча часто при цьому роблять помилки.

3. *Стрес, викликаний батьками та родичами.* Керівнику важко погодитися з тим, що він повинен бути залежним від батьків, які його все ще намагаються виховувати, хоча він сам впливає на долі кількох сотень людей.

4. *Стрес, викликаний домашньою обстановкою.* У керівника занадто велика кількість домашніх обов'язків і занадто малий час для їх виконання.

5. *Стрес, викликаний тиском навколишнього середовища на сім'ю керівника.* Тут і галасливі сусіди, і фінансові проблеми, пов'язані зі сплатою за домашніми рахунками, і побутові проблеми, що виникають час від часу.

### 3. Управління професійним стресом

**Під управлінням стресом** зазвичай розуміють сукупність стратегій, методів і прийомів, що дозволяють людині запобігти негативний вплив стресорів або звести цей вплив до мінімуму. Сам процес управління можна уявити декількома варіантами: 1) до появи стресу головні зусилля необхідно зосередити на проблемах профілактики стресу; 2) після появи стресу головна увага приділяється заходам активної протидії стресу; 3) в гострій стресовій ситуації здійснюються заходи першочергової самодопомоги.

**Профілактика стресових ситуацій** – це своєчасне вирішення ситуацій, що виникають, не відкладаючи на майбутнє, що може тільки погіршити становище і складність вирішення. Не слід йти від проблем, оскільки рано чи пізно на діяльності або здоров'ї все-таки позначаються невирішені проблеми. Можна сказати, що одним з основних підходів щодо профілактики стресових ситуацій є **вміння розвантажити основну напруженість людини за рахунок оптимістичного погляду на життя і всі події в ньому.**

На думку **Р. Кричевського**, до принципів мудрого ставлення до життя можна віднести наступні:

1. *Постійно ставити і домагатися пропорційних нашим можливостям життєвих цілей.* Необхідно задуматися про реальність наших домагань і вибрати цілі, які трохи вище реальних можливостей. Керівник з великим набором гнучких установок і досить великою кількістю найближчих і перспективних цілей («галерея цілей»), що володіє здатністю їх замінювати, у разі невдачі показує свої здібності управляти стресом.

2. *Вміти відрізнати головне від другорядного.* Цей принцип орієнтує нас на знаходження якоїсь домінуючої лінії життя, застерігає від гонити за сьогохвилинними, випадковими цілями.

3. *Знати міру впливу на події,* тобто бути реалістичними в оцінці як власних можливостей, так і ситуації, в якій перебуваємо. Якщо ігнорувати цей принцип, то це призведе не тільки до зайвої трати сил, але й до дистресу.

4. *Вміти підходити до проблеми з різних сторін.* Тобто, виявляти здібності подивитись на проблеми, що викають, з різних сторін і позицій, здійснювати гнучкий підхід в оцінці людей і подій. Цей принцип вимагає здійснювати об'єктивізацію стресів, тобто об'єктивно оцінювати те, що на початку уявлялося катастрофічним або трагічним.

5. *Готувати себе до будь-яких несподіваних подій заздалегідь.* Тобто, налаштовуючи себе на можливі, та й на непередбачені повороти подій, ми тим самим проявляємо відому гнучкість, реалістичність у підході до дійсності, позбавляємося від непотрібних ілюзій, а часом готуємося, таким чином, до малоприємних новин.

6. *Сприймати дійсність такою, яка вона в реальності, а не в нашій уяві.* Бути реалістичним в оцінці того, що відбувається навколо нас, що дозволить розумно сприймати і вирішувати проблеми, що виникають, не ухиляючись від них і не забиваючись в шкаралупу ілюзій.

7. *Намагатися розуміти оточуючих.* Щоб уникнути непотрібних зіткнень і в кінцевому рахунку забезпечити собі певний рівень психологічного комфорту, необхідно адекватно розуміти інших, зокрема мотиви їхньої поведінки, проникати в їх внутрішній світ, що дозволить обрати більш гнучкі лінії поведінки.

8. *Вміти витягувати позитивний досвід, уроки з всього, що відбувається.* Серйозне осмислення набутого досвіду і відповідних висновків значно розширить наші можливості в оцінці людей і ситуацій, сприяючи тим самим і кращій життєвій адаптації.

9. *Жити повним життям в кожен даний його момент.* Незважаючи і всупереч складнощам нашого життя треба жити, а не існувати, жити кожен день і кожну годину, жити кожну мить відпущеного нам життя.

Ще одним з підходів щодо профілактики стресових ситуацій є **прогнозування стресогенних факторів індивідуального життя і зав-**

**часна підготовка до стресів, тобто формування стресостійкості.** До основних заходів цього напрямку необхідно віднести наступні:

- 1) використання різноманітних тестових методик, самопостереження для пізнання себе і раннього виявлення стресу, що насувається;
- 2) ознайомлення з досвідом інших, спеціальною літературою зі стресу;
- 3) динамічне формування адекватного способу життя (якщо потрібні зміни, то вони вносяться і дотримуються);
- 4) фізичні вправи;
- 5) наявність ефективного середовища природної підтримки (сім'я, соціальне оточення, друзі, родичі);
- 6) формування вольових якостей (цілеспрямованості, ініціативності, наполегливості, витримки (самовладання), рішучості, витривалості).

Якщо ж все-таки попередження стресових ситуацій не застосовані, і стресова ситуація виникла, то необхідно знати **основні правила поведінки, які допоможуть більш якісно вирішити проблему з мінімальним збитком для здоров'я (А. Урбанович):**

1. Здійснювати аналіз індивідуальної картини стресу, який включає ряд обов'язкових дій: 1) складання переліку стресорів (перелік робить ситуацію керованою, а проблему – більш реальною і відчутною); 2) ранжування стресорів (від самого сильного до найслабшого); 3) планування реальних і конкретних дій відносно стресів. Можна виділити наступні три види дій: негайна дія (стресори, відносно яких можна щось зробити прямо зараз, сьогодні або протягом найближчих днів, наприклад нечіткі службові обов'язки, невизначеність); перспективна дія (стресори, піддаються корекції, але неясно, який саме і коли, наприклад великі навантаження або занадто багато нарад); ігнорування або адаптація (стресори, які знаходяться поза межами досяжності, принаймні в осяжному майбутньому; до них слід просто пристосуватися і приймати їх такими, які вони є, наприклад, погані умови роботи).

2. Мобілізувати фізіологічні можливості організму для протидії стресу за допомогою: 1) збільшення прийому рідини (до восьми склянок на день до тієї кількості, яку ми випиваємо щодня); 2) харчування; 3) дихання; 4) фізичних вправ (комбінація вправ на гнучкість (5 хв в день) і витривалість (10 хв в день)).

3. Мобілізувати психофізіологічні можливості для протидії стресу, або здійснювати психічну саморегуляцію як аутовплив людини за допо-

могою спеціально організованої психічної активності для регуляції свого стану. Основними різновидами психічної саморегуляції є: 1) релаксація у формі свідомого нервово-м'язового розслаблення в тілі, що представляє курс систематичних тренувань за довільного розслаблення різних груп м'язів; 2) самонавіювання у формі аутогенного тренування (або аутотренінгу), що являє собою метод психічної саморегуляції станів, заснований на свідомому вселянні почуттів тепла, важкості, полегшення різних органів і ділянок тіла; 3) самонавіювання у формі сенсорної репродукції, або візуалізації, що являє собою метод психічної саморегуляції станів, заснований на уявному відтворенні у всіх подробицях образу приємного місця, красивого пейзажу і своїх відчуттів під час перебування там. Крім зазначених образів, це може бути спогад про самі вдалі дні відпустки; 4) медитація як метод психічної саморегуляції за допомогою розумових дій, спрямованих на приведення психіки людини в стан поглибленої зосередженості, занурення в себе.

На цій стадії необхідно правильно розмістити емоційний стан в такій ситуації, що допоможе оптимістично сподіватися на успішне вирішення проблеми найближчим часом. Також нервові перевантаження ефективно знімати фізичними вправами і навантаженнями, що дозволить зберегти фізичну форму і налаштувати на позитив. Переключення на улюблене заняття і захоплення допоможе грамотно відсторонитися від постійного роздуми про проблему, що створилася, за рахунок чого результат буде набагато вище. Але, незважаючи на це, не слід повністю забувати про проблему, оскільки перші стадії простіше піддаються вирішенню, ніж більш складні стадії, які потребують вирішення безпосередньо самої проблеми, а також виникаючих негативних наслідків, які вона спричинила.

Вплив стресу буває настільки інтенсивним, несподіваним і стрімким, що може серйозно позначитися на нашому здоров'ї (а часом і життя). **До заходів першочергової самодопомоги** у цих випадках зазвичай відносять наступні (А. Урбанович).

1. У гострій стресовій ситуації не слід приймати (або намагатися приймати) ніяких відповідальних рішень. Винятки становлять стихійні лиха, коли мова йде про порятунок самого життя.

2. Повільно порахуйте до десяти.

3. Займіться своїм диханням. Повільно вдихніть повітря носом і на деякий час затримайте дихання. Видих здійснюйте поступово, також через ніс, зосередившись на відчуттях, пов'язаних з вашим диханням.

Подальші події можуть розвиватися в двох напрямках:

1. Стрессова ситуація застала вас у приміщенні: 1) встаньте, якщо це потрібно, і, вибачившись, вийдіть з приміщення; 2) скористайтеся будь-яким шансом, щоб змочити лоб, виски і артерії на руках холодною водою; 3) повільно озирніться по сторонах, навіть у тому випадку, якщо приміщення, в якому ви перебуваєте, добре вам знайоме. Переводячи погляд з одного предмету на інший, подумки опишіть їх зовнішній вигляд; 4) потім подивіться у вікно на небо, зосередьтеся на тому, що бачите; 5) набравши води у склянку (у крайньому випадку – в долоні), повільно, зосереджено випийте її. Сконцентруйте свою увагу на відчуттях, коли вода буде текти по горлу; 6) випряміться, поставте ноги на ширину плечей і на видиху нахиліться, розслабляючи шийку і плечі, так, щоб голова і руки вільно звисали до підлоги. Дихайте глибше, стежте за своїм диханням. Продовжуйте робити це протягом 1-2 хвилин. Потім повільно випряміться, дійте обережно, щоб не закрутилася голова.

2. Стрессова ситуація застала вас де-небудь поза приміщенням: 1) озирніться по сторонах, спробуйте поглянути на навколишні предмети з різних позицій, подумки називайте все, що бачите; 2) детально розгляньте небо, називаючи про себе все, що бачите; 3) знайдіть який-небудь дрібний предмет (листок, гілку, камінь) і уважно розгляньте його. Розглядайте предмет не менше чотирьох хвилин, знайомлячись з його формою, кольором, структурою таким чином, щоб зуміти чітко представити його із закритими очима; 4) якщо є можливість випити води, скористайтеся нею – сконцентруйте свою увагу на відчуттях, коли вода буде текти по горлу; 5) ще раз простежте за своїм диханням. Дихайте повільно, через ніс: зробивши вдих, на деякий час затримайте дихання, потім так само повільно, через ніс, видихніть повітря. При кожному видиху зосереджуйте увагу на те, як розслабляються і опускаються ваші плечі.



## Тема 11. ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ У КЕРІВНИКІВ ТА ЙОГО ПОДОЛАННЯ

1. Синдром «професійного вигорання» і його симптоми.
2. Особистісні та професійні фактори психічного вигорання.
3. Профілактика «професійного вигорання» та психологічна допомога менеджерам і персоналу організації.

### 1. Синдром «професійного вигорання» і його симптоми

Одним із найважчих наслідків довготривалого професійного стресу є синдром «професійного вигорання». Існують різні визначення «вигорання», проте в найбільш загальному вигляді воно розглядається як довготривала стресова реакція або синдром, що виникає внаслідок тривалих професійних стресів середньої інтенсивності. У зв'язку з цим синдром психічного вигорання (burnout) позначається рядом авторів як «професійне вигорання», що дозволяє розглядати це явище в аспекті особистої деформації професіонала під впливом професійних стресів (**К. Маслач**).

Вперше термін burnout був введений американським психіатром **Х. Френденбергером** в 1974 р для характеристики психологічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному і тісному спілкуванні з клієнтами (пацієнтами) в емоційно навантаженій атмосфері при наданні професійної допомоги.

В даний час дослідники виділяють близько 100 симптомів, так чи інакше пов'язаних з психічним «вигоранням». Однак у більшості випадків вони носять описовий характер, не підтверджений емпіричними дослідженнями.

**Б. Перлман і Е. Хартман** провели порівняльний аналіз і зробили узагальнення опублікованих з 1974 по 1981 р досліджень з проблеми ви-

горання. Вони запропонували модель, яка визначає особистісні та організаційні змінні, пов'язані з вигоранням. Три виміри вигорання відображають основні симптоматичні категорії стресу: а) фізіологічну, сфокусовану на фізичних симптомах (фізичне виснаження); б) афективно-когнітивну, сфокусовану на установках і почуттях (емоційне виснаження, деперсоналізація); в) поведінкову, сфокусовану на симптоматичних типах поведінки (дезадаптація, знижена робоча продуктивність). Ця модель має когнітивно-перцептивний фокус з інтерпретацією навколишнього середовища і особистісними змінними у своїй основі.

Модель охоплює чотири стадії. **Перша стадія** – ступінь, в якій ситуація сприяє стресу. Існують два найбільш вірогідних типи ситуацій, при яких виникає стрес. Навички та вміння суб'єкта можуть бути недостатніми, щоб відповідати сприйманим або дійсним організаційним вимогам, або робота може не відповідати його очікуванням, потребам або цінностям. Кажучи іншими словами, стрес ймовірний, коли існує суперечність між суб'єктом і робочим оточенням. **Друга стадія** включає в себе відчуття, переживання стресу. Багато ситуацій, що сприяють стресу, не призводять до того, що люди вважають себе такими, що знаходяться під впливом стресу. Рух від першої стадії до другої залежить від ресурсів особистості, також від рольових та організаційних змінних. **Третя стадія** описує три основні класи реакцій на стрес, а четверта являє собою наслідки стресу. Вигорання як багатогранне переживання хронічного емоційного стресу відноситься до **четвертої стадії**.

В результаті проведеного контент-аналізу наявних у літературі визначень і симптомів вигорання **Перлман** і **Хартман** запропонували наступне визначення вигорання: це відповідь на хронічний емоційний стрес, що включає в себе три компоненти: емоційне та / або фізичне виснаження; зниження трудової продуктивності; (понад) деперсоналізація.

**К. Маслач**, одна з провідних фахівців з вивчення синдрому вигорання, виділила його руйнівні симптоми: відчуття емоційного виснаження і знемоги, агресивні і занепадницькі почуття, розвиток негативних відносин до клієнтів – дегуманізація і деперсоналізація, негативне самосприйняття у професійному плані – недостатність почуття професійної майстерності та професійної впевненості.

**Є. Махер** на основі узагальнення даних, описаних багатьма авторами, склав перелік симптомів вигорання: втома, стомлення, виснаження; психосоматичні нездужання; безсоння; негативне ставлення до клієнтів;

убогість репертуару робочих дій; зловживання хімічними агентами: тютюном, кавою, алкоголем, наркотиками; відсутність апетиту або, навпаки, переїдання; негативна «Я-концепція»; агресивні почуття (дратівливість, напруженість, тривожність, занепокоєння, схвильованість до перезбудження, гнів та ін.); занепадницькі настрої і пов'язані з ним емоції – цинізм, песимізм, апатія, депресія, відчуття безглуздості й безнадійності; переживання почуття провини і залежності.

**К. Маслач** в 1986 р виділила наступні ключові ознаки наявності або відсутності синдрому «емоційного вигорання»: 1) індивідуальна межа самозбереження – «стеля» можливостей нашого емоційного «Я» протистояти виснаженню, протидіяти «вигоранню»; 2) внутрішній психологічний досвід, що включає позитивні відчуття, конструктивні установки, мотиви, очікування; 3) негативний індивідуальний досвід, в якому сконцентровані проблеми, дистрес, дискомфорт, дисфункції та / або їх негативні наслідки.

**К. Маслач** вважає, що прояви «професійного вигорання» має **три стадії**. На **першій стадії** «професійного вигорання» індивідуум виснажений емоційно й фізично і може скаржитися па постійний головний біль, застуду тощо. Для **другої стадії** «професійного вигорання» характерні дві сукупності симптомів. Наприклад, у менеджера або працівника може розвинутися негативне, цинічне і знеособлене ставлення до людей, з якими він працює (до колег і клієнтів), чи, навпаки, у нього можуть виникнути негативні думки про себе через почуття, які з'являються до працівників або клієнтів. Щоб уникнути цих негативних почуттів, менеджер або працівник «заглиблюється в себе», виконує тільки мінімальну кількість роботи і ні з ким не спілкується. В індивідуума можуть проявлятися ознаки й симптоми однієї чи обох груп. **Заключна стадія** – повне «професійне вигорання» – трапляється не часто, проте виливається у повну відразу до всього на світі. Менеджер або працівник ображений на самого себе і на все людство. Життя здається йому непідвладним, він не здатен емоційно реагувати на події, зосередитися на проблемах.

На перших двох стадіях «професійного вигорання» індивідуум може «відновитися», але, щоб повернутися до нормального життя, йому необхідно або навчитися жити з тим, що є, або змінити ситуацію.

**В. Бойко** виділяє такі **компоненти синдрому «професійного вигорання»**:

**«Напруження»** – характеризується відчуттям емоційної виснаженості, втоми, викликаної власною професійною діяльністю. Його симпто-

мами є: 1) *переживання психотравмуючих обставин* – людина сприймає умови роботи та професійні міжособистісні стосунки як психотравмуючі; 2) *незадоволеність собою* – незадоволеність власною професійною діяльністю і собою як професіоналом; 3) *«загнаність у кут»* – відчуття безвихідності ситуації, бажання змінити роботу чи професійну діяльність взагалі; 4) *тривога й депресія* – розвиток тривожності у професійній діяльності, підвищення нервовості, депресивні настрої.

**«Резистенція»** – характеризується надмірним емоційним виснаженням, що провокує виникнення та розвиток захисних реакцій, які роблять людину емоційно закритою, відстороненою, байдужою. На такому тлі будь-яке емоційне залучення до професійних справ і комунікацій викликає у людини відчуття надмірної перевтоми. Її симптомами є: 1) *неадекватне вибіркоче емоційне реагування* – неконтрольований вплив настрою на професійні стосунки; 2) *емоційно-моральна дезорієнтація* – розвиток байдужості у професійних стосунках; 3) *розширення сфери економії емоцій* – емоційна замкненість, відчуження, бажання припинити будь-які комунікації; 4) *редукція професійних обов'язків* – згортання професійної діяльності, прагнення якомога менше часу витратити на виконання професійних обов'язків.

**«Виснаження»** – характеризується психофізичною перевтомою людини, спустошеністю, нівелюванням власних професійних досягнень, порушенням професійних комунікацій, розвитком цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися з робочих питань, розпитком психосоматичних порушень. Тут виявляються такі симптоми: 1) *емоційний дефіцит* – розвиток емоційної нечуттєвості на тлі перевиснаження, мінімізація емоційного внеску у роботу, автоматизм та спустошення людини при виконанні професійних обов'язків; 2) *емоційне відчуження* – створення захисного бар'єру у професійних комунікаціях; 3) *особистісне відчуження (деперсоналізація)* – порушення професійних стосунків, розвиток цинічного ставлення до тих, з ким доводиться спілкуватися при виконанні професійних обов'язків, та до професійної діяльності взагалі; 4) *психосоматичні та психовегетативні порушення* – погіршення фізичного самопочуття, розвиток таких психосоматичних та психовегетативних порушень, як розлади сну, головний біль, проблеми з артеріальним тиском, шлункові розлади, загострення хронічних хвороб тощо.

## 2. Особистісні та професійні фактори психічного вигорання

До осіб, що потенційно схильні вигоранню, відносять соціальних працівників, лікарів, адвокатів, вчителів, поліцейських, тюремників, політиків, торговий персонал і керівників (**К. Маслач, Р. Шваб**). «Вигорання» зазначених фахівців пояснюється специфічними особливостями цих професій, які називають «допомагаючими професіями». На думку **К. Маслач**, синдром професійного вигорання перетворився на «хворобу» працівників «комунікативних професій». Це пояснюється тим, що специфіка роботи в даних професіях відрізняється великою кількістю емоційно насичених і часто когнітивно складних міжособистісних контактів, що вимагає від людини великого суб'єктивного вкладу в щоденні професійні справи. **Л. Шафранова** вищеназвані спеціальності відносить до категорії «професій вищого типу». Вона, здійснюючи дослідження професійної дезадаптації вчителів, сформулювала характеристики вчительської праці, за допомогою яких можна описати специфіку діяльності працівників всіх професій, що сприяють їх вигоранню: 1) постійно властиве робочим ситуацій відчуття новизни; 2) специфіка трудового процесу, що визначається не стільки характером «предмета» праці, скільки особливостями і властивостями самого «виробника»; 3) необхідність постійного саморозвитку: так як інакше «виникає відчуття насильства над психікою, що приводить до пригніченості і дратівливості»; 4) постійне включення в діяльність вольових процесів.

Розглянемо особливості досліджень особистісних і професійних факторів психічного вигорання. Так, **Б. Бунк, В. Шауфелі і Дж. Юбема**, досліджуючи вигорання і невпевненість у медсестер у зв'язку з потребою соціального подібності-порівняння, виявили, що емоційне виснаження та знижений рівень власної гідності (редукування персональних досягнень) мають значимі зв'язки з бажанням соціального подібності. Було встановлено, що суб'єкти з високим рівнем вигорання і низьким рівнем власної гідності уникають контактів з більш успішними суб'єктами і ситуаціями, пов'язаними з соціальним порівнянням. Тобто, ситуації соціального порівняння або оцінки для певних осіб виступають як сильні стрес-фактори, що роблять руйнівний вплив на їх особистість.

Відповідно до теорії справедливості **Б. Бунк і В. Шауфелі** встановили тісний зв'язок фактору несправедливості і синдрому вигорання: чим сильніше переживання несправедливості, тим яскравіше виражене про-

фесійне вигорання. В якості факторів, що сприяють розвитку синдрому, дослідники називають також почуття соціальної незахищеності, невпевненості в соціально-економічній стабільності та інші негативні переживання, пов'язані з соціальною несправедливістю. Встановлено, що в напружених соціальних ситуаціях у більшості людей зростає потреба в соціальній підтримці, відсутність якої призводить до негативних переживань і можливої мотиваційно-емоційної деформації особистості (**Б. Бунк і В. Хоренс**).

Дослідження викладачів, які ототожнювали себе або з «професійно вигорілими», або з «професійно оновленими», зафіксувало, що більшість чоловіків у віці 30-49 років вважали себе «вигорілими», а більшість жінок того ж віку віднесли себе до групи «професійно оновлених». Жінки-викладачі сприймали адміністративну підтримку і взаємини з товаришами по службі як значиме джерело «оновлення» в порівнянні з групою, що вважали себе «вигорілими» (**Л. Метц**).

На погляд **Г. Никифорова** та ін., з метою професійної адаптації фахівців і збереження їх професійного довголіття перспективними є розробка та використання різноманітних видів соціальної, професійної та особистої підтримки, що попереджують синдром вигорання.

**М. Ганн**, досліджуючи особистісні характеристики працівники соціальної служби, виявив, що вигорання не ідентичне незадоволенню роботою, а вік більш сильно пов'язаний з вигоранням, ніж стаж. **Вестерхоузе** встановив, що частота рольових конфліктів є значущою змінною в прогнозі вигорання молодих вчителів, а також не виявив значущого позитивного зв'язку між стажем вчителя і вигоранням.

**Т. Зайчикова**, досліджуючи вчителів середньої школи з різних регіонів України, встановила, що домінуючим компонентом у синдромі «професійного вигорання» у педагогів є «резистенція». Це, на думку **В. Бойка**, характеризується згортанням професійних обов'язків, зменшенням взаємодії з колегами та учнями, розширенням сфери економії емоцій, бажанням побути на самоті, неадекватним емоційним реагуванням та ін. Як стверджує **Т. Зайчикова**, розвиток «професійного вигорання» у вчителів відбувається саме через другий компонент синдрому. Серед симптомів «професійного вигорання» перше місце посідає симптом «неадекватне вибіркове емоційне реагування», друге – симптом «редукція професійних обов'язків», третє – симптом «розширення сфери економії

емоцій», четверте – симптом «переживання психотравмуючих обставин», п'яте – симптом «емоційно-моральна дезорієнтація». **Т. Зайчикова** вважає, що професійна діяльність вчителя завжди містить перевантажену емоціями комунікативну діяльність: спілкування з учнями, колегами, адміністрацією, батьками, що створює для вчителя умови постійного емоційного напруження. В таких умовах учителі схильні реагувати згортанням комунікативної діяльності.

**Н. Водоп'янова** встановила, що серед особистісних факторів, що сприяють вигоранню, виявлені такі загальні показники схильності до стрес-реакцій, як співвідношення екстернальності і інтернальності, що припускає ступінь відповідальності людини за своє життя, поведінка типу А, стратегії подолання кризових ситуацій, яким надають перевагу люди.

Дослідники, що займалися вивченням взаємозв'язків вигорання і мотивації, вважають, що працівникам, які «вигоріли» властиве зниження мотивації діяльності, що проявляється у прагненні звести роботу до мінімуму, появі апатії та хронічного негативізму відносно функціональних обов'язків, хоча при цьому підкреслюється відміну вигорання від незадоволеності професією (**М. Ганн**). На думку **А. Адлера**, мотив влади і «зовнішня позитивна» мотивація діяльності цілком можуть служити поясненням так званого «парадоксу» вигорання. Активна захопленість своєю професійною діяльністю у «трудоголіка» може бути обумовлена прагненням до творчості і цінністю для людини самої професії. Разом з тим «трудоголік» також може бути спонукуваний прагненням до соціального престижу, отриманням за рахунок професії матеріальних вигод і мотивом влади. У зв'язку з неможливістю задовольнити ці потреби можуть розвинути симптоми вигорання.

Останнім часом увага приділяється дослідженню професійного вигорання керівників організацій. Це пов'язано з тим, що їх діяльність емоційно насичена міжособистісними контактами, що носить хронічний характер. Так, **Б. Перлман** і **Е. Хартман** встановили значимий зв'язок психічного вигорання, з одного боку, з адміністративними, управлінськими і комунікативними особливостями організації, а з іншого боку, зі статусно-рольовими та індивідуальними характеристиками менеджерів, а також з результатами їх діяльності.

**Б. Перлман** і **Е. Хартман** виділяють три групи чинників, що впливають на розвиток синдрому вигорання в професіях типу «людина – лю-

дина»: 1) **особистісні чинники** – екстраверсія / інтроверсія; реактивність; стать; вік; авторитаризм; самоповага; трудоголізм; поведінкова реакція на стрес за типом А; рівень емпатії; мотивація; ступінь задоволеності професією і професійним ростом; стаж та ін.; 2) **рольові чинники** – рольові конфлікти; рольова невизначеність; 3) **організаційні фактори** – час, що витрачається на роботу; невизначений (або занадто надмірний) зміст праці; робота, що вимагає виняткової продуктивності та постійного підвищення професіоналізму; робота, що вимагає відповідної підготовки (тренування); невизначеність або брак відповідальності; характер керівництва, що не відповідає змісту роботи, та ін.

### 3. Профілактика «професійного вигорання» та психологічна допомога менеджерам і персоналу організації

**А. Свенцицький** відзначає, що управлінська діяльність вирізняється винятковою складністю, представляючи собою єдність об'єктивних і суб'єктивних змінних, вимог до технологічної та комунікативної компетентності. З одного боку, управлінські відносини в системі «керівник-підлеглий» визначаються особливостями соціально-економічної системи суспільства, з іншого боку, управлінські відносини складаються між людьми і тому обумовлені особливостями їх свідомості. Складний і відповідальний характер діяльності менеджера обумовлює наявність різних стресогенних ситуацій, які створюють передумови для виникнення синдрому «професійного вигорання».

**Н. Водоп'янова** у своїх дослідженнях з'ясувала, що менеджери з високою життєвою активністю і оптимістичною життєвою установкою менше схильні до вигорання в порівнянні з менеджерами, для яких характерні низька життєва активність і «песимістичність».

Серед особистісних факторів, що привертають до розвитку синдрому вигорання у менеджерів, зарубіжними дослідниками відзначаються такі, як інтроверсія, низька самоповага, низька емпатія, реакція на стрес по типу А, трудоголізм, визначені мотиваційні особливості та ін.

Традиційно виділяють два напрямки психологічної допомоги. Перший напрямок – профілактика як пом'якшення дії організаційних і рольових факторів ризику вигорання на рівні всієї організації (фірми) в цілому.

Це стосується таких аспектів, як: корпоративний розвиток і згуртування робочих команд; розвиток високої організаційної культури та «здорової» атмосфери в трудовому колективі; професійна і адміністративна підтримка; ефективне керівництво, адекватне рівню (етапу) організаційного розвитку фірми і персоналу; стандарти формального і неформального поведінки в організації; корпоративна лояльність і кар'єрне зростання персоналу; справедлива політика компанії щодо просування службовими сходами (кар'єрного росту), відсутність дискримінації на основі національності / раси, статі, віку; чітка і «прозора» (справедлива) система штрафів і заохочень; чіткість посадових обов'язків і легітимність влади.

Другий напрямок – психологічне втручання в процес відновлення психоенергетичних ресурсів та професійної мотивації управлінського персоналу. Основні завдання психологічної допомоги: психологічне розвантаження менеджерів; психокорекція особистісних деформацій, придбаних внаслідок вигорання; навчання «здоровому копінгу» – конструктивним моделям долаючої поведінки; розвиток менеджерських вмінь (розширення репертуару управлінських дій і стратегій); підвищення комунікативної компетентності, сензитивності (емпатії) і комунікативних умінь; розвиток навичок релаксації, саморегуляції та самоконтролю; формування позитивних і активних життєвих установок; розвиток творчого потенціалу; активізація мотивації самоактуалізації та особистісного зростання; планування особистої і професійної кар'єри; індивідуальне консультування з питань здорового способу життя і харчування.

Форми психологічної допомоги можуть бути як індивідуальними, так і груповими – у вигляді лекцій, практичних семінарів, професійних консультацій та тренінгів.

**Л. Карамушка та Т. Зайчикова**, на основі вивчення праць зарубіжних вчених (Дж. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Доннеллі, Дж. Грінберг, Л. Джоуелл), запропонували *прийоми, які можна використати для профілактики синдрому «професійного вигорання»* менеджерами і працівниками організацій:

1. Опануйте **стратегією вибіркового сприймання** (процесом прийняття рішення про те, на чому сконцентрувати увагу: на негативному чи позитивному). Не давайте думкам опановувати Вами. Навчіться усвідомлювати позитивні аспекти ситуації та знижувати (не відкидати!) важливість неприємних аспектів. З цією метою використовуйте такі прийоми:

- складіть перелік ситуацій, які Вас наразі турбують, та перелічіть їхні позитивні сторони;
- перед сном (або в інший зручний час) пригадайте все гарне та приємне, що відбулося з Вами сьогодні.

2. **Зробіть своє життя святом** (навчіться «нюхати троянди»). Життя може стати святом, якщо віднайдете час для його святкування, а тому:

- сконцентруйтеся на всьому гарному, що є у Вашому житті;
- сформууйте у себе звичку дякувати долі (радіти тому приємному, що Ви маєте);
- якщо Ви досягли якоїсь мсти, навіть маленької, дозвольте собі насолодитися успіхом її досягнення, не починайте одразу ж ставити перед собою нову мету.
- сприймайте життя з усією повнотою. Для цього докладіть свідомих зусиль, змініть звичні способи дій (наприклад, вибір різних маршрутів до місця роботи, форм проведення семінарів, нарад, звітів, взаємодії з учнями тощо).

3. Навчіться використовувати гумор як буфер між стресовою ситуацією та Вами. Перегляньте кінокомедію, журнал коміксів, поспілкуйтеся в групі соціальної підтримки тощо.

4. Визначте, який **тип поведінки в ситуації стресу** притаманний для Вас – «А» чи «Б».

Для *поведінкового типу А* характерна сукупність особистісних характеристик, до складу якої входять виняткове прагнення до змагання, агресивність, нетерпіння, постійний поспіх, а також вільно виражена, але раціональна ворожість і практично завжди – прихована беззахисність. Для *поведінкового типу Б* характерні протилежні характеристики: ці люди не проявляють ворожості, для них не характерний поспіх, Вони не прагнуть до змагання. Констатовано, що тин А більше пов'язаний з розвитком ішемічної хвороби серця. Окрім того, встановлено, що у жінок типу А народжуються діти, які також належать до типу А.

Тому з метою профілактики синдрому «професійного вигорання» важливо усвідомити, що *необхідно схвалювати поведінку типу Б та ігнорувати й не стимулювати поведінку типу А*. Якщо Ви визначили, що у вашому житті переважає поведінка гину А, намагайтеся використати

**низку прийомів, які допоможуть позбутися поведінкових патернів типу А:**

*а) правила, які стосуються безпосередньо Вас:*

- Визнайте, що в житті нічого немає завершеного. Ви помиляєтеся, якщо вважаєте, що зможете закінчити абсолютно все, що потрібно, вчасно й нічого не забувши.
- Якщо перед Вами поставлене якесь завдання, запитайте себе: «А чи мушу я це зробити саме зараз і чи буде це важливо через п'ять років?».
- Зосередьтесь лише на одній справі протягом певного проміжку часу; намагайтесь не виконувати кілька справ одночасно.
- Намагайтесь зробити Ваш графік гнучким.
- Пам'ятайте, що Ваш час – цінний і що ним потрібно дорожити. Якщо маєте можливість, то заплатіть іншій особі за виконання роботи, яка Вас надто стомлює.
- Заплануйте перерви в заняттях, які стомлюють Вас через тривалість або інтенсивність. Робіть перерви до того, як відчуєте напруження та втому.
- Перед тим як щось сказати, запитайте самого себе: «Чи дійсно це настільки важливо, що я без сумніву маю це сказати?»; «Чи хтось хоче це почути?»; «Чи доречним буде моє висловлення?» та ін.
- Пам'ятайте, що Ваші переконання істинні лише деякий час, а тому будьте відкритими для нових ідей.
- Щоразу нагадуйте собі про те, що не є важливим для Вас, та про те, що Вам дійсно потрібно. (Але зауважте: якщо те, що Вам потрібно, не сприяє розвитку вашого духу й розуму, то це – марнування часу).
- Регулярно намагайтесь побути на самоті.
- Вибирайте час, щоб згадати минуле й ті складнощі і проблеми, що колись були у Вашому житті. («Не весь перелік!»)

*б) правила стосовно Вашої взаємодії з іншими людьми:*

- Посміхайтесь якомога більшій кількості людей для того, щоб знизити рівень ворожості.
- Дякуйте людям, якщо вони роблять Вам щось приємне.

- Зміцнюйте стосунки з друзями та знайомими, намагайтеся зробити їх ближчими.
- Не заважайте іншим людям робити те, що Ви б зробили швидше.
- Послухайте розмову інших людей мовчки, не дозволяючи собі втручатися, підштовхувати їх якимось чином.

5. З метою профілактики виникнення фази емоційного та фізичного напруження важливим є застосування *різних технік медитації та аутогенного тренування, а також фізичних вправ*, які необхідно вибирати та використовувати, зважаючи на індивідуально-психологічні особливості.



## Тема 12. МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ УПРАВЛІННЯ

1. Теоретичні основи мотивації.
2. Причини пасивності працівника.
3. Методи поліпшення параметрів роботи.
4. Чинники розвитку мотивації професійного вдосконалення керівників організації.

### 1. Теоретичні основи мотивації

**Мотивація** – це процес спонукування кожного співробітника і всіх членів його колективу до активної діяльності для задоволення своїх потреб і для досягнення цілей організації.

**Основні завдання мотивації:** формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівному складу психологічних основ внутрішньоорганізаційного спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Однак, для рішення цих завдань необхідний аналіз *наступних явищ*: процесу мотивації в організаціях; індивідуальної і групової мотивації, якщо така є, залежності між ними; змін, що відбуваються в мотивації діяльності людини при переході до ринкових відносин.

Для вирішення зазначених завдань застосовуються різні *методи мотивації*, сутність яких розглянемо нижче.

Найпершим і найбільш поширеним методом був *метод покарання і заохочення*, так називана політика «батога і пряника». Цей метод використовувався для досягнення бажаних результатів і проіснував досить довго в умовах адміністративно-командної системи. Поступово він трансформувався в систему *адміністративних і економічних санкцій і стимулів*.

Такий метод був ефективний при повторюваних рутинних операціях, недостатньої змістовної частини роботи, неможливості змінити місце роботи (з різних причин).

З підвищенням ролі людського чинника *з'явилися психологічні методи мотивації*. У основі цих методів лежить твердження, що основним чинником, що мотивує, є не тільки матеріальні стимули, але і нематеріальні мотиви, такі, як самоповага, визнання з боку навколишніх членів колективу, моральне задоволення роботою і гордість своєю фірмою. Такі методи мотивації базуються на вивченні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття нестачі в чому-небудь. Відчуття нестачі в чому-небудь має цілком визначену ціль, що і служить засобом задоволення потреб.

Вивчення потреб людини привело до появи двох глобальних теорій мотивації: *змістовної теорії і процесуальної*, що описані нижче.

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути подана у вигляді шести стадій, що йдуть одна за другою.

*Перша стадія – виникнення потреб*. Потреба виявляється у вигляді того, що людина починає відчувати, що їй чогось не вистачає. Виявляється вона в конкретний час і починає «вимагати» від людини, щоб вона знайшла можливість і почала якісь кроки для її усунення. Потреби можуть бути самими різними. Умовно можна розбити на три групи: фізіологічні; психологічні; соціальні.

*Друга стадія – пошук шляхів усунення потреби*. Якщо потреба виникла і створює проблеми для людини, то вона починає шукати можливості усунути її: задовольнити, придушити, не зважати. Виникає необхідність щось зробити, щось почати.

*Третя стадія – визначення цілей (напрямків) дії*. На цій стадії відбувається ув'язування чотирьох моментів: що я повинний отримати, щоб усунути потребу; що я повинний зробити, щоб отримати те, що бажаю; якою мірою я можу домогтися того, чого бажаю; наскільки те, що я можу отримати, може усунути потребу.

*Четверта стадія – здійснення дії*. На цій стадії людина затрачає зусилля для того, щоб здійснити дії, що у кінцевому рахунку повинні дати їй можливість одержання чогось, щоб усунути потребу. Якщо процес роботи робить зворотний вплив на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування цілей,

*П'ята стадія – отримання винагороди за здійснення дії.* Проробивши визначену роботу, людина або безпосередньо отримує те, що вона може використовувати для усунення, потреби, або те, що вона може обміняти на бажаний для неї об'єкт. На даній стадії з'ясовується те, наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або зберігання, або ж посилення мотивації до дії.

*Шоста стадія – усунення потреби.* Залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, як впливає усунення потреби на ослаблення або посилення мотивації діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості здійснювати дії з усунення потреби.

*Змістові теорії базуються на вивченні потреб людини, що є основними мотивами її діяльності.* До прихильників такого підходу можна віднести американських психологів **А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.**

Теорія мотивації за **А. Маслоу** називається ієрархією потреб Маслоу. Сутність її зводиться до вивчення потреб людини. Це більш рання теорія. Її прихильники вважали, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. У основі поведінки лежать потреби людини, які можна розділити на п'ять груп: в самовираженні; в повазі; в спілкуванні з людьми; в безпеці; фізіологічні.

Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби більш низьких рівнів і це позначається на її мотивації. Найвища потреба – потреба самовираження і зростання людини як особистості.

Завдання керівника полягає в тому, щоб ретельно спостерігати за своїми підлеглими, вчасно з'ясовувати, які активні потреби рухають кожним із них, і приймати рішення з їхньої реалізації з метою підвищення ефективності роботи співробітників.

З розвитком економічних відносин і удосконаленням управління значна роль у теорії мотивації приділяється потребам більш вищих рівнів. Представником цієї теорії є **Д. МакКлелланд.** Відповідно до його твердження структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: *прагненню до успіху, прагненню до влади, до визнання.* При такому твердженні успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відпові-

дальність. Прагнення до влади повинно не тільки говорити про честолюбство, але і показувати уміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення до визнання – його спроможність бути неформальним лідером, мати свою власну думку і вміти переконувати навколишніх у її слушності. Відповідно до теорії **МакКлелланда**, люди які прагнуть до влади, повинні задовольнити цю свою потребу і можуть це зробити при отриманні певних посад в організації.

Теорія мотивації **Ф. Герцберга** з'явилася у зв'язку з необхідністю з'ясувати вплив матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини. **Ф. Герцберг** створив *двухчинникову модель*, що показує задоволеність роботою. *Перша група чинників* (гігієнічні чинники) пов'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, у якому здійснюється сама робота. *Друга група чинників* мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник тут повинний пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи. Гігієнічні чинники **Ф. Герцберга** відповідають фізіологічним потребам, потреби в безпеці і впевненості в майбутньому

*Другий підхід* до мотивації базується на *процесуальних теоріях*. Тут говориться про розподіл зусиль працівників і виборі визначеного виду поведінки для досягнення конкретних цілей. До таких теорій відносяться теорія очікувань, або модель мотивації за **В. Вруму**, теорія справедливості і теорія або модель **Л. Портера – Е. Лоулера**.

Відповідно до **теорії очікувань В. Врума**, не тільки потреба є необхідною умовою мотивації людини для досягнення цілі, але й обраний тип поведінки. В цій теорії підкреслюється необхідність у переважанні підвищення якості праці і впевненості в тому, що це буде відзначено керівником, що дозволяє йому реально задовольнити свою потребу.

Процесуальні теорії очікувань встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою: керівника, що за певних умов стимулює роботу співробітника; співробітника, що упевнений, що за певних умов йому буде видана винагорода; співробітника і керівника, що допускають, що при поліпшенні якості роботи йому буде видана певна винагорода; співробітника, що зіставляє розмір винагороди із сумою, що необхідна йому для задоволення певної потреби.

Відповідно до цієї **теорії справедливості** ефективність мотивації оцінюється працівником не за визначеною групою чинників, а системно з

врахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні. Співробітник оцінює свій розмір заохочення в порівнянні з заохоченнями інших співробітників. При цьому він враховує умови в яких працюють він і інші співробітники.

**Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера** побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. **Л. Портер і Е. Лоулер** ввели три змінні, що впливають на розмір винагороди: *витрачені зусилля, особисті якості людини і її спроможності та усвідомлення своєї ролі в процесі праці*. Елементи теорії очікувань тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до затрачених зусиль і вірить у те, що ця винагорода буде адекватно затрачених ним зусиль. Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власне судження з приводу слушності або неправильності винагороди в порівнянні з іншими співробітниками і відповідно і ступінь задоволення. Звідси важливий висновок про те, що саме результати праці є причиною задоволення співробітника, а не навпаки. Відповідно до цієї теорії результативність повинна підвищуватися.

## 2. Причини пасивності працівника

Будь-який співробітник, що прийшов на нове місце роботи, хотів би проявити себе і певний інтерес до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлено в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою ставилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду чинників, у тому числі таких як ступеня особистої відповідальності, відносин із начальником і т.д. у працівника може наступити розчарування у своїй діяльності. Це як правило буває викликано **наступними причинами**: надмірне втручання з боку безпосереднього керівника; відсутність психологічної й організаційної підтримки; нестача необхідної інформації; надмірна сухість і недостатня увага керівника до запитів підпорядкованого; відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці; неефективне вирішення керівником службових проблем працівника; некоректність оцінки працівника керівником.

Ці чинники викликають у працівника почуття приниженості. Підривається почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового положення і можливості подальшого просування.

Процес втрати інтересу до праці складається як *із шести стадій*:

*Стадія 1: Розгубленість.* Тут зауважуються симптоми стресового стану, що починає випробувати новий працівник. Вони є слідством розгубленості. Працівник перестає розуміти, що йому потрібно робити і чому робота в нього не ладиться. Він задає собі питання про те чи пов'язано це з ним самим, з керівником чи з роботою.

Нервові зусилля працівника поки не позначаються на продуктивності. Він легко контактує з колегами, а іноді навіть намагається справитися з труднощами за рахунок більш інтенсивної роботи, що у свою чергу може тільки підсилити стрес.

*Стадія 2: Подразнення.* Суперечливі вказівки керівника, непевність ситуації незабаром викликають подразнення працівника, що зв'язано з відчуттям власного безсилля. Поведінка працівника набуває демонстративних рис. Він підкреслює своє невдоволення в поєднанні з підвищеною продуктивністю. Тут він переслідує дві цілі – зарекомендувати себе з кращої сторони, а так само підкреслити бездіяльність керівництва.

*Стадія 3: Підсвідомі надії.* Незабаром підлеглий перестає сумніватися в тому, хто винуватий у труднощах, що виникли у нього. Тепер він сподівається на промах керівника, після котрого можна аргументовано довести слушність своєї точки зору.

Це виражається в утаюванні службової інформації, необхідної для вирішення завдань. Підлеглий починає уникати керівника. Продуктивність і якість праці залишаються в нормі.

*Стадія 4: Розчарування.* На цій стадії відновити втрачений інтерес до роботи набагато сутужніше. Продуктивність праці знижується до мінімально припустимої. Але на цій стадії працівник ще не втратив останньої надії. Він думає, що якщо буде «поводитися погано», керівник зверне на нього увага. У цей період страждають такі почуття працівника, як впевненість у повазі з боку підпорядкованих, свідомість свого авторитету, навичка до добрих стосунків з боку інших співробітників.

*Стадія 5: Втрата готовності до співробітництва.* Симптомом цієї стадії є підкреслення працівником меж своїх обов'язків, звуження їх до мінімуму. Деякі починають зневажати роботою, а то й давати вихід дурному настрою на колегах, знаходячи задоволення в приниженні інших. Суть цієї стадії – не боротьба за зберігання інтересу до роботи, а спроба зберегти самоповагу.

*Стадія 6: Заключна.* Остаточно розчарувавшись у своїй роботі, співробітник перейде на інше місце, або буде ставитися до роботи як до каторги. Один такий працівник може зіграти в групі роль каталізатора, привести до виплеску назовні прихованого почуття невдоволення всього колективу.

### **3. Методи поліпшення параметрів роботи**

Менеджери повинні постійно обмірковувати можливі способи поліпшення роботи і мотивації людей, що працюють із ними. Немаловажну роль тут відіграє те, що навіть не найефективніші, а іноді і просто показові проекти привертають загальну увагу (хоча часто і необґрунтовані надії) залучених у проект службовців.

Ціль даного питання – розглянути можливі прості зміни роботи, що могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співробітництво й ентузіазм з їхньої сторони.

#### ***Методи удосконалення параметрів роботи***

*Підвищення різноманітності умінь і навиків.* Тут важливо пам'ятати, що саме різноманітність навиків, а не просто різноманітність сама по собі є принциповим. Якщо члени колективу застосовують обмежену кількість навиків, то необхідно шукати спосіб стимулювати потребу до збільшення їхньої кількості. Однак не завжди співробітники зустрінуть з ентузіазмом збільшення різноманітності умінь і навиків. Так монотонна робота дозволяє працівникам розмовляти в процесі її виконання, але варто внести елемент різноманітності розмови стануть скрутними, у той же час не буде ніяких компенсацій із боку самої роботи.

Працівникам так само необхідно дати відчуття визнання навиків, що використовуються ними. Тобто, потрібно прагнути приділяти увагу співробітникам з метою привселюдно оголосити про незамінну цінність цієї навички в працівника. Такий підхід, як правило, стимулює працівника до удосконалення навиків, розширення діапазону його спроможностей.

*Підвищення цілісності роботи.* Як уже відзначалося, працівники випробують більше задоволення від роботи, що має деякий видимий результат. Підвищення цілісності завдання може бути досягнуте за рахунок додавання до нього пов'язаних із ним завдань. Це, як правило, якісь під-

готовчі або заключні операції, що виконуються різними людьми. Навіть процес контролю за якістю роботи значно підвищує цілісність. Необхідно так само мати на увазі те, що додавання робочих операцій більш низького рівня, що не роблять роботу більш цілісною, зазвичай знижують рівень мотивації і викликають почуття ворожості з боку працівників.

Об'єднання декількох операцій в одну закінчену роботу поліпшить багато показників роботи – від тимчасових до стимуляційних. Однак важливо вчасно зупинитися і не доручити всю роботу одному виконавцю.

*Підвищення значущості роботи.* Якщо працівник знає як конкретно будуть використані результати його праці він починає відчувати значущість власної роботи, що стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи при гарній її якості.

Працівник завжди хоче знати навіщо він робить ту або іншу роботу. Навіть якщо його просять зібрати дані для звіту, йому хочеться знати яку ціль переслідує цей звіт. Тому при формулюванні абсолютно будь-якого завдання необхідно згадати про цілі, про те, що реально буде залежати від швидкості і якості виконання цієї роботи, як ця робота «вливається» у роботу фірми в цілому. Після виконання роботи виконавець буде чекати результату.

*Збільшення автономії.* Робота керівника вимагає вирішення завдань різного рівня значущості. Передача деяких управлінських функцій нижчого рівня підлеглим несе подвійний ефект – концентрація зусиль керівника на вирішенні проблем більш високого рівня і, одночасно, робить позитивний вплив на мотивацію працівників. Передача права прийняття рішень нижчого рівня підлеглим може розглядатися як благо за умови, що вони навчені і правильно розуміють всі особливості роботи, у тому числі, де одержати необхідну інформацію й у який момент прийняти рішення. За умови знання підпорядкованими усіх вимог і інструкцій, що діють в організації, керівник може дати їм можливість самостійної постановки цілей своєї роботи. Навіть якщо вони частково беруть участь у процесі прийняття таких рішень, набагато більша ймовірність того, що вони будуть почувати відповідальність за роботу і випробовувати почуття успіху при успішному її завершенні. Реально це реалізується за допомогою системи кваліфікованих співбесід. У ході таких співбесід необхідно запобігти ситуації, коли підлеглий ставить перед собою нереальні цілі, що звісно не можуть бути реалізовані за якимись причинами, що залежить у тому числі і від поточного стану справ фірми.

Час є надзвичайно важливим чинником у усіх видах роботи. Якщо людина не має досить часу для якісного виконання роботи, вона буде вважати, що на неї не варто витратити зусиль. Доручення роботи заздалегідь дає працівникам значну автономію у виборі часу роботи. У нього з'являється можливість розставляння пріоритетів, планувати роботу з врахуванням своїх схильностей, а, отже, одержувати більше задоволення.

Темп виконання роботи також робить істотний вплив на мотивацію. Тому керівник повинний прагнути до зниження монотонності роботи надаючи працівникам свободу у виборі темпу.

*Посилення зворотного зв'язку.* Зворотний зв'язок буває внутрішній – тобто той, що йде від самої роботи і зовнішній – у випадку, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість, а також у випадку публічної похвали. Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, тому що діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Вірний спосіб стимулювання цього зв'язку – постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях їх досягнення. Інший спосіб – введення в процес роботи перевірок на якість. Це дозволить працівнику негайно виправляти недоліки, і відповідно коректувати процес виконання роботи, наближаючи його до максимально ефективного. А значить у результаті подібні збої в майбутньому вже не повторяться.

Дуже часто буває ситуація винятково негативного зворотного зв'язку, тобто, коли працівники визнають тільки про недоліки своєї роботи. У такий спосіб вони позбавляються винагороди за гарну роботу. З другої сторони відомо, що люди майже не реагують на критичний зворотний зв'язок. Працівник не сприйме негативні оцінки більш ніж за двома-трьома параметрами. Однак, якщо керівник чергує позитивну і негативну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята повніше.

Інший момент – коли начальник нездатний критикувати своїх підлеглих. У цьому випадку невдачі як би фіксуються і працівник не отримує можливість виправляти свої помилки, а часто навіть не знає чи потрібно це робити.

Часто люди пручаються введенню зворотного зв'язку, тому що не були до цього підготовлені, не знають як його забезпечити. Для ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно, щоб він був правдивим, влучним, ретельним, здійснювався негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Якщо ж зазначити що саме було зроблено неправильно, чому це трапилось, як виправити си-

туацію, і при цьому не забути торкнутися позитивних аспектів роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте. Він може бути ще вище, якщо працівник з'ясує ці питання сам.

#### 4. Чинники розвитку мотивації професійного вдосконалення керівників організації

Теоретичний аналіз літератури (Л. Карамушка, А. Маркова, В. Семиченко) дозволяє висунути припущення, що мотивація професійного вдосконалення керівника організації може містити *декілька груп мотивів*: а) *мотиви власне управлінські*: процесуальні і результативні; б) *мотиви соціального співробітництва* з керівниками шкіл, педагогічними працівниками щодо підвищення якості навчання та виховання; в) *мотиви престижу професії* в суспільстві; г) *мотиви розвитку, індивідуалізації і самореалізації особистості* в професійній діяльності; д) *прагматичні мотиви*: заробіток, санітарно-гігієнічні умови, матеріально-технічна база, організація праці, уникнення неприємностей з боку вищого керівництва у разі невідповідності професійній діяльності та ін.

Найбільш стійкі з цих мотивів, які впливають на професійне вдосконалення, визначають якість і рівень його реалізації, входять до сукупності мотивів, що складають спрямованість особистості фахівця. При цьому, як зазначає В. Семиченко, відповідно до особистісного підходу спрямованість можна розглядати як систему ставлень, які охоплюють сутнісні характеристики соціально-психологічного розвитку людини, які є ієрархізованими за ціннісно-смісловою ознакою.

До *суб'єктивних (внутрішніх) чинників*, що сприяють розвитку мотивації професійного вдосконалення (*чинники-мотиватори*) можна віднести:

- бажання, потреба керівника організації у професійному зростанні;
- глибоке усвідомлення значущості процесу професійного вдосконалення та його складових;
- переструктурування в результаті такого усвідомлення мотивів професійного вдосконалення: посилення значущості мотивів особистісного розвитку, які мають відношення до особистості та діяльності самого керівника організації, і пов'язані із самоаналізом, саморегуляцією, само-

розвитком, прагненням до всіх форм самоосвіти, самовдосконалення; (необхідність постійного самопізнання та самоаналізу своєї діяльності; необхідність володіти собою в будь-якій ситуації; необхідність переборювати труднощі, які пов'язані із роботою та самовдосконаленням; можливість впроваджувати нові підходи в управлінні, нові методи та форми навчання, приймати оригінальні нестандартні управлінські рішення тощо);

- усвідомлення активної життєвої позиції; підвищення впевненості у своїх можливостей стосовно професійного вдосконалення

- удосконалення професійно-важливих якостей, властивостей, сукупність яких є потенційними або актуальними здібностями до професійної діяльності, які повинні відзначатися відповідністю змісту управлінської діяльності, різноманітністю та самостійністю постановки та вирішення навчально-виховних, фінансово-господарських проблем, можливістю впливати на організацію життєдіяльності закладів освіти, безпосередньою взаємодією з представниками органів освіти, влади, комерційних структур, створенням умов для розвитку та самовдосконалення працівників тощо;

- становлення соціальних мотивів обов'язку, усвідомлення престижу професії – можливість займатися суспільно важливою діяльністю – навчання та виховання підростаючого покоління; реально впливати на підвищення вітчизняної освіти, на формування свідомості керівників шкіл, вчителів; сприяти становленню їх національної культури, створювати умови для становлення їх професійних, творчих здібностей; сприяти гуманізації навчально-виховного процесу, впровадження нових типів закладів і за рахунок цього всього добиватися визнання керівництва відділу освіти, підлеглих;

- прояв гуманності та людяності в управлінському спілкуванні з керівниками, педагогічними працівниками закладів середньої освіти, позитивного ставлення до них;

- позитивне відношення до форм жорсткого контролю з боку завідувача відділу освіти стосовно професійного вдосконалення.

До **об'єктивних (зовнішніх) чинників-мотиваторів** належать:

- відповідна державна політика в галузі освіти;
- навчання, курсова перепідготовка керівників організації, де необхідно використовувати різноманітні творчі та проблемно-пошукові форми удосконалення їхньої професійної діяльності;

- інформаційно-методичне забезпечення керівників організації;
- соціальна взаємодія: сприятливий мікроклімат в колективі; сприяння, визнання завідувача відділу освіти; визнання, повага з боку колег, керівників шкіл, педагогічних працівників закладів середньої освіти; спілкування з метою обміну досвідом;
  - забезпечення відповідними матеріальними умовами; морально-психологічне забезпечення;
  - наявність яскравого прикладу.

Стосовно **суб'єктивних (внутрішніх) чинників**, що можуть негативно впливати на розвиток мотивації професійного вдосконалення (**чинники-демотиватори**) керівників організації, то тут можна виділити:

- а) слабе усвідомлення керівниками значущості процесу професійного вдосконалення та його складових; відсутність бажання удосконалювати професійну діяльність;
- б) недостатня стійкість домінуючих мотивів професійного вдосконалення; збереження ситуативних мотивів професійного вдосконалення;
- в) недостатня стійкість мотивів особистісного та професійного зростання, престижу при зіткненні з перешкодами на шляху їх реалізації;
- г) відсутність прагнення до самоосвіти, самовдосконалення;
- д) орієнтація на певні стандарти і стереотипи поведінки;
- е) низький загально-культурний рівень у стосунках з керівниками шкіл, педагогічними працівниками;
- ж) негативне відношення спеціаліста до форм жорсткого контролю з боку керівництва відділу стосовно професійного вдосконалення.

Щодо **об'єктивних (зовнішніх) чинників-демотиваторів**, то тут можна віднести:

- а) недостатня організація підвищення кваліфікації: одноманітність форм професійного вдосконалення, відсутність творчих та проблемно-пошукових форм професійного вдосконалення;
- б) велика кількість функціональних обов'язків;
- в) недостатність інформаційно-методичного забезпечення;
- г) погане матеріальне становище керівників організації;
- д) некомпетентність та байдужість керівництва відділу освіти;
- е) недостатня психологічна компетентність керівників організації;
- ж) недосконалість державної політики в галузі освіти;
- з) проблеми із здоров'ям.

Така позиція, в свою чергу, обумовлена певними **об'єктивними обставинами**:

а) несприятливе соціально-економічне становище країни;

б) низький соціальний статус освіти в суспільстві та недостатнє її фінансування, внаслідок чого, керівникам освітніх організацій необхідно займатись здебільшого господарською та зайвою «паперовою» справами;

в) особливості вузівської підготовки освітян, спрямованої не стільки на створення умов для особистісного зростання, стільки на передачу фахових знань, умінь та навичок;

г) низький обсяг в процесі вузівської підготовки та післядипломної освіти практичних занять, які спрямовані на формування знань, умінь та навичок стосовно удосконалення управлінської діяльності;

д) відсутність науково обґрунтованої методології і технології процесу розвитку та саморозвитку мотивації керівників освітніх організацій до професійного вдосконалення;

е) недостатній рівень розвитку психологічної служби в системі освіти і, відповідно, незначна кількість фахівців-психологів, здатних надати кваліфіковану психологічну допомогу спеціалістам відділів освіти.

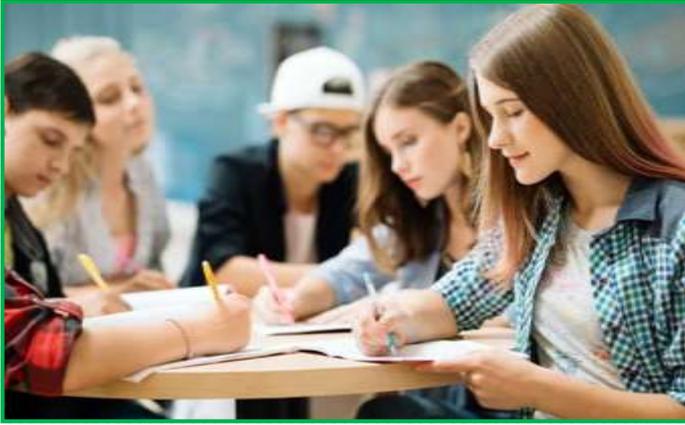
Стосовно **суб'єктивних обставин**, що негативно впливають на розвиток мотивації професійного вдосконалення керівників освітніх організацій, то тут слід виокремити:

а) недостатній рівень психологічної компетентності керівників освітніх організацій, що обумовлює виникнення труднощів в самопізнанні і самоаналізі власних особистісних якостей, необхідних для успішної управлінської діяльності;

б) стійка орієнтація керівників освітніх організацій на певні норми і стандарти поведінки, зумовлені культурними і, зокрема, гендерними стереотипами, що знижує тенденцію до самоактуалізації;

в) високий рівень тривожності значної кількості керівників освітніх організацій, що посилює тенденцію до пошуку безпеки, збереження звичайного стилю діяльності.

Можна зробити висновок, що складне поєднання об'єктивно-професійних та суб'єктивно-ціннісних компонентів детермінують професійне вдосконалення.



## ПРАКТИКУМ

### Тема 1. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК НАУКА

**Навчальні цілі:** дати характеристику психології управління як науки, розкрити сутність поняття «управління», проаналізувати трактування поняття «організація» наукою управління, проаналізувати об'єкт, предмет та завдання психології управління.

#### Питання для обговорення:

1. Поняття про науку управління.
2. Трактування поняття «організація» наукою управління.
3. Об'єкт, предмет та завдання психології управління.
4. Психологічні особливості управлінської діяльності.
5. Професійна специфіка менеджменту в освіті.

#### Контрольні запитання і завдання:

1. Розкрийте зміст поняття «управління».
2. Назвіть основні види управління та його складові.
3. Вкажіть, що потрібно розуміти під соціальним управлінням.
4. Визначте поняття «управління», «адміністрування», «керівництво», «менеджмент».
5. Дайте визначення поняття «організація».
6. Що є об'єктом і предметом науки психології управління?
7. Розгляньте основні завдання психології управління.
8. Охарактеризуйте психологічні особливості управлінської діяльності.

## Тема 2. ШКОЛИ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ

**Навчальні цілі:** ознайомитися та проаналізувати основні школи наукового управління, розглянути та виокремити відмінності між класичною (адміністративною) школою управління та школою людських відносин, проаналізувати теорії мотивації.

### Питання для обговорення:

1. Школа наукового управління.
2. Класична або адміністративна школа управління.
3. Школа людських відносин та поведінкова школа.
4. Теорії мотивації.
5. Системна школа.
6. Ситуаційна школа та процесний підхід.

### Контрольні запитання і завдання:

1. Розкрийте основні теорії школи наукового управління.
2. Розгляньте принципи наукового управління за Фредеріком Тейлором.
3. Охарактеризуйте теорії класичної або адміністративної школи управління.
4. В чому полягає сутність школи людських відносин?
5. Розгляньте теорії поведінкової школи управління.
6. Дайте характеристику теоріям мотивації.
7. Розкрийте основні положення теорії системної школи.
8. Охарактеризуйте сутність і зміст ситуаційної школи.
9. Розгляньте сутність процесного підходу.

## Тема 3. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА

**Навчальні цілі:** проаналізувати функції управлінської діяльності, розглянути психологічні особливості планування та організаторської діяльності як функції управління, ознайомитися з особливостями мотивації персоналу організацій

### Питання для обговорення:

1. Основні функції управлінської діяльності та їх психологічні компоненти.
2. Психологічні особливості планування.

3. Психологічні особливості організаторської діяльності як функції управління.
4. Психологічні аспекти контролю.
5. Особливості мотивації персоналу освітніх організацій

#### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Здійсніть аналіз психологічних компонентів управлінських функцій.
2. Проаналізуйте основні форми прийняття колегіальних рішень в організації.
3. Розгляньте основні психологічні механізми організації діяльності.
4. Охарактеризуйте основні вимоги щодо ефективності контролю керівника за діями співробітників.

### **Тема 4. ПСИХОЛОГІЯ СУБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ**

**Навчальні цілі:** проаналізувати проблематику психологічної готовності керівників організацій до управління та питання психології професіоналізму управлінської діяльності.

#### **Питання для обговорення:**

1. Психологічна готовність керівників організацій до управління.
2. Пізнавальні процеси в управлінській діяльності.
3. Психологія професіоналізму управлінської діяльності.
4. Психологічні основи прийняття управлінських рішень керівниками організацій.

#### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Розкрийте поняття про психологічну готовність особистості до виконання діяльності.
2. Розгляньте зміст і структуру психологічної готовності керівників до управління організацією.
3. Охарактеризуйте основні компоненти психологічної готовності керівників до управління організаціями.
4. Здійсніть аналіз пізнавальних процесів в управлінській діяльності.
5. Проаналізуйте основні вимоги до прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій.

## **Тема 5. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СТИЛІВ ТА ТИПІВ КЕРІВНИЦТВА**

**Навчальні цілі:** здійснити аналіз поняття стилю керівництва, проаналізувати класифікацію стилів керівництва та розглянути розуміння поняття «індивідуальний стиль керівництва».

### **Питання для обговорення:**

1. Поняття і сутність формування стилю керівництва.
2. Класифікація стилів керівництва.
3. Індивідуальні стилі керівництва.
4. Способи реалізації стилю керівництва в колективі.

### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Розкрийте поняття стилю керівництва.
2. В чому полягає сутність формування керівництва?
3. Які індивідуальні характеристики керівника здійснюють вплив на стиль керівництва?
4. Охарактеризуйте класифікацію стилів керівництва.
5. Розгляньте індивідуальні стилі керівництва.
6. Проаналізуйте способи реалізації стилю керівництва в колективі.

## **Тема 6. ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

**Навчальні цілі:** проаналізувати психологічну готовність керівників до управління організацією як комплекс мотивів, знань, умінь, та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управлінського процесу в цілому.

### **Питання для обговорення:**

1. Поняття про психологічну готовність особистості до виконання діяльності
2. Зміст і структура психологічної готовності керівників організацій до управління

3. Характеристика головних компонентів психологічної готовності керівників організацій до управління

#### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Розкрийте поняття про психологічну готовність особистості до виконання діяльності.
2. Охарактеризуйте зміст і структуру психологічної готовності керівників до управління організацією.
3. Проаналізуйте основні компоненти психологічної готовності керівників до управління.

### **Тема 7. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ**

**Навчальні цілі:** розглянути та проаналізувати відмінності між поняттями «керівник» та «лідер», ознайомитися з природою лідерства, розглянути стилі лідерства та основні складові формування системи лідерства.

#### **Питання для обговорення:**

1. Відмінності між керівництвом та лідерством.
2. Природа лідерства та його складники.
3. Стилi лідерства.
4. Розвиток лідерства.
5. Формування системи лідерства.

#### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття «керівництво» та «управління», хоч вони й мають істотні відмінності? У чому ці відмінності полягають?
2. У чому полягає право на керівництво як основної особливості професійної діяльності менеджера?
3. Чим зумовлюються керівні функції менеджменту?
4. У чому полягає роль організатора трудового колективу?
5. Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей?
6. Дайте визначення поняття лідерства.
7. Перелічіть людські потреби за класифікацією А.Г. Маслоу.
8. Які існують критерії оцінки лідерства?

9. На чому, з погляду А.І. Сосланда, засновано харизматичний тип лідерства?
10. Якими фундаментальними здібностями, на думку дослідників, визначається емоційний інтелект?
11. Які психологічні якості властиві лідерам?
12. Які чотири збірні образи лідера існують в сучасній науковій думці?
13. Які розвинені навички зовнішнього спілкування потрібні керівникові-лідеру?
14. Які якості особистості керівника передбачає психологічний такт?
15. Якою є роль лідера в глобальних процесах сучасної економіки?
16. Які чинники сучасного буття зумовили розвиток феномену лідерства?

## **Тема 8. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ДІЛОВОГО ТА УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Навчальні цілі:** аналіз спілкування як психологічного явища, його інтерактивної та перцептивної складової, вивчення питання культури слухання як активної діяльності, аналіз рефлексивного і нерелфлексивного слухання.

### **Питання для обговорення:**

1. Складові ділового спілкування
2. Мовне (вербальне) спілкування. Мистецтво слухати і схилити до своєї думки
3. Невербальне спілкування в практиці ділових стосунків
4. Правила поведінки під час ділового спілкування.
5. Техніка ведення ділових індивідуальних бесід

### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Загальна характеристика спілкування, як процесу.
2. Функції та цілі спілкування.
3. Види спілкування.
4. Засоби спілкування.
5. Невербальні засоби спілкування.
6. Зовнішні фактори спілкування.
7. Стилi спілкування.
8. Властивості особистості, які впливають на ефективність спілкування.

## Тема 9. ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ В УПРАВЛІННІ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Навчальні цілі:** аналіз поняття «конфлікту» в психології управління, аналіз ключових понять в психології конфліктів, розуміння змісту різних видів конфліктів, аналіз причин і наслідків конфліктних ситуацій, вивчення психологічних способів розв'язання конфліктів.

### Питання для обговорення:

1. Ключові поняття в психології конфліктів.
2. Види конфліктів.
3. «Дерево» конфлікту як процесу.
4. Характер, причини і наслідки конфліктних ситуацій у колективах.
5. Рівні та способи розв'язання конфліктів.

### Контрольні запитання і завдання:

1. Визначте основні чинники, що сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.
2. Охарактеризуйте групову та міжособистісну сумісність як передумову згуртованості групи.
3. Розгляньте види конфліктів та їх структуру.
4. Охарактеризуйте джерела, причини виникнення конфліктів в організації, та опишіть шляхи їх розв'язання.

## Тема 10. ПРОФЕСІЙНИЙ СТРЕС В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

**Навчальні цілі:** вміти аналізувати сутність стресу, причини та передумови його появи, прояву, стадії розвитку; розуміти психологічні механізми управління професійним стресом, вміти аналізувати фактори, котрі викликають стрес.

### Питання для обговорення:

1. Сутність стресу, його прояви і стадії розвитку.
2. Фактори, що викликають стрес.
3. Управління професійним стресом.

### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Розкрийте сутність поняття «стрес».
2. Розгляньте прояви і стадії розвитку стресу.
3. Які фактори викликають стрес?
4. Охарактеризуйте принципи мудрого ставлення до життя за Р.Л. Кричевським.
5. Опишіть основні правила поведінки, які допоможуть більш якісно вирішити проблему з мінімальним збитком для здоров'я.

## **Тема 11. ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ У КЕРІВНИКІВ І ЙОГО ПОДОЛАННЯ**

**Навчальні цілі:** аналіз синдрому «професійного вигорання» в контексті психології управління, розуміння і вміння виокремити його симптоми, вміння аналізувати особистісні та професійні фактори психічного вигорання, аналіз основних механізмів щодо профілактики професійного вигорання.

### **Питання для обговорення:**

1. Синдром «професійного вигорання» і його симптоми.
2. Особистісні та професійні фактори психічного вигорання.
3. Профілактика «професійного вигорання» та психологічна допомога менеджерам та персоналу організації.

### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Розкрийте сутність синдрому «професійного вигорання».
2. Проаналізуйте симптоми професійного вигорання
3. Охарактеризуйте особистісні та професійні фактори психічного вигорання.
4. Розгляньте психологічні особливості профілактики «професійного вигорання».
5. В чому полягає сутність психологічної допомоги менеджерам та персоналу організації.

## **Тема 12. МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

**Навчальні цілі:** вміти аналізувати суб'єктивні та об'єктивні чинники, котрі впливають на розвиток мотивації, аналізувати теоретичні основи мотивації та основні причини пасивності працівника, вміти виокремлювати основні психологічні чинники розвитку мотивації керівників.

### **Питання для обговорення:**

1. Теоретичні основи мотивації.
2. Причини пасивності працівника.
3. Методи поліпшення параметрів роботи.
4. Чинники розвитку мотивації професійного вдосконалення керівників організації.

### **Контрольні запитання і завдання:**

1. Охарактеризуйте потреби, що лежать в основі мотивів поведінки і діяльності людей, та їх ієрархію.
2. Розкрийте причини пасивності працівника
3. Охарактеризуйте методи поліпшення параметрів роботи
4. Проаналізуйте основні мотиви діяльності і праці.
5. Визначте суб'єктивні та об'єктивні чинники, що впливають на розвиток мотивації керівників до управлінської діяльності.



## СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

*Авторитарний (директивний, вольовий) стиль керівництва* – базується на жорсткому способі управління, недопущенні ініціативи, тотальному контролю.

*Авторитет* – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

*Адаптація* – процес активного пристосування особистості або соціальної групи до соціального середовища.

*Вербальна комунікація* – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

*Групова згуртованість* – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

*Груповий конфлікт* – стан дезорганізації, порушення рівноваги в групі.

*Делегування* – призначення робочих завдань, повноважень та обов'язків співробітникам організації.

*Демократичний стиль керівництва* – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, якщо можливо, побажань підлеглих, передавання частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

*Ділова бесіда (розмова)* – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

*Ділове спілкування* – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

*Емпатія* – уміння перейнятися переживанням іншої людини, уміння співпереживати, співчувати.

*Етика бізнесу* – правила, норми, що регулюють відносини суб'єктів бізнесу.

*Етика ділових відносин* – система знань про моральні аспекти ділових відносин.

*Здібності* – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

*Імідж* – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

*Керівник* – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією, колективом.

*Керівництво* – 1) мистецтво впливати на інших для досягнення певної мети; 2) керівник, керівний склад якої-небудь організації.

*Колектив* – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних відносин.

*Компетентність керівника* – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

*Комунікабельність* – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

*Комунікація* – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв'язку, взаємоспілкуванні, взаємодії людей на основі обміну певною інформацією.

*Комунікативний потенціал керівника* – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

*Конфлікт* – особливий вид особистісної взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні в даній ситуації цілі, інтереси, типи поведінки і під час якого виникають неприємні почуття та переживання.

*Культура управління* – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки і особливості. Культура управління містить: сукупність знань, міру поглядів, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації праці.

*Ліберальний стиль керівництва* – базується на тому, що роль керівника при прийнятті рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлегли, діє принцип «своя людина».

*Лідер* – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

*Лідерство* – відносини домінування і підкорення в системі міжособистісних відносин у групі на основі авторитету.

*Менеджер* – суб'єкт, що виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах.

*Менеджмент* – управління, принципи, методи, засоби і форми управління в організації.

*Мотив* – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

*Мотивація* – сукупність причин психологічного характеру, які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.

*Наставник* – співробітник або інший індивід, який є зразком рольової моделі, ділиться з іншими робітниками цінними порадами відносно виконуваних ролей і стереотипів поведінки.

*Невербальна комунікація* – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

*Нововведення* – заходи, спрямовані на перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації.

*Організаторські здібності* – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

*Організаційна культура* – набір допущень, переконань, цінностей і норм, які поділяються всіма членами організації.

*Організація* – стійка форма об'єднання людей або груп, пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні і некомерційні установи та ін.).

*Особистість* – соціально-психологічна сутність людини, яка формується в результаті засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства.

*Потреби* – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.

*Предмет психології управління* – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.

*Прийняття управлінського рішення* – вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

*Професіограма* – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії.

*Професіоналізм управлінської діяльності* – сукупність загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь і навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного її здійснення й корекції.

*Психограма* – характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності.

*Психологічна культура* – комплекс елементів психологічної компетентності, що обслуговують управлінську практику й забезпечують застосування найефективніших способів, форм, методів роботи.

*Психологічні перешкоди нововведенням* – мотиваційні чинники, які ускладнюють пов'язану із нововведеннями діяльність.

*Психологія управління* – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

*Психологія управління людськими ресурсами* – галузь знань і практичної діяльності, завданням якої є врахування і ефективно використання психологічних особливостей і можливостей людей з метою підвищення задоволеності працівників роботою і результатів діяльності організації.

*Розвиток особистості керівника* – процес, під час якого він, засвоюючи соціальний, моральний, професійний досвід, набуває реального соціального, морального професійного статусу.

*Соціальне управління* – діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

*Соціально-психологічний клімат* – рівень міжособистісних відносин, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником соціально-психологічного клімату є рівень згуртованості групи.

*Спілкування* – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

*Стиль управління* – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких здійснюється ефективна управлінська діяльність та досягнення поставлених цілей.

*Стрес* – емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях.

*Управління* – галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу управління; сукупність взаємопов'язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур управління, методів управління та ін.) і підсистем управління, що взаємодіють між собою для досягнення головної мети діяльності організації.

*Якості особистості керівника* – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бакуменко В.Д. Прийняття рішень в державному управлінні : навчальний посібник [у 2 ч.]. Київ : ВПЦ АМУ, 2010. Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. 276 с.
2. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / за ред. В.О. Василенко Київ : Центр навч. літератури, 2005. 440 с.
3. Виходець О.М. Соціальні комунікації в культурі української організації : монографія. Одеса : Олтех, 2010. 285 с.
4. Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
5. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2005. 456 с.
7. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / за ред. Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
8. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посібник. Київ : Либідь, 2002. 304с.
9. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
10. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
11. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : [монографія]. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
12. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие [2-е изд., перераб. и доп.]. Київ : МАУП, 2004. 504 с.
13. Кукулєнко-Лук'янець І.В. Психологія управління : навчально-методичний посібник. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с.
14. Кулініч І.О. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 292 с.
15. Куриця Д.І. Вплив професійного стресу на особистість. *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка; Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2009. Вип. 4. С. 152–157.
16. Куриця Д.І. Джерела виникнення професійного стресу у працівників організації. *Актуальні проблеми психології* : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Кос-

- тюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ, 2009. Ч. 24. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. С. 221–225.
17. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. Київ : ТОВ «УВПК «Ексоб», 2001. 512 с.
  18. Мельник Л.П. Психологія управління : курс лекцій. Київ : МАУП, 1999. 176 с.
  19. Методичні рекомендації «Профілактика професійного вигорання працівників соціальної сфери» / за заг. ред. М.А. Авраменка. Лютіж : Всеукраїнський центр професійної реабілітації інвалідів, 2008. 53 с.
  20. Олійник О. Ділове спілкування : навч. посіб. Красноармійськ : КІІ ДонНТУ, 2009. 308 с.
  21. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
  22. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М.С. Орлів ; упоряд. Г.І. Бондаренко. Київ : НАДУ, 2013. 40 с.
  23. Пірен М.І. Конфлікти і управлінські ролі : соціально-психологічний аналіз. Київ, 2000. 200 с.
  24. Прийняття управлінських рішень : організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. / М.М. Білинська, Ю.В. Ковбасюк. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.
  25. Психологія менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова. Харків, 2002.
  26. Психологія управління : навчальна програма / укл. Карамушка Л.М. Київ : Міленіум, 2003. 56 с.
  27. Психологія управління : методичні рекомендації для студентів спеціальності «Психологія» / укл. Л.А. Онуфрієва, С.О. Ренке. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2017. 70 с.
  28. Сич В.М. Психологія управління : навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2015. 180 с.
  29. Третьяченко В.В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка. Київ : Стилос, 1997. 585 с.
  30. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
  31. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

Навчальне електронне видання

**ОНУФРІЄВА Ліана Анатоліївна,**

*доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри загальної та практичної психології Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*

**КУРИЦЯ Денис Іванович,**

*кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри загальної та практичної психології Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*

# ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Електронне видання

---

Підписано 13.11.2024. Гарнітура «Arial».  
Об'єм даних 2,8 Мб. Обл.-вид. арк. 10,2. Зам. № 1136.

Видавець і виготовлювач Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, вул. Огієнка, 61, м. Кам'янець-Подільський, 32300

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи серії ДК № 3382 від 05.02.2009 р.