

**Комунальний заклад вищої освіти  
«Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»**

# **ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

Навчальний посібник

Одеса

2022

УДК 159.923:371.11.

ББК

*Схвалено вченою радою Комунального закладу вищої освіти  
«Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»  
Протокол № 6 від 30 серпня 2022 року*

**Рецензенти:**

Волошина В.В. – доктор психологічних наук, професор, Національний педагогічний університет ім. М.П.Драгоманова

Костенко Р.В. – доктор педагогічних наук, професор КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради»

Осипова Т.Ю. – доктор педагогічних наук, професор, Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

Психологія управління: навчальний посібник / укл. В.В.Ягоднікова. Одеса: видавець Букаєв В.В., 2022. 141 с.

У посібнику розкриваються питання психології управління, акцентується увага на особливості управління в сфері освіти. Висвітленні проблеми особистості і групи в системі управління, особливості особистості керівника, його готовності до управлінської діяльності Розглянуто питання мотивації, психології прийняття управлінських рішень, управлінського спілкування і управління конфліктами та ін. Посібник розрахований на здобувачів вищої освіти, майбутніх менеджерів, керівників в сфері освіти.

## ЗМІСТ

<b>Передмова.....</b>	<b>4</b>
<b>Розділ 1. Теоретика-методологічні засади психології управління.....</b>	<b>6</b>
1.1. Психологія управління як галузь психологічного знання.....	6
1.2. Виникнення та становлення психолого-управлінської думки.....	11
1.3. Методологія та методи психології управління.....	17
1.4. Соціально-психологічні основи управління.....	21
1.5. Психологічні особливості лідерства і керівництва .....	29
Питання для самоконтролю.....	36
Практичні завдання.....	36
Література.....	37
<b>Розділ 2. Психологічні аспекти суб'єкта та об'єкта управління .....</b>	<b>39</b>
2.1. Особистість в системі управління.....	39
2.2. Індивідуально-психологічні особливості особистості.....	45
2.3. Група як об'єкт управління.....	57
2.4. Психологія особистості керівника.....	67
2.5. Психологічна готовність керівника до управління.....	84
Питання для самоконтролю.....	86
Практичні завдання.....	87
Література.....	87
<b>Розділ 3. Психологічні засади управлінської діяльності.....</b>	<b>90</b>
3.1. Мотиви і мотивація в системі управління.....	90
3.2. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень.....	104
3.3. Психологія управлінського спілкування.....	111
3.4. Психологічні впливи в управлінні.....	126
3.4. Психологія управління конфліктами.....	132
Питання для самоконтролю.....	137
Практичні завдання.....	137
Література.....	137
Рекомендовані джерела.....	139

## ПЕРЕДМОВА

Сучасні виклики і загрози, які постали перед нашою державою спонукають до динамічних і глобальних трансформацій у змісті і характері системи організаційно-господарських і професійно-трудова відносин, зв'язку суспільства і особистості.

Під впливом соціально-економічних і суспільно-політичних чинників, що визначають побудову нового життя в нашій країні на прогресивно-демократичних засадах і загальнолюдських цінностях, виняткового значення у вирішенні проблем відновлення та подальшого розвитку всіх сфер життєдіяльності українського суспільства набуває запровадження людиноцентричної парадигми управління в нових історичних обставинах.

Зважаючи на те, що освіта є основою відновлення, відбудови та прогресивного розвитку суспільства і держави, загострюється проблема підготовки менеджерів освіти, які володіють глибокими знаннями психологічних основ управління і характеризуються гуманістичною спрямованістю, високою управлінською культурою, інноваційним стилем управлінського мислення.

Особливістю управлінської діяльності керівника у системі освіти виступає висока інтенсивність професійної взаємодії з педагогами, учнями, їх батьками, громадськістю та з різними організаціями і установами, котрі утворюють певні соціально-психологічні відносини, характер яких визначається особливостями професійно важливих та особистісних якостей керівника та їх вплив на ефективність управління.

У цьому контексті актуалізується проблема формування у керівників у системі освіти вміння орієнтуватись у психології людей, міжособистісних відношень, управлінської діяльності, що є важливим показником професійної компетентності менеджерів нової генерації.

Отже, одним з важливих напрямків професійної підготовки менеджерів у педагогічних системах є вивчення дисципліни «Психологія управління», яка покликана надати майбутнім менеджерам освіти уявлення про психологічні особливості процесу управління, що сприятиме їх управлінської компетентності.

Навчальний посібник за структурою складається з трьох розділів: розділ I – «Теоретико-методологічні засади психології управління» – розкриває суть поняття «психологія управління» та його характеристику; висвітлює особливості психології управління як галузі психологічного знання; розглядає історію та сучасний стан психолого-управлінської думки; характеризує методи дослідження психології управління; розкриває соціально-психологічні

основи управління; розглядає проблему лідерства у психології управління, співвідношення його з керівництвом; розділ II – «Психологічні аспекти суб'єкта та об'єкта управління» – вміщує матеріал про особистість, її індивідуально-психологічні особливості; про групи та динаміку їх розвитку; розглядає основні види професійно-функціональних ролей; розкриває сутність соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі; висвітлює проблему особистості керівника в управлінні, акцентує увагу на питаннях іміджу керівника, його професійної деформації; розкриваються особливості психологічної готовності керівників до управління; розділ III – «Психологічні засади управлінської діяльності» висвітлює проблему мотивації і мотивів в психології управління, зокрема в сфері освіти; розглядає теорії мотивації; розкриває механізми прийняття управлінських рішень, висвітлює позитивні і негативні сторони індивідуального і групового прийняття рішень; акцентує увагу на психологічних аспектах спілкування, зокрема управлінському спілкуванні та його видах; висвітлює психологію бесіди, ділових переговорів, нарад, публічних виступів; розкриває особливості психологічних впливів в управлінні; висвітлює психологічні аспекти проблеми конфліктів та психологію управління конфліктами.

У посібник включені питання для самоконтролю, практичні завдання, перелік використаної та рекомендованої літератури. Зважаючи на досить широкий за обсягом зміст навчальної дисципліни «Психології управління» навчальний посібник не претендує на повноту викладу матеріалу, деякі питання з тем залишилися поза текстом, деякі теми викладені лаконічно.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

### ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Психологія управління як галузь психологічного знання

Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка об'єднує досягнення різних наук у галузі вивчення психологічних аспектів процесу управління і спрямована на оптимізацію і підвищення ефективності цього процесу.

Психологія управління як наука виникла на початку ХХ століття і до тепер динамічно розвивається. Цей процес обумовлений науково-технічним прогресом, зростанням ролі людського фактора та розвитком науки психології.

Психологія управління відносно молода галузь психології, становлення якої відбувалося за умов значного розвитку суспільних і економічних наук. Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології.

Психологія управління як наука і практика покликана забезпечити психологічну підготовку менеджерів, сформувати та розвинути їх психологічну управлінську культуру, створити необхідні передумови для теоретичного розуміння і практичного розв'язання важливих проблем сфери управління, до яких відносять:

- управлінську структуру;
- організаційно-психологічні основи трудових відносин;
- особистість як суб'єкт і об'єкт управління;
- психологічні передумови утворення організацій;
- соціально-психологічну структуру організацій;
- формування груп в організації і управління колективами;
- лідерство і керівництво;
- комунікацію в організації;
- соціально-психологічну характеристику діяльності керівника;
- соціально-психологічний клімат організації та корпоративну культуру;
- конфлікти в організації;
- стреси і управління емоційними станами тощо.

Актуальною потребою є всебічне осмислення психологією управління даних про умови і чинники, рушійні сили і детермінанти розвитку особистості як суб'єкта управління, а також специфіки мотиваційної сфери керівників, розвиток якої є одним із стрижнів становлення особистості. Значущими також є завдання, пов'язані з аналізом стартових умов розвитку особистості керівника, адаптивних процесів у мікросоціумі, типів керівників, стилів керівництва. У цьому контексті виокремлюють завдання, що спрямовані на вивчення особистості як об'єкта управління, зосереджуючись на психологічній культурі управління.

Структура психології управління обумовлена тими завданнями, які ставить перед собою ця наука, і тими функціями, які вона здійснює в системі суспільних відносин. Отже, елементами і компонентами структури психології управління є загальна теорія управління та загальні теоретичні основи психології, спеціальні психологічні теорії і методи психологічних досліджень. Ці теорії дають уявлення про природу особистості, психологічні особливості її внутрішнього світу, рушійні сили її розвитку і становлення, закони поведінки в тій чи іншій ситуації, причини і мотиви поведінки, сенс існування і призначення особистості у суспільстві, особливості прояву людини на перетині біологічного і соціального, фізичного і психічного, індивідуального і групового, суб'єктивного і об'єктивного, внутрішнього і зовнішнього, матеріального і морального. Загальна теорія управління дає знання про систему управління, розкриває роль і місце управлінської діяльності. У соціально-економічному розвитку держави, у підвищенні та результативності праці, формулює основні методологічні підходи до психологічного аналізу управлінської діяльності керівника або колективних суб'єктів управління.

Конкретизацію й уточнення загальних положень теорії управління і основ психології стосовно окремих особливостей і механізмів організованої діяльності здійснюють спеціальні психологічні й управлінські теорії: теорії, що вивчають закони розвитку і становлення керівника в системі управління; теорії, що досліджують закони розвитку трудових спільнот і груп; теорії, що розкривають закономірності й механізми життєдіяльності організованих груп в окремих соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних сферах.

Психологія управління як наука існує тільки в єдності її теоретичних і практичних аспектів. Вона синтезує у собі загально-психологічний, соціально-політичний, соціально-економічний, соціокультурний, соціологічний, соціально-психологічний, етнопсихологічний історичний, та юридичний підходи (Л.Орбан-Лембрик, 2003).

Об'єкт психології управління – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації (Л.Орбан-Лембрик, 2003).

До психологічних закономірностей управлінської діяльності відносять:

- роль людського фактору і психологічних чинників в управлінні;
- оптимальний розподіл професійних і соціальних ролей у групі (організації);
- лідерство і керівництво;
- процеси інтеграції, згуртованості колективу, психологічний клімат, спрацьованість, психологічна сумісність;
- неформальні стосунки між членами групи;
- психологічні механізми прийняття управлінських рішень;
- соціально-психологічні якості керівника тощо.

Предметом дослідження психології управління виступатимуть психологічні явища в діяльності організації, зокрема психологічні чинники, що зумовлюють ефективність праці керівника. До цих чинників належать:

- психологічне забезпечення професійної діяльності керівників (професійне самовизначення, професійна підготовка і підвищення кваліфікації);
- вивчення психологічних особливостей процесів перероблення й генерування інформації;
- удосконалення стилю і культури ділових взаємостосунків;
- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, включаючи оцінки та добір керівників для потреб організації тощо (Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів, 2009).

На основі єдності предмета і об'єкта психології управління виокремлюють такі її завдання:

1. Аналіз і вивчення методологічних та теоретичних засад психології управління, розроблення методів і методик теоретично прикладних досліджень.

2. Виявлення і дослідження: особливостей керівника, специфіки управлінської діяльності, особистості підлеглого, психологічних особливостей взаємодії в системі «керівник-підлеглий», «керівник-інші керівники», «організація-організація» в процесі управління, психологічних особливостей стилів керівництва, проблеми статі в управлінні.

3. Вивчення психологічних особливостей управління організаціями, групами: формальні і неформальні групи, фактори, що впливають на ефективність роботи групи, розробка рекомендацій щодо управління неформальними групами, проведення зборів.



4. Психологічний аналіз засад управлінської діяльності, сутності і особливості прийняття управлінських рішень, ділового спілкування та ведення переговорів.

5. Аналіз психологічних основ людськими ресурсами: цілі і завдання психології управління ресурсами, психологічні особливості добору кадрів, оцінювання діяльності персоналу.

6. Теоретико-методичне забезпечення викладання навчальної дисципліни «Психологія управління».

Для того, щоб вивчати проблеми і давати обґрунтовані наукові рекомендації, психологія управління повинна використовувати досягнення цілого ряду наук.

Спільні інтереси психології управління з таким науками: філософією, фізіологією, гігієною, педагогічною, етикою, естетикою, кібернетикою, соціологією, політологією, економікою, правом, медициною. А також, з психологічними науками: загальної психологією, соціальною психологією, етнопсихологією, психологією праці, інженерною психологією, акмеологією, диференціальною психологією, економічною психологією, політичною психологією.

Психологія управління, як самостійна галузь психологічного знання, виконує певні функції (М.Прищак, О.Лесько, 2016):

- *Теоретико-пізнавальна функція* передбачає оцінювання явищ з позиції інтересів людини. Вона полягає в тому, що психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує й накопичує знання з проблем управління, систематизує й аналізує їх, прагне об'єктивно оцінити відносини в організованій спільноті, забезпечує інформацією про різноманітні процеси в системі управління.

- *Інформаційна функція*. Мета функції – за допомогою систематизованої інформації відтворити діяльність учасників управлінського процесу, їхні ділові контакти тощо.

- *Соціокультурна та етнопсихологічна функції* психології управління вивчають соціальні й психологічні особливості управлінської культури.

- *Соціально-психологічна функція* систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу.

- *Гуманістична функція* полягає в дотриманні норм етики і моралі стосовно індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності.

- *Прогностична функція* психології управління передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника та його управлінської діяльності.

- *Прикладна функція* психології управління полягає в тому, щоб на основі теоретичного і емпіричного аналізу управлінських процесів розробити

практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління.

- *Економічна функція* управління полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці, забезпеченні продуктивної взаємодії персоналу на всіх рівнях, уникненні фінансових криз, створенні умов для продуктивної праці.

- *Соціальна функція* управління передбачає зниження рівня соціальної напруги в організації, конфліктності на підприємстві, що сприяє розвитку цих процесів і в суспільстві.

- *Міжнародна функція* управління пов'язана із зміцненням позицій підприємства, організації в зовнішньо-економічних відносинах.

Як кожна наука, психологія управління оперує певними категоріями – ключовими поняттями, котрі характеризують найбільш закономірні, суттєві зв'язки і відносини в організованій діяльності людей. Базові категорії психології управління мають історичний характер. Вони формувались протягом усієї історії діяльності й розвитку людини в організованій спільноті. Помітно збагатили й упорядкували систему категорій психології управління теорія наукового управління, соціальна психологія, психологія управлінської кар'єри, сучасні теорії менеджменту і лідерства, психологія відносин і комунікацій тощо.

Поняття «управління» широко використовується в різних науках, позначаючи функцію, що притаманна організованим системам (біологічним, технічним, соціальним, військовим тощо). Це обумовлює різні підходи до розуміння цього поняття і велику кількість до його трактування. У самому загальному вигляді під *управлінням* розуміється елемент, функція, що забезпечує збереження визначеної структури, організованих систем, підтримку режиму їхньої діяльності, реалізацію програми та цілей.

У соціальному управлінні, на відміну від інших видів, головними компонентами виступає людина як член або група організацій, представлені в ієрархічній системі управлінських взаємовідносин, які можуть бути суб'єктами й об'єктами управління.

Соціальне управління – це вплив на діяльність людей, об'єднаних в різні соціальні групи з їх різними соціальними інтересами.

Управління (або менеджмент) у психології розглядається як діяльність, спрямована на створення в інших людей (підлеглих, партнерів тощо) таких психологічних станів, якостей, які сприяють досягненню мети організації.

В організації існує певна категорія людей, яка здійснює роботу з управління – керівники. Організація – це соціальне утворення, яке має спеціальну структуру і діяльність якого підпорядкована певній меті.

Керівництво у соціально-психологічному аспекті – це процес взаємодії керівника з іншими людьми, в ході й результаті якого забезпечуються їхня активна та скоординована участь у меті управління.

Управління організацією слід розглядати як процес неперервних взаємозв'язаних дій, що забезпечують успіх функціонування будь-якої організації. Сукупність цих дій називають управлінськими функціями.

Управління – процес прасування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягнути цілі організації. Всі чотири функції управління пов'язані між собою зв'язуючими процесами: прийняттям рішення та комунікацією.

## **1.2. Виникнення та становлення психолого-управлінської думки**

На різних етапах економічного розвитку людства використовувалися різні принципи управління працею, змінювалася управлінська парадигма. Поява теорій управління була наслідком змін в економіці, передусім наслідком змін самої людини та вимог до неї, як до учасника трудового процесу, змін культури.

Загальна тенденція розвитку теорій менеджменту відбувається в напрямі поступового переходу від технократичних (раціоналістичних, структурних, адміністративних, бюрократичних, технологічних) підходів до гуманістичних.

Виділяють три головних етапи розвитку цієї науки за кордоном.

Першим етапом розвитку теорії управління є розвиток класичного напрямку менеджменту (кінець XIX ст. – 20-ті роки XX ст.), для якого характерні науковий, раціональний підхід у дослідженні процесів управління і трактування організацій. Тут традиційно наголошують на трьох складових.

1. Теорія «наукового управління». Фундатор теорії американський інженера-механік Фредерік-Вінслоу Тейлор (1856-1915) акцентував увагу на проблемах організації праці та управління промисловими підприємствами, втім вважав важливі деякі фізіологічні та психологічні питання – професійний відбір, нормування праці, систему оплати, заохочення та покарання, припасування інструмента до працівника тощо. Тобто надавав перевагу зовнішньому аспекту мотивації.

Основні положення своєї теорії він виклав у працях «Управління фабрикою» (1903), «Принципи наукового управління» (1911), «Показання у спеціальній комісії конгресу» (1912). В основі системи управління Ф.Тейлора положено методи раціоналізації праці окремих працівників, які обумовлюють перебудову процесу виробництва і організації процесу управління. Основні положення:

- 1) створення наукового фундаменту, яке здібне змінити старі, традиційні методи роботи;
- 2) відбір працівників на основі наукових критеріїв, їх тренування і навчання;
- 3) співпраця адміністрації і працівників за практичному впровадженню науково обґрунтованої системи організації праці;
- 4) рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією і іншими працівниками.

Представники школи наукового управління і теоретично, і на практиці довели, що управління може бути ефективним за використання наукових методів аналізу роботи, метою якого є вибір оптимальних способів виготовлення продукції, навчання, відбору і тренування, взаємодії робітників. Іншим важливим кроком в напрямі розвитку управління була постановка питання про відокремлення функцій управління (планування, контроль тощо) від суто виконавських функцій, що сприяло визнанню управління як самостійної діяльності.

2. Теорія «ідеальної бюрократії» (німецький соціолог Макс Вебер (1864 – 1920)). Концепція бюрократичних організацій, передбачала аналіз організації як єдиного цілого. Її підґрунтям є твердження про те, що організація має бути основана на раціональній владі. Бюрократію (чиновництво) він розглядав як систему управління на основі точного виконання індивідами певних правил і процедур. Функціонування бюрократичних структур та процедур зумовлене необхідністю підтримання безперервності існування організацій. Тому бюрократичні розпорядження і процедури є обов'язковими для всіх співробітників.

3. Теорія «науки адміністрування». Представник цієї школи французький інженер Анрі Файоль (1841-1925) приділяв увагу виробничим системам, розробив загальні принципи управління організацією, побудови формальних організаційних структур і систем. А.Фойль в своїй основній праці «Загальна і промислова адміністрація» (1923) спробував розробити загальний підхід до аналізу діяльності адміністрації. Він виділив п'ять основних елементів: передбачення, планування, організацію, координування та контроль. Зважаючи, що управління, насамперед, пов'язане з психологією, він виокремив 14 базових принципів менеджменту, що сприяють зростанню продуктивності праці, які й досі не втратили актуальності: розподіл праці, влада (авторитет і відповідальність), дисципліна, єдність командування і керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним, адекватне нагорода, централізація, лінія влади, порядок, рівність, усталеність посад кадрового складу, ініціатива, корпоративний дух. У своїй основі адміністративний менеджмент спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок. Серед визначених

А.Файолам принципів чільне місце посідають психологічні та етичні – єдність керівництва, винагороди, ініціатива, справедливість, корпоративний дух.

Розвиток класичної школи управління відбувається у напрямках раціоналізації виробництва і дослідження загальних проблем управління. Класичний напрямок менеджменту сприяв підвищенню ефективності управління шляхом інтенсифікації технічних процесів, з урахуванням формальних характеристик організацій та основних складових процесу управління. Загальним недоліком всіх класичних теорій менеджменту є технократизм, ігнорування психологічних особливостей людини. Технократизм орієнтується на критерії технічної, технологічної, економічної раціональності, не звертаючи уваги на людські цінності. Перші спроби вчених і практиків наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. дослідити зв'язок наукового управління з психологією зумовили розширення психологічних досліджень у галузі управління.

Другий етап – Неокласичний – зародження гуманістичних теорій управління (20-ті – 40-і роки ХХ ст.) На Заході дуже швидко технократичне управління стало суперечити соціально-економічним умовам, стану робочої сили, а також рівню розвитку науки і технології та пов'язаної з ним складністю праці. Вже у 20-х – на початку 30-х років ХХ ст. посилюється критика класичних теорій менеджменту. Ряд вчених (Мері Фоллетт, Елтон Мейо та ін.) кинули «гуманістичний виклик» концепції «адміністративної ефективності».

Неокласичний період у розвитку управління досяг значних успіхів у врахуванні психологічних чинників в управлінні і, насамперед, – у результаті того, що головну увагу приділив аналізу поведінки людей у процесі діяльності, їхнім потребам, відносинам на робочих місцях, а також соціальним взаємодіям та груповим процесам. Фактично вперше йшлося про активне використання ідей психології в оптимізації управління.

Виділяють три напрями неокласичного (гуманістичного) етапу менеджменту.

1. Теорія «людських відносин». Сформувалася у 20 – 30-ті роки ХХ ст. Основні положення цього напрямку зводяться до виявлення ролі відносин у малих неформальних групах та утвердження необхідності виявляти, використовувати у практиці управління соціально-психологічні особливості групи. Найпомітнішими її представниками були Мері-Паркер Фоллетт (1868-1933) і Елтон Мейо (1880-1949). У роботах американського менеджера-практика, дослідника М.-П.Фоллетт, звернуто увагу не на технічні процеси, а на людей. Особливу увагу вона приділяла аналізу динаміки групових процесів: залучення співробітників до розроблення та практичної реалізації планів; вияву індивідами ініціативи, уміння приймати рішення і втілювати їх у життя; конфлікти в групах.

Великого значення впливу людського чинника на організацію виробництва надавав американський дослідник, професор Гарвардської школи бізнесу Е. Мейо. Він спробував ідентифікувати соціальні й психологічні чинники, які впливають на процес праці. Вивчаючи плинність робочої сили на текстильних підприємствах, дослідник дійшов висновку, що її спричинювали недостатні взаємовідносини між робітницями під час робочої зміни, а це істотно впливало на їхню задоволеність роботою. Для подолання такої ситуації Е. Мейо запропонував запровадити обов'язкові паузи для відпочинку впродовж усього робочого дня, що дало змогу робітницям знайомитися між собою («Хоторнський експеримент») сприяла формулюванню нових висновків. Перша серія експериментів над двома групами робітників (одна з них – контрольна) стосувалася впливу освітленості робочих місць на обсяг виробництва. За результатами експерименту було встановлено, що від поліпшення, як і від погіршення освітленості приміщення продуктивність праці підвищувалася. Проте зростала вона і в контрольній групі, умови праці в якій не змінювалися.

Отже, виявилось, що на продуктивність праці впливають і невідомі чинники, а їхній вплив значно сильніший, ніж вплив фізичного середовища. Саме тому наступні експерименти були спрямовані на виявлення цих чинників продуктивності праці. Експериментальна група під керівництвом майстра працювала в окремому приміщенні, де був і спостерігач, який занотовував дані та результати експериментів. Усіх працівників поінформували про мету дослідження. Було змінено час роботи, тривалість перерв, передбачено можливість для відпочинку, унеможливлено втручання зовнішніх чинників. Коли група перетворилася на команду, виробничі результати її почали зростати. Це засвідчило, що такі чинники, як монотонність праці, втомлюваність, збільшення плати хоч і впливають на ефективність праці, але не є головними. Більше важать згуртованість групи, її високий корпоративний дух, що виявлявся у взаємодії й спілкуванні поза роботою, у вияві активності під час допомоги колегам тощо. Крім того, експериментальна група постійно відчувала свою «винятковість», увагу менеджерів, які цікавилися думкою працівників про їх справи. Найголовніші висновки дослідників полягали в тому, що поведінку людей зумовлюють не так зміни фізичного середовища, як його соціальне сприйняття. Е. Мейо підкреслював важливість індивідуальних особливостей людини, не помічати які в управлінні недопустимо.

Отже, не зважаючи на перебільшення ролі соціально-психологічних чинників в управлінні, концепція людських відносин мала велике значення для зародження психології управління як самостійної галузі знання, насамперед, своєю соціально-гуманною спрямованістю, актуалізацією людського чинника в управлінні.

2. Теорія «людських ресурсів». Засновниками цієї школи є американські психологи Абрахам Маслоу (1908-1970), Кріс Арджеріс (1923-2013), Девід Мак-Клелланд (1917-1998), Дуглас МакГрегор (1906-1964), Фредерік Герцберг (1923-2000) та інші. Головне завдання її прихильників у визначенні робочих завдань для працівників відповідно до теорій мотивації, коли працівники отримують можливість цілком реалізувати свій потенціал і таким чином задовольнити свої найвищі потреби. Надбання цієї школи використовують до тепер в різних галузях науки і практики; вони дають змогу підсилити мотивацію людей до праці.

3. Теорія «біхевіоризму». Акцентує увагу на реалізації співробітником свого потенціалу на основі теорії поведінки. Базується на аналізі провідних мотивів поведінки працівника та його взаємодії з іншими людьми в організаційному середовищі. Використання в сучасних умовах ідей гуманістичного менеджменту та гуманістичної психології є важливим для визначення специфіки управління в організаціях.

Класичний (технократичний, раціоналістичний) і гуманістичний напрями у теорії та практиці менеджменту розвивалися паралельно та динамічно, часто перехрещуючись. Наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна змагальність між ними стимулювали наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності, посилення її психологічної та етичної складової.

Третій етап – сучасний – сучасні теорії управління (системна, ситуаційна, емпірична, математична, партисипативна).

Системний підхід (грець. Systema. - ціле, що складається із частин) – сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, метою якої є досягнення певних цілей і яка ґрунтується на принципах самоорганізування, синергії і розвитку. Синергія – (грець. – synergyia – співпраця, співдружність) – зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції та взаємодії керуючої та керованої систем. Тобто згідно з системним підходом ефективність кожної організації забезпечується не одним її елементом, а є результатом тісної взаємодії усіх складових. Найвагоміший внесок у розвиток системного підходу зробили Честер Бернард (1886-1961), який розглядав організацію як соціальну систему (людина, формальна структура, неформальна структура, статуси, ролі, фізичне та соціальне оточення) та Пітер Друкер, який зосереджував увагу на ролі професіоналізму менеджера, самоуправлінні, організаційній спрямованості тощо.

У 1960-1970 рр. оформлюється ситуаційний підхід (Пітер Друкер, Ігор Ансофф, Майкл Портер та інші). За їх концепцією немає єдиного правильного способу управління організацією та виробництвом, тому форми, методи та стилі управління повинні змінюватись залежно від умов діяльності

підприємства, залежно від ситуації. До того ж менеджер повинен: знати процес управління, особливості індивідуальної та групової поведінки, процеси системного аналізу, методи планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання, кількісні методи прийняття рішень; уміти оцінювати переваги і недоліки; правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у конкретній ситуації та обирати прийоми впливу на підлеглих, застосування яких матиме найменший негативний ефект.

Концепція партисипативного управління орієнтує на широке залучення всіх працівників організації до участі у прийнятті управлінських рішень. Вона ототожнює життєві цінності працівника із цінностями організації, узгоджує взаємні цілі, культивує відчуття причетності до загальної справи, об'єднує новаторський потенціал усіх працівників, надаючи їм можливість приймати рішення, пов'язані з їх функціональними обов'язками в організації і підтримуючи їх пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи чи певних аспектів діяльності організації.

Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів (середина ХХ ст. – до наших днів). Особливість етапу полягає у широкому застосуванні в менеджменті математики шляхом формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення. Представники цієї школи Джеймс Марч, Герберт Саймон, Стаффорд та інші розглядають управління як логічний процес, що може бути виражений у математичній формі, сформулювали основні положення кількісного підходу, вперше почали розглядати організацію як відкриту систему, що зумовило появу системного підходу.

Комп'ютеризація управлінських процесів (з 80-х років ХХ ст.). Розвиток інформаційних і комп'ютерних систем та інформаційних технологій стали передумовою формування цього етапу. Характерна особливість використання сучасних засобів обчислювальної техніки – застосування мережевого оброблення даних, що забезпечує ефективне колективне використання обчислювальних та інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, обміну інформації, створює умови для функціонування розподілених систем оброблення даних

Вітчизняна психологія управління тривалий час функціонувала як невід'ємна частина психологічної та управлінської науки колишнього СРСР. У її становленні і розвитку виокремлюють такі етапи (Л.Карамушка, 2004, Л.Орбан-Лембрик, 2010):

- зародження і розвиток психології праці і психології управління (20–30-ті роки ХХ ст.);
- стагнація психології праці і психології управління (друга половина 30-х–50-ті роки ХХ ст.);



- відродження психології праці і психології управління та їх розвиток на основі соціалістичної орієнтації (друга половина 50-х – кінець 80-х років ХХ ст.);
- розвиток сучасної вітчизняної психології управління на основі нової соціально-економічної парадигми (М.Прищак, О.Лесько, 2016).

### **1.3. Методологія та методи психології управління**

Результативність і ефективність психологічного дослідження залежить від відповідної методології.

Методологія (від грец. *methodos* – шлях дослідження, спосіб пізнання і *logos* – слово, вчення) – вчення про загальні положення, структуру, логічну організацію, принципи побудови, методи, форми і способи науково – пізнавальної діяльності.

Методологія науки визначає об'єкт, предмет, сукупність досліджуваних засобів, методів, технологій, категорії, поняття і терміни. Методологія психологічного дослідження є фундаментом, на якому будується пізнавальний процес про психічну природу людини.

В структурі методологічного пізнання виділяють кілька рівнів: філософський, загально-науковий, конкретно-науковий, технологічний рівні методології.

Філософський (найвищий) рівень методології дозволяє скласти загальне уявлення про будову світу, розвиток природи, соціального суспільства, індивідуума. Вона існує як система жорстких норм або вказівок на необхідність певних технічних прийомів – вона лише пропонує основні орієнтири. До цього рівня методології залучають розгляд загальних форм наукового мислення.

Другий рівень – загальнонаукова методологія – представляє собою теоретичні концепції, що сприйнятливі всіма, або більшістю наукових дисциплін. До неї належать концепції системного наукового аналізу, структурно – рівневий підхід, кібернетичні принципи опису складних систем. На цьому рівні розробляються і загальні проблеми побудови наукового дослідження, способи здійснення теоретичної та емпіричної діяльності, зокрема – загальні проблеми побудови експерименту, спостереження і моделювання. Загальнонаукова методологія формулює загальні принципи, які застосовують у дослідженнях.

Третій рівень – конкретно-наукова методологія (спеціальна) – розробляє, ті ж проблеми, що й методологія загальна, але в рамках конкретних наук, виходячи з особливостей об'єкта науки стосовно як теорії, так і емпіричної діяльності. Конкретно-наукова методологія (спеціальна)

формулює методологічні принципи, що використовують у певній галузі знання.

Четвертий рівень – технологічна методологія – дозволяє використовувати найбільш ефективні методи, методики, способи, засоби та процедури дослідження.

Метод – шлях наукового пізнання, спосіб, за допомогою якого пізнається предмет науки. Він відповідає на запитання як пізнавати.

Методика – сукупність методів, прийомів проведення будь-якої роботи. В психологічному дослідженні це формалізовані правила збору, обробки і аналізу інформації. За допомогою методики фіксують характеристики поведінки та результати зовнішніх впливів на суб'єкт.

Процедура – офіційно встановлений чи прийнятий традиційно порядок, послідовність дій для здійснення або оформлення якихось справ.

Загальні принципи передбачають дослідження об'єкта, процесу, явища у розвитку, різноманітних взаємозв'язках із зовнішнім середовищем та іншими системами. До них відносять (О.Юрков, 2017):

Принцип конкретно – історичного підходу. Забезпечує вивчення явища з погляду його виникнення, етапів розвитку, сучасного і майбутнього стану. Принцип розвитку. Діалектично пов'язаний з принципом історизму. Він орієнтує на розгляд управлінської діяльності у процесі закономірних змін, тобто в розвитку, динаміці.

Принцип об'єктивності передбачає об'єктивність наукового дослідження, вивчення об'єктивних закономірностей розвитку явищ управління, вимагає, щоб методи дослідження і позиція дослідника не впливали на одержані результати. Він спрямований проти суб'єктивізму, авторитаризму, необдуманих дій, поспішних рішень.

Принцип системності дає змогу розглядати психологію управління як елемент інших систем (психології, системи управління, пов'язувати нові знання з набутими раніше, що забезпечує безперервність її розвитку.

Принцип комплексності. Головна умова комплексу – врахування в кожному складному явищі всіх його аспектів. Реалізація цього принципу означає необхідність розвитку міждисциплінарних зв'язків психології управління, її взаємодії з іншими науками.

Принцип єдності теорії і практики розкриває діалектику руху людського знання до істини, констатує визначальну роль практики у процесі пізнання психічних явищ управлінської діяльності, яка є критерієм істинності теоретичних положень; теорія, що спирається на практику є абстрактною, безплідною, а практика, яка не ґрунтується на теорії, не має необхідної цілеспрямованості та доцільності.

До галузевих принципів належать принципи, обов'язкові власне для психології управління як науки. До них виокремлюють:

Принцип єдності свідомості й діяльності. Свідомість і діяльність перебувають у тісному зв'язку, зумовлюють одна одну: діяльність впливає на формування свідомості, психічних зв'язків, процесів, властивостей, а вони регулюють людську діяльність, є умовою її адекватності. Професійну управлінську діяльність можна трактувати як результат вияву свідомості людини, як процес досягнення індивідом поставлених цілей, пошуку способів здійснення.

Принцип активності. В основі його – визнання того, що активний взаємозв'язок людини з навколишнім середовищем є необхідною умовою її життєдіяльності.

Принцип гуманізму. Як морально – етичний аспект пізнання, він визнає і трактує людину як найвищу цінність.

Принцип соціальної спрямованості. Передбачає врахувати в процесі управлінської діяльності інтересів суспільства, організації, особистості.

Принцип законності. Полягає в дотриманні правових норм у здійсненні управлінської діяльності.

Принцип співвідношення єдиноначальності та колегіальності. Відтворює взаємодію двох форм вияву повноважень:

а) єдиноначальність, яка полягає у персональній відповідальності керівника за прийняті управлінські рішення;

б) колегіальність, що є формою колективної підготовки проєктів рішень.

Подвійне підпорядкування (коли вищий за рангом керівник передає свої рішення працівникам, міняючи їх безпосереднього керівника, підриває авторитет останнього, спричинює не обов'язковість, поширює намагання уникнути відповідальності, знижує рівень активності, ініціативності, самостійності.

Принцип співвідношення повноважень та відповідальності. Передбачає такий розподіл повноважень і відповідальності, який забезпечив би найефективнішу дію системи, коли рішення приймають один раз, а не переадресовують від однієї інстанції до іншої.

Принцип зворотного зв'язку. Виявляється в тому, що процес управління ефективний за умови, що керівник постійно отримуватиме інформацію про ефект дії певної підсистеми, про досягнення чи недосягнення мети.

Принцип ієрархії. Головною вимогою його розгляд будь – якої системи як частини більшої системи.

Принцип гласності. Передбачає забезпечення всіх працівників в прийнятті управлінських рішень на основі широкої поінформованості.

Дослідження у галузі психології управління передбачають науково обґрунтоване використання сукупності конкретних методів, методик і процедур.

Метод дослідження психології управління – спосіб, шлях одержання необхідної інформації про психологічні явища у сфері праці й управління, психологічні особливості управлінської діяльності та учасників управлінського процесу

У психології управління методи дослідження поділяють на:

1) Загальнонаукові:

- теоретичний аналіз і синтез;
- порівняння і класифікація;
- систематизація, узагальнення і типологізація;
- абстрагування і конкретизація;
- індукція і дедукція;
- моделювання;
- економіко-математичні методи.

2) Психологічні методи вивчення особистості в системі управління:

- метод спостереження (само спостереження);
- експеримент;
- методи опитування: бесіда, анкетний метод, метод тестування, інтерв'ю, соціологічне опитування, соціально-психологічне опитування;
- метод вивчення документів: біографічний метод, метод контент-аналіз.

3) Соціально-психологічні методи вивчення груп:

- метод соціометрії;
- методи впливу: переконання, навіювання, наслідування, зараження;
- метод групового оцінювання особистості.

4) Методи психологічного аналізу управлінської діяльності;

- хронометраж;
- фотографія робочого дня;
- аналіз продуктів діяльності.

Інший підхід до визначення методів досліджень психології управління виокремлює методи:

1) Методи отримання фактичного матеріалу:

- спостереження;
- експеримент (природний і лабораторний);
- аналіз документів і продуктів діяльності; опитування (анкетування й інтерв'ювання);
- соціально-психологічні тести;
- соціометричні методи;
- метод експертів;
- метод незалежних характеристик;

- метод фокус-груп.
- 2) Методи обробки й аналізу отриманих даних:
- якісна й кількісна обробка матеріалів дослідження;
  - кореляційний, факторний і кластерний аналіз;
  - визначення вірогідності отриманих результатів.

У психології управління окремо виділяють методи активного соціально-психологічного навчання до яких відносять:

- метод «мозкового штурму»;
- метод групової дискусії;
- аналіз управлінських ситуацій;
- навчально-рольові та ділові ігри;
- соціально-психологічний тренінг.

Класифікація методів психічних явищ:

- вивчення психіки (спостереження, експеримент, телеметричні прилади реєстрації психічних і психофізіологічних показників);
- опосередковано вивчення через інших людей (інтерв'ю, бесіда, анкета, метод незалежних характеристик, асоціативний експеримент, ігри); самоспостереження і самоаналізу продуктів діяльності.

Крім того серед наукових методів в психології управління можна виокремити наступні групи:

- методи вивчення особистості в системі управління (спостереження, самоаналіз, опитування, анкетування, тест, експеримент, вивчення документів, біографічний метод);
- методи впливу на особистість (переконання, навіювання, наслідування, зараження);
- методи розв'язання управлінських завдань та прийняття управлінських рішень («мозковий штурм», метод синетики, метод щоденників, метод Дельфи, Метод «635», метод голосування «за – проти», метод утопічних ігор, метод Дельбека).

## 1.4. Соціально-психологічні основи управління

*Управління і управлінська діяльність..* Управління як соціально-психологічне явище є різновекторним, охоплює управління людьми, групами, діловою інформацією, технологічними процесами, що породжують техніко-організаційні, виробничі, психолого-педагогічні, соціально-психологічні та інші зв'язки між людьми. Ефективність управління визначається адекватністю управлінської діяльності.

Управлінська діяльність – це праця, що принципово відрізняється від інших видів діяльності. Зміст управлінської діяльності виявляється у реалізації універсальних функцій управління (планування, прогнозування, мотивування та ін.). Звідси метою управлінської діяльності є забезпечення найкращого функціонування організаційної системи.

*Управлінська діяльність* розглядається як сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації. Вона втілюється в діях, операціях, виконуваних людиною в процесі управління, здійснення управлінських функцій. Управлінські дії передбачають урахування всієї багатоманітності закономірностей та зв'язків, які виникають між об'єктами (виробничі процеси) та суб'єктами (відносини між людьми та групами) управління.

Основні психологічні особливості управлінської діяльності можна звести до таких:

- велика розмаїтість видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії;
- неалгоритмічний, творчий характер діяльності, що здійснюється за умови недоліку інформації та в умовах часто мінливої, нерідко суперечливої обстановки;
- яскраво виражена прогностична природа розв'язуваних управлінських задач;
- значна роль комунікативної функції;
- висока психічна напруженість, що викликана великою відповідальністю за прийняті рішення.

В управлінській діяльності об'єктивно переплітаються такі закономірності:

- організаційно-технічні. Відображають відносини людини та природи, людини й техніки;
- соціально-економічні. Відтворюють широкий спектр відносин між класами, соціальними прошарками та групами і виникають у процесі суспільного виробництва в різних сферах суспільної свідомості й суспільної психології;
- соціально-психологічні. Походять із суспільної та біологічної зумовленості людської поведінки, міжособистісних, міжгрупових, внутрішньо-особистісних людських відносин, які характеризують ставлення людей до праці, нагромадження й використання ними свого потенціалу.

Проблема людського чинника в управлінні пов'язана зі спонуканням людини до певних цілей та їх досягнення. У цьому контексті важливим є з'ясування основних складових діяльності: мотиву, мети, планування діяльності, перероблення поточної інформації, оперативного образу

(концептуальної моделі), прийняття рішення, дії, перевірки результатів і корекції дій (І. Цимбалюк).

Управлінська діяльність, як специфічна діяльність має свої ознаки:

- специфічність мети;
- об'єкт діяльності;
- функціональні зв'язки між компонентами системи управління;
- соціально-психологічні відносини між людьми;
- технологічна база управління (прийняття і переробка інформації та генерація нової інформації в управлінському рішенні);
- доведення управлінського рішення до виконавця.

Управлінська діяльність може бути індивідуальною (проведення співбесід, індивідуальне прийняття управлінського рішення, здійснення психологічного впливу тощо) та груповою (колегіальне розв'язання управлінського завдання, наради, збори тощо).

Психологічні особливості управлінської діяльності виявляються:

1. У діяльності керівника, ефективність якої залежить від його професіоналізму, який характеризується системою психологічних (інтелектуальних та соціально-психологічних) якостей, які визначають рівень майстерності, психологічною готовністю до здійснення управлінської діяльності, високим рівнем психологічної компетентності.

2. Забезпечення найбільш раціонального функціонування всієї організованої системи, оптимальне з точки зору соціальних і психологічних потреб включення працівників у процес керованої діяльності шляхом актуалізації внутрішньої мотивації підлеглих, підвищення їх відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з персоналом.

3. Ралізація суб'єктивного чинника, тобто суб'єктивного ставлення до різних сфер об'єктивного світу, що передбачає перетворення зовнішнього завдання організації на внутрішню мету.

4. Соціокультурне, морально-психологічне та етнопсихологічне середовище формуючи управлінську діяльність, обумовлює тип і спрямованість особистості керівника. Соціокультурні та етнопсихологічні детермінанти здійснюють вплив на мотиваційну сферу суб'єктів і об'єктів управління, способи включення умінь, знань та навичок в управлінську діяльність. Вони визначають ставлення керівника до себе, людей, управлінської діяльності, стан морально-психологічного клімату в організації, міжособистісні зв'язки, мотивацію і комунікацію тощо.

Сьогодення вимагає оновлення стратегії управління в сфері освіти, за якою акценти переносяться на особистість як суб'єкт навчальної діяльності. Тому постала проблема перебудови й підвищення ефективності педагогічного процесу, надання йому особистісно зорієнтованого характеру. Така

перебудова обумовлюється спроможністю педагога позбутися стереотипів, готовністю до перегляду власних поглядів, постійною самоосвітою та самовдосконаленням. Сучасний педагог, особливо керівник школи, повинен бути готовим до змін, здатним сміливо приймати педагогічні рішення, виявляти ініціативу, творчість. Проблема ефективності, результативності педагогічного процесу може бути розв'язана лише за умови забезпечення високої компетентності та відповідної професійної майстерності кожного педагога. Отже, стратегічною метою системи освіти є якісні зміни результатів загальної освіти – розвиток компетентностей.

**Особливості компетентного підходу в управлінні.** Компетеність, відповідно до Закону України «Про освіту», – це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

Набуття компетентності – це довгий шлях, довжиною з життя, і на цьому шляху людина проходить стадії пізнання нового, стадії присвоєння компетентності, освоєння напрацювань культури певної спільноти. Говорити про ті чи інші характеристики, які визначають ефективність діяльності людини (у тому числі й компетентність), можливо лише у випадку усвідомленого відношення людини до себе у контексті діяльності і її відношення до самої діяльності у цілісному контексті життя.

Згідно з теорією компетентності С. Торпі і Дж. Кліффорда, наuczіння являє собою чотирьохступеневий процес, що припускає перехід від несвідомої некомпетентності до несвідомої компетентності (рис. 1.1):

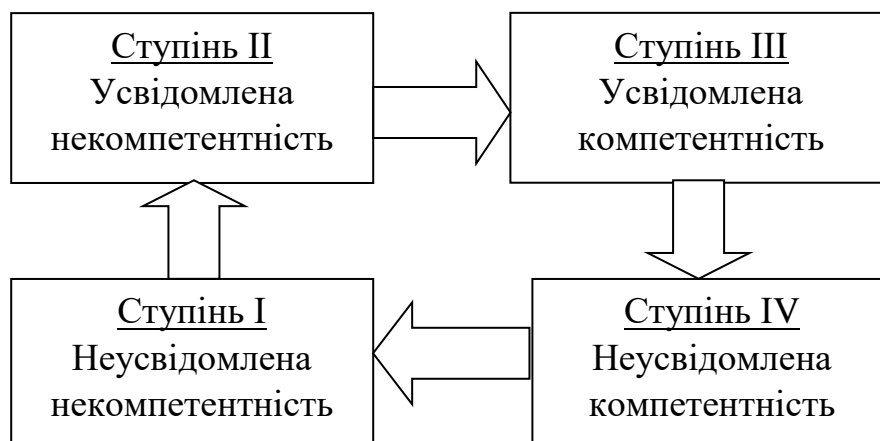


Рис. 1.1. Теорія компетентності (С.Торпі, Дж.Кліффорд)

Ступінь I: неусвідомлена некомпетентність (людина некомпетентна і не усвідомлює цього);



Ступінь II: усвідомлена некомпетентність (людина усвідомлює, що чогось не знає або не вміє);

Ступінь III: усвідомлена компетентність (людина вчиться і, як наслідок, отримує усвідомлене відношення до своїх нових знань і умінь. Варто зазначити, що ця стадія характеризується активним навчанням, працею над собою. Якщо людина, займаючись якоюсь новою діяльністю почувається легко – це свідчення того, що це нове насправді відповідає її звичним паттернам. Можливо, це розширення того, що людина уже знає, але це не дає нового знання. Проявом того, що людина дійсно «росте над собою» є деякий стан розгубленості, складності, важкості придбання знань і умінь. Саме у цей момент відбувається перехід на більш якісний рівень життя, саме у такі моменти людина стає більш ефективною, більш умілою і компетентною.

Ступінь IV: неусвідомлена компетентність (інтерналізація знань, «диво автоматизму»). На цій стадії «народжується» компетентний професіонал, якого відрізняє саме неусвідомлена компетентність, що виступає гарантом високої життєвої ефективності людини. Однак, на ціє стадії компетентності за відсутністю вдосконалення і подальшого розвитку є ризик повернутись до першої стадії – неусвідомлену некомпетентність.

Компетентнісний підхід в управлінні передбачає переорієнтацію на створення умов для задоволення потреб у якісній освіті громадян, суспільства та ринку праці з метою оновлення структури та змісту освіти, формування системи неперервної освіти, що повинна забезпечити можливості навчання протягом життя. Основними завданнями є забезпечення якості освітніх послуг, запровадження компетентнісно орієнтованих технологій освіти, підвищення ефективності управління, удосконалення економічних механізмів.

Компетентнісно орієнтований підхід потребує збільшення демократичних засад зовнішнього управління через посилення самоуправлінської діяльності, самостійності у прийнятті рішень із боку керованих об'єктів і децентралізації управління шляхом часткового делегування повноважень на місця з боку управлінських структур. Це призводить до перерозподілу цільових функцій в ієрархії управління.

**Стиль керівництва.** Однією з найбільш вивчених питань у сфері керівництва і лідерства є проблема стилю управління. Під *стилем управління* розуміється стійка система способів, методів і форм дії керівника, що створює своєрідний почерк управлінської поведінки.

Стиль керівництва грає певну роль у створенні психологічної атмосфери в колективі, загального фону відношень серед працівників, що певним образом впливає на ефективність діяльності виробничої колективу.

Стиль керівництва грає певну роль у створенні психологічної атмосфери в колективі, загального фону відношень серед працівників, що певним образом впливає на ефективність діяльності виробничої колективу.

Традиційна концепція стилю керівництва склалася ще в 30-ті роки й була найбільш популярною до середини 70-х рр.. XX ст.. Ця концепція спиралася на достатньо прості та очевидні елементи способу управління й через це добре описувала справді значущі стильові характеристики.

До головних структурних елементів належали:

- ✓ спосіб прийняття рішення;
- ✓ спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- ✓ форми контролю;
- ✓ оцінка;
- ✓ розподіл (атрибуція) відповідальності.

За означеними показниками були викреслені вже відомі три головні стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Структура стилю керівництва передбачає основні групи характеристик:

- рівень значущі для керівника спільної діяльності з колективом;
- міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу;
- тип спілкування керівника з підлеглими;
- ступень урахування у процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників і соціально-психологічних характеристик колективу;
- провідні методи керівництва;
- рівень самокритичності керівника.

Найвідоміші сьогодні три стилі управління:

Авторитарний стиль – основане на єдино владності керівника, рішення ухвалює одноосібно. Це стиль продуктивно використовувати як базового на початкових етапах розвитку колективу, при жорсткій організації виробничої діяльності чи в ситуаціях потребуючих прийняття рішення в умовах дефіциту часу.

Демократичний стиль – основане на колегіальній стратегії відношень з підлеглими, рішення приймається керівником спільно з підлеглими. Цей стиль продуктивний на більш високих ступенях розвитку колективу, в ситуаціях, коли є час на обговорення важливих питань.

Ліберальний стиль – основане на втечу керівника від організації, управління і контролю діяльності підлеглих, від відповідальності за її наслідки, рішення нав'язуються підлеглими керівнику. Як базовий стиль не ефективний ні в яких умовах. Приводить до зниження якості праці, розслоєнню колективу.

Виокремлюють також комплексний стиль – в ньому є елементи всіх вище названих стилів, використовується в залежності від особливостей колективу і виробничої ситуації.

Важливо, що у чистому вигляді стилі керівників зустрічаються у край рідко. Як правило, спостерігається поєднання різних стилів, але переважають все ж таки ознаки якогось одного стилю. Серед викладених стилів управління немає універсального, годного на всі випадки життя, немає поганого або хорошого. Всі стилі володіють певними перевагами і породжують свої проблеми. Ефективність керівництва залежить в першу чергу від гнучкості у використанні позитивних сторін того або іншого стилю і уміння нейтралізувати його слабкі сторони.

Прогресивна зміна в усіх сферах життєдіяльності суспільства і в освіті зокрема, сприяли процесу перегляду старих методів управління та формування нових.

Серед нових стилів керівництва з психологічної точки зору відзначають:

- прихований чи анонімний стиль керівництва;
- відкритий чи видимий;
- уважний;
- ініціювання структури;
- орієнтація на виконання завдання чи орієнтація на відносини.

Вибір керівником того або іншого стилю керівництва визначається поряд об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Об'єктивні фактори:

- соціальні фактори (особливості розвитку суспільства і конкретний історичний період);
- тип організації і специфіка основної діяльності організації;
- специфіка вирішуваних задач (прості і складні, нові і звичні, чергові і термінові, стандартні і нестандартні, поточні і раптові та ін.)
- умови виконання завдань (сприятливі, несприятливі, екстремальні та ін.)
- способи і засоби діяльності організації (індивідуальні, групові та ін.)
- рівень розвитку організації;
- стиль керівництва, форми і методи роботи вищестоячого керівництва;
- ступень управлінської ієрархії, на якій знаходиться керівник;
- збіг стилю керівництва з тими очікуваннями, які виявляють підлегли.

Суб'єктивні фактори:

- індивідуально-психічні особливості особи керівника (характер, темперамент, здібності, вольові якості та ін.);
- наявність у керівника авторитету;
- рівень загальної і управлінської культури, освіти;
- наявний загальний і управлінський досвід.

Таким чином, фактори, що впливають на вибір стилю управління організацією, багато, всі вони взаємозв'язані, доповнюють один одного, а іноді і вступають в суперечності між собою. От чому немає єдиного правила, що

дозволяє керівнику визначити, як слід поводитися в тій або іншій ситуації. Все залежить від того, наскільки професійно і психологічно утворений і підготовлений керівник. Високий рівень професійної і психологічної компетентності допоможе йому правильно визначити, коли, де і як повинен діяти.

**Управлінський вплив.** До основних форм управлінських впливів належать: наказ, розпорядження, вказівка, інструктаж, рекомендація, заклик, бесіда.

Структурно управлінське розпорядження складається із таких частин:

1). У мотиваційній частині указуються мотиви, причини і мотив появи даного розпорядження.

2). Змістова частина включає загальні орієнтири, що і як потрібно виконати, віддзеркалення прихованих при першому погляді взаємов'язків і взаємовпливу.

3). Частина, що зобов'язує, повинна бути чіткою і конкретною: кому, коли, що і де необхідно виконувати. Окрім цього, в ній указуються заходи забезпечення виконання рішення і контролю виконання.

До основних методів передавання управлінського розпорядження належать:

- спонукаючий (підкреслення ділових достоїнств, нагадування про довіру, підкреслення ініціативи і старанності, запрошення до співпраці, навіювання, що зможе зробити більш, ніж сам про це думає, роз'яснення значущості роботи)

- переконливий, який застосовується, як правило, при виникненні у підлеглих психологічних бар'єрів – незгоді, сумнівів, недовіри, розгубленості, незадоволеності (опора на безперечні факти і апеляція до особистого досвіду підлеглого, вживання прикладів аналогічно або по контрасту, підкреслення здібностей підлеглого, поведінка з проханням).

- примушує, застосування при недостатній свідомості або дисциплінованості підлеглих (відкрите попередження, категорична вимога)

Розрізняють наступні типи віддачі наказів і розпоряджень:

- «Туманний наказ». Характеризується неясністю, неконкретністю, розмитістю вимог і, як правило, майже не має шансів призвести до позитивних результатів.

- «Наказ-домовленість». Керівник волає логіки, відчуття особистої зацікавленості або лояльності підлеглого.

- «Наказ-загроза». Цей метод заснований на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом і короткий час ефективний. Ефективний лише в екстремальних ситуаціях, що вимагають швидких дій.

- «Наказ-прохання». Керівник намагається волати до кращих відчуттів підлеглого і забезпечити собі співчуття.

- «Наказ-підкуп». Керівник може дати своєму підлеглому якісь переваги, якщо він змінить свою поведінку або виконає завдання.

- «Наказ-категорична вимога». Керівник використовує правила і вимоги звичайної субординації і лаконічній формі віддає розпорядження, що не терпить ні заперечній, ні двозначностей.

Який-небудь з варіантів віддачі розпоряджень і наказів ефективний лише в конкретній ситуації, при рішенні конкретних задач і відносно конкретного підлеглого.

Пряма управлінська дія реалізується через низку взаємозв'язаних функцій:

- інформаційна – здійснюється шляхом надання в розпорядження підлеглих достатнього обсягу відомостей і даних для успішного виконання ухваленого рішення.
- мотиваційна – припускає використання системи методів для активізації особистих можливостей підлеглих до ефективних дій.
- матеріального забезпечення – припускає співвідношення результатів дій підлеглих з початковим задумом керівника.

## 1.5. Психологічні особливості лідерства і керівництва

*Лідерство як соціально-психологічна проблема.* Лідерство виникає всюди де є людська спільнота, воно було на всіх етапах історичного розвитку людства, з'являється у всіх сферах та на всіх вікових етапах життєдіяльності людей.

Лідерство як явище - багатовікова проблема, яка привертала до себе увагу з найдавніших часів. У центрі історичних повістей стародавнього мислителя Геродота були дії, прагнення, пориви видатних лідерів – монархів, полководців, королів. Подібний підхід характерний і для інших мислителів античності, які зверталися до теми лідерства – Конфуцій, Платон, Сократ, Плутарх, Арістотель. Не згасав інтерес до цієї проблеми і в епоху середньовіччя. Так, відомий італійський мислитель Н.Маккіавеллі у праці «Державець» описує різні способи поведінки керівників держави. Зокрема, він уважав, що типовий лідер-правитель повинен бути завжди взірцем мудрості, володіти волею, свій авторитет будувати на страху підлеглих і досягати мети, не вибираючи засобів. У більш пізні часи Ф. Ніцше у праці «Генеалогія моралі» наголошував на прагненні людини зайняти пост лідера, як на природному інстинкті, і зазначав, що лідер має право ігнорувати мораль. Без авторитету, за З. Фрейдом, неможливо залучити народні маси до політичної діяльності, бо вони потребують авторитету, як сім'я потребує авторитетного

батька. Він вбачав у лідерстві наслідки ущільненого лібідо, а Г.Тард – наслідування послідовників.

Протягом багатьох років лідерство активно вивчалось у різних контекстах і на різних теоретичних підставах. У деяких випадках лідерство описується як процес, але в більшості теорій і досліджень розглядається особистість, якою завойовано визнання. В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано безліч різних визначень цього поняття і кожне з них безумовно авторитетно і обґрунтовано.

На підставі різних підходів Р. Стогдилл виявив, що в усіх випадках лідерство розглядається або як фокус групових процесів, або як мистецтво дійти згоди, або з точки зору рольової диференціації в позиціях влади. Різноманітність підходів і концепцій підтверджує трудність, неоднозначність, багатофакторність цього феномену. Таким чином, *лідерство* – це відношення домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які призводять до наміченої мети.

*Лідер і лідерство.* Узагальнюючи різні підходи до визначення поняття «лідер». Лідер (від англ. Leader – провідник, керівник, той, хто веде) – це:

- член групи, за яким вона визнає перевагу в статусі і право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі;
- людина, яка завдяки своїм особистісним якостям має переважний вплив на членів соціальної групи.

Сучасна модель типології лідерства, що використовується у вітчизняній психології, будується на трьох різних основах: зміст, стиль, характер діяльності лідера.

За змістом розрізняють таку типи:

- лідер-організатор;
- лідер-ініціатор;
- лідер-генератор емоційного настрою.

Можна також назвати лідера-натхненника, умільця, ерудита, виконавця та ін.

За стилем керівництва:

- авторитарний;
- демократичний;
- ліберальний;

такі, що поєднують попередні.

За характером діяльності:

- універсальний;

- функціональний;
- стійкий;
- ситуаційний.

У ході розгляду лідерства як однієї із загальних якостей у відношенні підструктур науковцями було виявлено, з одного боку, різноманітність типів лідерства, які належать до кожної сфери життєдіяльності групи, кожної її підструктури. Лідерство об'єктивно виникає тільки на реальному ґрунті активності різних сфер групової життєдіяльності. З іншого боку – у найбільш частих випадках в особистості можуть співвідноситися різні види лідерства.

Отже, реальний організатор, керівник групи завжди лідер, але лідер зовсім не завжди організатор.

Крім лідерів-організаторів у групах функціонують:

- лідери-ініціатори,
- лідери-натхненники,
- лідери-генератори емоційного настрою,
- лідери-ерудити,
- лідери-умільці та ін.

Спостерігаючи за лідерами М. Конвей виділив такі типи лідерів:

- вожак,
- представник групи,
- тлумач думок.

Одної з найбільш відомих сьогодні є розробка у школі психоаналізу типологія лідерів, що містить *десять типів лідерів*:

«*Соверен*» (патріарх). Лідер в образі суворого, але любимого батька, який здатний навіювати людям упевненість у себе і якого почитають.

«*Вожак*». У ньому люди бачать концентрацію своїх бажань, які відображають стандарт групи. Його наслідують, особливо в зовнішній поведінці.

«*Тиран*». Є лідером тому, що навіює іншим почуття покори та страху. Його вважають найсильнішим, вольовим. Тиран – це домінуюча, авторитарна особистість, яку бояться і підкоряються.

«*Організатор*». Виступає для членів групи як сила для підтримки самоствердження і задоволення потреби кожного, знімає почуття провини і тривоги. Такий лідер об'єднує людей і його поважають.

«*Спокусник*». Стає лідером, граючи на слабостях членів групи. Виступає в ролі «магічної» сили, даючи вихід емоціям, знімаючи напругу. Такого лідера обожають не помічаючи його недоліків.

«*Герой*». Жертує собою заради інших, тому такий тип виявляється в ситуаціях групового протесту. Завдяки його хоробрості інші орієнтуються на лідера, вбачають у ньому стандарт сили і справедливості. Він здатний повести за собою.

«Дурний приклад». Виступає як джерело наслідування для особистості слабкої і конформної, тому що здатний емоційно заражати інших, які бездумно сліdkують за ним не завжди до позитивної мети.

«Кумир». Притягує до себе, заражає інших позитивними емоціями, його люблять, боготворять, ідеалізують.

«Ізгой» і *Цап відпущення*». Ці два типи лідера цікаві за своєю поцизією в групі, вони найчастіше візуально знаходяться поза групою і є по суті антілідери. Вони стають об'єктами агресивних тенденцій, завдяки чому розвиваються загальногрупові емоції. Часто група об'єднується для боротьби з антілідером, але коли він зникає, група може розпастися, тому що зникає загальногруповий стимул.

У типології лідерства виокремлюють:

- офіційне і неофіційне,
- номінальне і фактичне,
- загальне і функціональне.

Крім того виділяють:

- *ділове лідерство* – лідерство, яке з'являється і відбувається під час будь-якої діяльності (ігрової, навчальної, трудової, суспільно-корисної, творчої тощо).

- *емоційне лідерство* – лідерство, яке проявляється в такій специфічній діяльності як спілкування (задає загальний психологічний настрій).

- *асоціальне лідерство* – найбільш притаманне підлітковому і юнацькому віку. Передбачає самореалізацію лише в протиставленні себе узвичаєним соціальним нормам і установкам. При цьому, як стверджують дослідники, для асоціального лідера важливі не його асоціальні погляди, а можливість завдяки цим поглядам реалізувати прагнення до лідерства.

**Теорії лідерства.** На підставі наукових досліджень було сформульовано теоретичні напрями концепцій лідерства:

1) суб'єктивно-психологічний – лідер є особистістю з відповідними соціально-психологічними якостями, тобто лідер трактується як біопсихологічне явище, без урахування соціально-економічної зумовленості (теорія лідерських рис Ф.Гальтон, К.Берд, Е.Богардус, Р.Стогділл, Г.Мінцберг, Манег, О.Тід, К.Юнг; 1940-1960-і, харизматична теорія); (Концепція людських відносин (Е.Мейо, Ф.Ретлісбергер, М.Фоллет, К.Левін, Р.Лайкерт, Р.Блейк, Дж.Моутон, А.Маслоу, М.Мескон, І.Альберт, Ф.Хедоурі, Р.Манн, Дж.Адер, К.Арджіріс, Р.Лайкер, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг, Дж.Каузес, Б.Познер, У.Бенніс, Дж.Хант; 1920-1960-і рр.)

2) функціонально-ситуаційний – лідерство виникає як відповідь на потребу ситуації; за такого підходу зменшується роль активності особистості й до уваги не беруться особистісні риси, але поява лідера пояснюється як



результат місця, часу та обставин, характеристики лідера змінюються в залежності від ситуації, (концепція ситуаційного лідерства (А.Голднер, Дж.Інгер, Е.Фідлер, А.Рейлі. Д.Томпсон, Д.Міллер, П.Фрізен, Г.Герт, С.Мілз, Д.Вудворд, Ф.Лутанс, П.Лоуренс, Е.Хартен. У.Реддін, В.Врум, Ф.Йеттон, П.Херсі, К.Бланшар, Р.Хауз; 1960-і рр.)

3) інтегрований напрям – лідерство є процес організації міжособистісних відносин у групі. На характер ролі впливає взаємозв'язок трьох змін: якості лідера, якості послідовників чи відомих і характер ситуації в якій виявляється лідерство (синтетична теорія, мотиваційна тощо). Теорія обміну та трансформаційного лідерства (Дж.Грен. Дж.М.Бернс, Г.Юкл; 1970-і рр.) – лідерство розглядається як функція групи та процес організації міжособистісних відношень у групі.

Лідерство-служіння (Р.Грінліф; 1970-і рр.) – в основі управління має бути бажання керівників служити людям.

Теорія емоційного лідерства (Д.Гоулман; 1995 р.) – в умовах змінного середовища для реалізації та розвитку лідерської ролі необхідно володіти емоційним інтелектом.

Теорія «двигуна лідерства» (Н.Тичи; 1997 р.) – досліджує питання довгострокового лідерства.

Концепція об'єднуючого лідерства (Дж.Ліпман-Блюмен; 1997 р.) – стверджується, що сучасний лідер повинен вміти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями та цілями, а також бажаннями та цілями інших.

Теорія опосередкованого лідерства (Р.Фішер, А.Шарп; 1998 р.) – аналізується проблема мотивації до лідерської поведінки та визначається перелік необхідних якостей.

Теорія розподіленого лідерства (Д.Бредфорд, А.Кое; 1998 р.) – розглянуто процес «естафетної» передачі лідерства від одного члена команди до іншого в залежності від домінуючої компетенції

Сучасні теорії лідерства акцентуються на дослідженні динаміки відносин між лідером й його послідовниками. У спектрі уваги дослідників всі три аспекти лідерства – людські відносини, інструменти та світоглядні принципи.

Теорія внутрішнього стимулювання лідерства (К.Кешман; 2001 р.) – удосконалення лідерства шляхом розвитку самопізнання, цілепокладання, управління змінами, міжособистісних відносин, буття, знаходження рівноваги, вміння діяти.

Концепція «первинного» лідерства (Д.Гоулман, Р.Бояцис; 2002 р.) – виявлена сильна залежність ефективності підлеглих від емоційного стану керівника.

Теорія лідерства як управління парадоксами (Ф.Тромпенаарс, Ч.Хемпден-Тернер; 2002 р.) – для реалізації своєї діяльності лідер балансує

між полюсами пар – парадоксів: універсалізм – специфічність, індивідуалізм – колективізм, жорсткі стандарти – «м'які» процеси, врівноваженість – емоційність, набутий статус – визначений статус, самоконтроль – зовнішній контроль, лінійне ставлення до часу – циклічне ставлення до часу.

**Лідерство і керівництво.** Одним з центральних проблем сучасного лідерства є проблема співвідношення понять «лідерство» і «керівництво». Так, деякі зарубіжні дослідники часто ототожнюють поняття «лідер» і «керівник», навіть в англійській мові ці два поняття визначають одним словом. Для вітчизняних дослідників характерно розрізняти керівництво і лідерство, як два різних явища, що притаманні організованим суспільностям, вони стверджують, що поняття «лідерство» і «керівництво» мають принципово різні соціальні, політичні і психологічні значення.

Керівництво є процес правової організації й управління спільною діяльністю членів колективу, що здійснюється керівником як посередником соціального контролю і влади. Лідерство – процес внутрішньої соціально-психологічної організації й управління спілкуванням і діяльністю членів малої групи, який здійснюється лідером, як суб'єктом спонтанних міжособистісних відносин групових норм і очікувань. Таким чином, *керівництво* – це процес зовнішньої соціальної організації й управління спілкуванням і діяльністю членів групи, *лідерство* – процес її внутрішньої соціально-психологічної самоорганізації та самоврядування. Лідер також є керівник, але характер його дій інший. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером, адже він повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний групою як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб. Тому практично виокремлюють такі розбіжності між лідером і керівником:

	<b>Керівник</b>	<b>Лідер</b>
1	призначається офіційно	висувається стихійно
2	надаються законом певні права й обов'язки	може не мати певні права й обов'язки
3	владу отримує завдяки своєму місці у посадовій ієрархії	отримує владу від послідовників
4	представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків	обмежений внутрішньо груповими стосунками
5	несе відповідальність перед законом за стан справ у групі	не несе відповідальність перед законом за стан справ у групі
6	наділений певною системою офіційно	такі санкції не надано впливає на послідовників

встановлених санкцій та покладається на посадову основу влади, використовуючи які він впливає на підлеглих	визнаним авторитетом
--	----------------------

Відмінності між статусом лідера і формального керівника виявляються в особливостях ролей та функцій, виконуваних першим і другим. Якщо керівник не здійснює управління на підставі одноосібного прийняття рішень, а навпаки надає кожному співробітнику приймати в цьому участь, то в результаті змінюється статус підлеглих. У керівника ця певна група людей, якої він керує, виступає часто зовнішньою цілівстановлюючою силою, а в лідера колектив із підрозділу перетворюється в команду, в якій її члени наповнені творчим поривом. Лідер є членом цієї команди, але водночас посідає особливе місце в ній. Він генерує ідеї, кристалізує власні задуми, відточуючи їх у контактах зі членами групи, сприймає задуми членів команди як свої власні та допомагає в їх реалізації. Його основне завдання – не приймати рішення, а допомагати іншим членам команди в пошуку проблем, які потрібно вирішити, у формуванні цілей та завдань колективної діяльності.

Лідер концентрується на пошуку шляхів погодження різноманітних, часто протилежних інтересів інших членів групи і необхідних ресурсів для вирішення проблем. Звідси зростає роль знань, інтелектуального потенціалу лідера, оскільки тільки це дає змогу йому виконувати свої функції і знаходити та ставити проблеми перед іншими членами команди.

Функціональні і психологічні відмінності між керівником і лідером, у групі можуть сприяти виникненню таких ситуацій, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності групи.

У тому разі, якщо лідер і керівник – різні особи, що не знаходять спільних точок взаємодії, то така ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Якщо лідер і керівник – різні особи, які на підставі взаємоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії, то така група може працювати успішно і в ній пануватиме певний «дух» змагання та суперництва.

У випадку, коли лідер і керівник – одна і та сама особа, група працюватиме як єдина команда, яка віддана капітанові, тобто найефективніша з погляду діяльності і найбільш гармонійна з погляду людських стосунків.

Питання відношення керівництва і лідерства розглядається не тільки в площині з'ясування схожості та розбіжності цих феноменів. Відома точка зору, згідно з якою лідерство немовби доповнює собою керівництво, що підвищує ефективність і функціональність колективу. Зокрема, як відмічають Г.Кунц і С.О'Доннел, «коли підлеглі керуються тільки правилами і потребами,

які встановлюються керівництвом, вони можуть працювати на 60-65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки достатньо задовільно, щоб утриматися на роботі. Але для того, щоб добитися повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати в них дійсний відгук, здійснювати лідерство». Інакше кажучи, у разі реалізації керівником лідерської ролі, повинне подвоюватися потенціал його впливу на колектив, що призводить до зросту ефективності останнього.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому суть поняття «управління»?
2. Визначте суб'єкт та об'єкт психології управління?
3. Чим обґрунтовується потреба у виникненні управління як науки?
4. Які особливості має управління як специфічний вид соціально-психологічної діяльності?
5. У чому специфіка предмету психології управління як галузі науки?
6. Які основні завдання покликана вирішувати психологія управління як наука і як практика?
7. Розкрийте значення Хоторнського експерименту для психології управління.
8. Розкрийте сутність концепції партисипативного управління.
9. Назвіть етапи становлення і розвитку вітчизняної психології управління.
10. Яким є співвідношення між методологією, методологічними принципами та методами дослідження в психології управління?
11. Охарактеризуйте психологічні методи вивчення особистості в системі управління.
12. Поясніть основні положення соціально-психологічних методів вивчення груп в структурі управління.
13. Охарактеризуйте методи психологічного аналізу управлінської діяльності.
14. У чому виявляються психологічні особливості управлінської діяльності?
15. Розкрийте зміст теорії компетентності за С. Торпі і Дж. Кліффорда та її значення для управління.
16. Розкрийте психологічні особливості основних стилів керівництва.
17. Як співвідносяться лідерство і керівництво?
18. Яку роль відіграє лідер в управлінні?

### **Практичні завдання**

1. На основі аналізу сучасних наукових джерел проаналізуйте розвиток сучасної вітчизняної психології управління.
2. Складіть таблицю сильних та слабких сторін методів дослідження психології управління.
3. Складіть список з визначених методик дослідження лідера і лідерства.

## Література

1. Брич В.Я., Корман М.М. Психологія управління. Навч. посіб. Кондр-Пресс. 2013. 384 с.
2. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією. Запоріжжя: КПУ, 2013. 212 с.
3. Каламбет С.В. Методолія наукових досліджень: навч. посіб. / С.В. Каламбет, С.І. Іванов, Ю.В. Півняк Ю.В. Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2015. 191 с.
4. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник. К.: Либідь, 2004. 424 с.
5. Кремень В.Г., Пазиніч С.М., Пономарьов О.С. Філософія управління Харків: ХПІ, 2008. 524 с.
6. Крижко В.В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посібник / 2-ге вид. К.: Освіта України, 2005. 256 с.
7. Кудряшова Є.В. Лідер і лідерство: дослідження лідерства у сучасній західній суспільно-політичній думки. К.: Вид-во ПМПУ, 2006. 256 с.
8. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
9. Москаленко В.В. Соціальна психологія. Підручник. Вид. 2-ге, виправ. та допов. К.: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
10. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Вища освіта України*. 2017, № 2 (додаток 1); *Тематичний випуск «Університет і лідерство»*. К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65-68.
11. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. Івано-Франківськ: Плай, 2002. 426 с.
12. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. 2-ге вид. Київ: Академвидав., 2010. 544 с.
13. Прищак М.Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150с.
14. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.
15. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів. Х.: Прапор, 2009. 672 с.
16. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2017. 179 с.
17. Стахів О. Г. та ін.. Лідерство в системі менеджменту. Основи менеджменту: Навчальний посібник. За наук. ред. док. екон. наук, проф. М.Г. Бойко. Івано - Франківськ: Лілея-НВ, 2015. С. 201-218.

18. Туріщева Л.В. Психологія управління: навч. посібник. Харків: Основа, 2005. 160 с.
19. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
20. Управлінське лідерство: виклики сьогодення: колективна монографія; за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. 600с.
21. Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління. підручник. 5-тє вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури. 2016. 492 с.
22. Цимбалюк І. М. Психологія управління. К.: Професіонал, 2008. 623 с.
23. Ягоднікова В.В. Теорія та методика виховання лідерів. Навч. посіб. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса: Видавець Букаєв В.В., 2017. 171 с.
24. Ягоднікова В.В. Гриньова М.В. Демократичне лідерство в Новій українській школі: поцінування партисипації в початковій школі: Початкова освіта у контексті шкільних змін: теорія, методика, практика, досвід: монографія. за ред.. д.пед.н., професора В.В.Ягоднікової, к.психол.н., доцента О.В.Кузнецової. Умань: Видавець «Сочинський М.М.», 2021. С.149-181.

## РОЗДІЛ 2

### ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СУБ'ЄКТА ТА ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Особистість в системі управління

**Поняття про особистість.** Багатовекторність і багатоаспектність діяльності керівників передбачає оперування поняттями «людина», «індивід», «індивідуальність».

Людина є істотою багатосторонньою, багатовимірною і складно організованою. Розуміння сутності людської суб'єктивності можливо тільки з позиції цілісного, системного та історико-еволюційного підходу. У вітчизняній психології традиційно склалися три основних понятійних категорії, що відображають три аспекти існування людини: «індивід», «особистість», «індивідуальність».

Людина як *індивід* постає у своїх природних, біологічних особливостях. Пізнання людини як індивіда передбачає розгляд природних основ людського життя, його психології. Людина як індивід – це матеріальне істота, природне, тілесне в його цілісності та неподільності. Людина як природна істота має органічні потреби: в їжі, теплі, відпочинку тощо. Форма, будова і функціонування людського тіла є продовження еволюційного ряду; воно багато в чому схоже з організмом вищих приматів. Таким чином, індивід – це людина в сукупності своїх вроджених властивостей, на основі яких відбуватиметься його подальший розвиток.

*Особистість* – одна з базових категорій психологічної науки, яке широко використовується. Традиційно у психології цим терміном позначається найбільш розвинений рівень людської суб'єктивності. Поняття «особистість» (*persona*) спочатку означало маски, що надягали актори в давньогрецькому театрі. Поступово поняття особистості наповнювалося все більшим різноманіттям смислових значень, відтінки і діапазон яких певною мірою специфічні для конкретної мови.

У тлумаченні поняття «особистість» можна виділити два основних сенсу. Один, найбільш очевидний, – розбіжність власних характеристик людини з вмістом ролі, яку він виконує. Інший сенс – соціальна типовість виконуваної ролі, її відкритість іншим людям.

Поняття «особистість» єдиного визначення цього поняття немає. Ні одне з багатьох визначень особистості, що існують у психологічній науці, не може вважатися всеохоплюючим і загально визнаним. У зарубіжній психології існує велика кількість різноманітних теорій особистості. Узагальнюючи розмаїття поглядів на природу і механізми розвитку особистості, можна виділити деякі загальні моменти:

- особистість – це особлива якість або характеристика людини, що набувається індивідом у суспільстві, у сукупності відносин, суспільних за своєю природою, в які індивід включається. Якщо індивід народжується, особистістю стають;

- особистість характеризує людину з боку його суспільних зв'язків і відносин, тобто взаємозв'язків з іншими людьми. Поняття особистості в психології означає особливий спосіб існування людини як члена суспільства, представника певної соціальної групи;

- сутність особистості – здатності людини діяти вільно, самостійно та відповідально. Особистісна поведінка – це поведінка за власним вільним вибором;

- особистість – це не раз назавжди сформований якість, це постійний розвиток.

Особистість розглядається як інтегральна цілісність біогенних, соціогенних та психогенних елементів. Водночас особистість є індивідуальною сукупністю рис, які зумовлюють стиль мислення, переживань і поведінки кожної людини.

Особистість – це індивід, який взаємодіє зі суспільством, виконує соціальні ролі, володіє свідомістю.

Особистість має такі змістовні (ключові) ознаки: цілісність, унікальність, активність, вираження, відкритість, саморозвиток і саморегуляцію.

*Індивідуальність* (від лат. Individuum – неподільне) характеризує людину в аспекті його відмінностей від інших людей, це сукупність рис особистості, які яскраво виявляються, вищий рівень інтеграції людини по відношенню до індивідуальному та особистісному рівнях. Вона фіксує одночасно своєрідність і неповторність людини як індивіда й особистості. Розвиток індивідуальності – це життєвий шлях людини.

Особистість розглядається як інтегральна цілісність біогенних, соціогенних та психогенних елементів. Водночас особистість є індивідуальною сукупністю рис, які зумовлюють стиль мислення, переживань і поведінки кожної людини.

В основі особистості лежить її структура – зв'язок і взаємодія відносно стійких компонентів (сторін). Формування особистості здійснюється як розгортання цілісної органічної системи, в якій кожна сторона передбачає іншу і зумовлюється цілісною системою. У результаті формується особливий тип системних відносин всередині цілісної психологічної організації особистості. Однак структура особистості набуває гармонії не на основі пропорційного розвитку всіх її сторін, а в результаті максимального розвитку здібностей, які створюють домінуючу спрямованість людини в діяльності.



**Теорії особистості.** В 1923 році Зигмунд Фрейд розробив теорію функціонування психіки в термінах її структурної організації. Психічні функції було згруповано згідно з тією роллю, яку вони відігравали у внутрішньому психічному конфлікті. З.Фрейд виділив три основних структури психіки: Воно (Ід), Я (Его) та Над-Я (Супер-Его).

Ід (Воно) – примітивні, інстинктивні й уроджені аспекти особистості. Ід наповняє поведінку енергією. Ід має своє центральне значення для людини протягом усього життя, воно не має ніяких обмежень, воно хаотичне. Будучи вихідною структурою психіки, Ід виявляє первинний принцип усього людського життя – негайну розрядку психічної енергії, стримування якої приводить до напруги в особистісному функціонуванні. Ця розрядка одержала назву принцип задоволення. Підкоряючись цьому принципу і не знаючи страху чи тривоги, Ід може становити небезпеку для людини і суспільства. Також «Воно» відіграє роль посередника між соматичними і психічними процесами. Суцільне містилице позасвідомого, тобто трібів.

Его (Я) – це компонент психічного апарата, відповідальний за прийняття рішень. З метою перетворення і реалізації потреб у соціально прийнятному контексті, Его черпає з Ід частину енергії, забезпечуючи безпеку і самозбереження організму, використовує стратегії осмислення і сприйняття у своєму прагненні задовольняти бажання і потреби «Воно». Его у своїх проявах керується принципом реальності, мета якого є збереження цілісності організму шляхом відтермінування задоволення до виникнення можливості його розрядки і/або відповідних умов зовнішнього середовища. Его було названо З.Фрейдом вторинним процесом. Звільнення деякої кількості енергії Его для вирішення проблем на вищому рівні психіки є однією з основних цілей психоаналітичної терапії.

Супер-Его – компонент особистості, що розвивається, функціонально визначаючи систему цінностей, норм і етики, розумно сумісних з тими, що прийнято в оточенні індивідуума. Будучи морально-етичною силою особистості, Супер-Его є наслідком тривалої залежності від батьків. Далі функцію розвитку бере соціум (школа, однолітки тощо). Супер-Его підрозділяється на дві підсистеми: сумління і Его-ідеал. Сумління здобувається за допомогою батьківських покарань. Воно включає здатність до критичної самооцінки, наявність моральних заборон і виникнення почуття провини у дитини. Заохочувальний аспект Супер-Его – Его-ідеал. Він формується з позитивних оцінок батьків і призводить людину до встановлення власних високих стандартів. Супер-Его вважається цілком сформованим, коли батьківський контроль замінюється на самоконтроль. Важливо відзначити, що принцип самоконтролю не служить принципу реальності: Супер-Его направляє людину до досконалості в думках, словах і вчинках, намагаючись переконати его в перевазі ідеалістичних ідей над реалістичними.

Незадоволеність собою, тривоги і турботи, які часто виникають у людини, є емоційним відтворенням у свідомості індивіда боротьби «Воно» і «Над-Я». Намагаючись позбутися цих неприємних емоційних станів, людина за допомогою «Я» виробляє в собі захисні механізми:

- заперечення. Проявляється тоді, коли людина намагається не помічати, заперечувати неприємну для неї дійсність, що часто заважає їй продуктивно працювати. Поширеною формою такої поведінки є заперечення критики на свою адресу як психологічний самозахист;

- придушення (стримування). На протигагу запереченню воно проявляється у блокуванні внутрішніх імпульсів і погроз;

- раціоналізація. Вона постає як спосіб розумного виправдання будь-яких вчинків, що суперечать моральним нормам;

- формування реакції. Проявом його є приховування людиною від себе мотиву власної поведінки його придушенням через особливо виражений і свідомо підтримуваний мотив протилежного типу;

- проекція. Цей механізм проявляється в тому, що власні негативні якості людина несвідомо приписує іншій особі;

- інтелектуалізація. В основі її – намагання уникнути загрозованої ситуації шляхом її обговорення в абстрактних термінах;

- заміщення (сублімація). Полягає в частковому задоволенні неприйняттого мотиву будь-яким морально допустимим способом.

Учень З.Фрейда, засновник аналітичної психології швейцарський психіатр Карл-Густав Юнг (1875-1961) створив теорію про складну структуру особистості, запропонував типологію характерів відповідно до того, які функції у них переважають (мислення, почуття, інтуїція) і спрямованості особистості на зовнішній або внутрішній світ. Головне, що відрізняє аналітичну психологію К.-Г.Юнга від фрейдівського психоаналізу, – різне бачення природи лібідо. За К.-Г.Юнгом, психіка людини має три рівні: свідомість, особисте несвідоме і колективне несвідоме. Саме колективне несвідоме відіграє визначальну роль у структурі особистості.

Теорія психоаналізу не пропонує керівникові конкретних методів розв'язання практичних проблем, однак допомагає зрозуміти мотиви поведінки людей. Некоректну поведінку підлеглого чи керівника або завзятий їх опір чому-небудь можна пояснити, наприклад, захистом від чогось, великим прагненням до визнання. Поведінка персоналу організації не завжди логічна і раціональна, а самі люди не завжди можуть пояснити свої імпульси і бажання, тому керівник повинен уміти бачити, розпізнавати приховані мотиви.

У теорії особистості А.Адлера людина від народження наділена двома суперечливими властивостями, що дають поштовх до розвитку її особистості. Це – почуття неповноцінності та соціальний інтерес. З одного боку, особистість бажає виділитись й досягти домінування серед оточуючих людей,

а з іншого – прагне співпрацювати з ними. Прагнення до домінування реалізується за допомогою індивідуального і неповторного стилю життя, спрямованого на те, щоб досягти переваги над іншими або досконалості. Якщо за несприятливих обставин (фізична неповноцінність, надмірна опіка або відторгнення з боку батьків) людині не вдається виробити такого стилю, то почуття неповноцінності переростає у комплекс неповноцінності – перебільшення своєї безпомічності й неспроможності. На думку А.Адлера, структура особистості єдина і тому не може бути розчленованою на три інстанції («Воно», «Я» та «Над-Я»). Детермінантою розвитку особистості є потяг до вищості, прагнення влади, самоствердження. Однак цей потяг не завжди може бути реалізований, наприклад, внаслідок дефектів у розвитку або несприятливих соціальних умов виникає почуття неповноцінності.

Теорія особистості А.Адлера є добре структурованою системою, що базується на декількох базових поняттях: фіктивний фіналізм, прагнення до переваги, почуття неповноцінності і компенсації, суспільний інтерес, стиль життя, креативне «Я».

За теорією особистості К. Роджерса (1902-1987), особистість є унікальною цілісною системою, здатною до самоактуалізації, що притаманне тільки людині. При створенні цієї теорії американський психолог брав до уваги здатність кожної людини до особистісного самовдосконалення. Важливим компонентом її структури є Я-концепція, що формується у процесі взаємодії суб'єкта з навколишнім середовищем і є інтегральним механізмом саморегуляції поведінки людини. Я-концепція – цілісний, хоч і не позбавлений внутрішніх суперечностей, образ власного «Я», який є установкою людини стосовно себе. Я-концепція може бути позитивною, негативною і амбівалентною (суперечливою). Задоволеність людини життям, відчуття нею щастя життя залежить від того, якою мірою її досвід, «реальне Я» та «ідеальне Я» співвідносяться між собою. Найважливіша характеристика психологічно зрілої особистості – її відкритість для досвіду, гнучкість, вдосконалення людського «Я».

Відповідно до теорії Карен Хорні, домінуючою силою в структурі особистості є почуття несвідомого занепокоєння, яке автор назвала «корінний тривогою». К.Хорні, як і А.Адлер, прийшла до висновку, що домінуючий вплив на розвиток і становлення особистості надає суспільство. Вона стверджувала, що розвиток особистості не обмежується лише впливом вроджених інстинктивних прагнень і людина сама може змінюватися і управляти процесом свого становлення.

Американський психолог Абрахам Маслоу (1908-1970) збагатив теорію росту концепцією цілісного підходу до людини, згідно з якою основна потреба людини полягає в самоактуалізації, реалізації її потенційних можливостей, здібностей і талантів. У запропонованій ученим класифікації потреб і

взаємозв'язків між ними вищі запити не можуть бути задоволені, докине задоволені нижчі, а всі вони утворюють ієрархічну структуру, що визначає поведінку людини. Від задоволення первинних потреб нижчого рівня (фізіологічні, у безпеці) залежить задоволення вищих потреб (соціальних, в успіху, самовираженні, самоактуалізації) і мотивація поведінки людини.

Ці теорії спонукають управлінців переглядати організацію праці, враховуючи індивідуально-психологічні особливості власні і персоналу.

**Структура особистості.** Теорія і методологія питання структури особистості у вітчизняній психології найбільш ретельно розроблені в роботах К.Платонова, який вживає вираз «функціональна динамічна структура особистості», розглядаючи її як складну відкриту систему, що саморозвивається (Рис. 2.1)



Рис.2.1. Структура особистості (К.Платонов)

1. Біологічна підструктура, що об'єднує типологічні властивості особистості, статеві і вікові психофізіологічні особливості та їх патологічні зміни, які значною мірою зумовлені фізіологічними і морфологічними особливостями організму, зокрема, нервової системи (темперамент, стать, вік)

2. Підструктура форм відображення, яка охоплює індивідуальні психологічні особливості окремих психічних процесів (пізнавальних (пам'ять, увага, мислення, уява, відчуття, сприйняття) та емоційно-вольових (емоції, почуття, воля), що формуються протягом життя людини. Ця підструктура біосоціальна – соціальне в ній вже присутній, але біологічних факторів більше

та залежать як від уроджених чинників, так і від тренування, розвитку, вдосконалення цих якостей.

3. Підструктура соціального досвіду, що включає в себе знання, навички, вміння і звички, набуті в особистісному досвіді, шляхом навчання. Її становить життєвий і професійний досвід особистості, тобто загальна культура людини і його професійна підготовленість. Дана підструктура є вже соціально-біологічною системою, тобто соціального в ній більше, ніж біологічного.

4. Підструктура спрямованості, яка об'єднує мотивацію, відношення і моральні якості особистості (самосвідомість, цінності, принципи, потреби, цілі). Дана підструктура формується в процесі виховання. Таким чином, її можна вважати соціально обумовленою. Більшість провідних психологів виділяють в цій підструктурі головним чином спрямованість і вважають її ведучим компонентом структури особистості в цілому, її системоутворюючим якістю. Під спрямованістю розуміють систему стійких мотивів, домінуючих потреб, інтересів, схильностей, переконань, самооцінки, ідеалів, світогляду, тобто властивостей, що визначають поведінку особистості в мінливих зовнішніх обставин.

Важливо, що між підструктурами особистості існують прямі і зворотні зв'язки. Так, наприклад, цілеспрямованість, рівень духовного розвитку впливають на придбання життєвого і професійного досвіду, і навпаки – особистий досвід впливає на розвиток людини, його ціннісну систему, мотивацію. Також темперамент впливає на формування та збереження системи знань і умінь, вони ж, у свою чергу, створюють умови для корекції властивостей темпераменту в напрямку сприяння подальшого поповнення та поліпшення якості цієї системи. Таким чином, особистість є цілісною структурою, всі елементи якої знаходяться в тісному взаємозв'язку.

## 2.2. Індивідуально-психологічні особливості особистості

(Кулешова О.В. Загальна та соціальна психологія. URL: [http://bookss.co.ua/book\\_zagalna-ta-socialnapsihologiya-kuleshova-o-v\\_929/11\\_tema-9.-ndividualno-tipologichni-vlastivosti-osobistosti](http://bookss.co.ua/book_zagalna-ta-socialnapsihologiya-kuleshova-o-v_929/11_tema-9.-ndividualno-tipologichni-vlastivosti-osobistosti))

*Індивідуально-психологічні особливості* – неповторна своєрідність психіки кожної людини. Індивідуальні особливості особистості найяскравіше виявляються в темпераменті, характері та здібностях, у пізнавальній, емоційній, вольовій діяльності, потребах та інших процесах.

**Темперамент** – сукупність властивостей, які характеризують динамічні особливості перебігу психічних процесів і поведінки людини, їх силу, швидкість, виникнення, припинення та зміну.

Властивості темпераменту до власне особистісних якостей людини можна зарахувати лише умовно, вони скоріше складають індивідуальні її

особливості, бо в основному біологічно обумовлені і є природженими. Але темперамент суттєво впливає на формування характеру та поведінки людини, іноді визначає її вчинки, її індивідуальність, тому повністю відокремити темперамент від особистості неможливо. Він ніби-то пов'язує організм, особистість та пізнавальні процеси.

Ідея та теорія про темперамент в своїх джерелах бере початок у працях давньогрецького лікаря Гіппократа. Він описав основні типи темпераментів, дав їм характеристики, але пов'язав темперамент не з властивостями нервової системи, а з співвідношенням різних речовин в організмі – крові, слизу та жовчі:

- сангвінічний (переважає кров),
- холеричний (жовта жовч),
- меланхолічний (чорна жовч),
- флегматичний (слиз).

Підхід Гіппократа був суто фізіологічним: темперамент ніяк не пов'язувався з психічним життям. Згодом з'явилися умовиводи про те, які психічні якості мають бути у людини з перевагою в організмі однієї з чотирьох речовин. Ця перша спроба належала античному лікарю Галену. Його класифікація мало змінилась з тих часів. Останні, з відомих описів, які використовуються і у сучасній психології, належать німецькому філософу І.Канту, який розподіляв темпераменти людини (прояви темпераменту можна помітити й у вищих тварин) на два типи: темпераменти почуття та темпераменти діяльності.

*Психологічна характеристика типів темпераменту.*

*Сангвінік.* Сангвінік зазвичай знаходиться у припіднятому настрої, вирізняється швидким і ефективним мисленням.

Він активно і легко пристосовується до нових умов, швидко наближується з людьми, товариський.

Почуття у сангвініка легко виникають і змінюються. Його міміка багата, жвава, виразна. За відсутністю серйозних цілей, глибоких думок, творчої діяльності у сангвініка формується поверхневність і непостійність.

*Холерик.* Дії холерика різьки, поривчасті. Він вирізняється підвищеною вразливістю, значною емоційністю, збудженістю. Часто вигладе зухвалим.

Почуття душевної рівноваги, яке так легко дається сангвініку, холерику незнайоме: він отримує спокій лише в самій напруженій діяльності.

Прояв холеричного темпераменту значною мірою залежить від спрямованості особистості. У людей з громадськими інтересами він виявляється в ініціативності, енергії, принциповості. Там, де немає багатства духовного життя, холеричний темперамент часто виявляється негативно: в роздратованості, афективності.

*Флегматик.* Флегматику, зазвичай, зовсім не властива тривога. Його звичайний стан – спокій, тиха задоволеність оточуючими. Нові форми поведінки у флегматика виробляються повільно, але є стійкими. Зазвичай флегматик врівноважений і спокійний, дуже рідко може вийти з себе, не схильний до афектів.

В залежності від умов в одних випадках у флегматика можуть виникати позитивні риси: витримка, глибина думок тощо, в інших – млявість і байдужість до оточуючого, лінощі та безвілля.

*Меланхолік.* Меланхоліка вирізняють стриманість в рухах, коливання і обережність в рішеннях.

Його реакція часто не відповідає силі подразника, особливо активне у нього зовнішнє гальмування. Йому важко тривалий час на чомусь зосереджуватись. Сильні впливи часто викликають у меланхоліка тривалу гальмівну реакцію.

За нормальних умов життя меланхолік – людина глибока, стримана. За несприятливих умов, меланхолік може перетворитися в замкнене, боязливу, тривожну людину.

Кожний з зазначених типів темпераменту сам по собі не є ні гарним, ні поганим (якщо не пов'язувати темперамент і характер). Виявляючись в динамічних особливостях психіки і поведінки людини, кожний тип темпераменту може мати свої переваги та недоліки.

Люди *сангвінічного* темпераменту володіють швидкою реакцією, легко і швидко пристосовуються до змінних умов життя, володіють підвищеною працездатністю, особливо на початку роботи, але наприкінці знижують працездатність, тому що швидко втомлюються та втрачають зацікавленість.

Навпаки, ті, кому властивий темперамент *меланхолічного* типу, відрізняються повільним включенням до праці, але й більшою витримкою. Їх працездатність зазвичай вище в середині або наприкінці роботи, а не на початку.

В цілому ж продуктивність та якість роботи у сангвініків та меланхоліків майже однакові, а відмінності в основному лише динаміки роботи у різні її періоди.

*Холеричний* темперамент має ту перевагу, що дозволяє зосередити значні зусилля в короткий проміжок часу. Про те під час тривалої праці людині з таким темпераментом не завжди вистачає витримки.

*Флегматики*, навпаки, не в змозі швидко зібратись і сконцентрувати зусилля, але замість цього вони володіють цінною здатністю тривалий час та наполегливо працювати, домагаючися мети.

Розрізняють власне темперамент як певне стійке сполучення психодинамічних властивостей, що виявляються у діяльності і поведінці та його динамічну основу.

Типи темпераменту пов'язуються з діяльністю центральної нервової системи.

Учіння І. Павлова про вплив центральної нервової системи на динамічні особливості поведінки:

1) Три основні властивості нервової системи: силу, врівноваженість, рухливість збудження та гальмування;

2) Чотири основних типових їх поєднання у вигляді чотирьох типів діяльності вищої нервової системи:

- а) сильний, врівноважений, рухливий – сангвінік;
- б) сильний, врівноважений, інертний – флегматик;
- в) сильний, неуврівноважений – холерик;
- г) слабкий – меланхолік.

Сильні типи переносять більше напруження, менш підтвержені неврозам, істеріям, стресам. Холерики можуть працювати в скоросному режимі, як й сангвініки. Флегматики більш здатні до монотонної, повільної роботи, що потребує витривалості, зосередженості, витримки, тривалої напруги. Слабкий тип швидко утомлюється, але здатність до складної різноманітної сфери переживань, сприяє формуванню художніх здібностей, естетичної поведінки, емпатії.

Темперамент відносно стійкий і мало піддається змінам під впливом середовища та виховання, але він змінюється в онтогенезі. Він не характеризує змістову сторону особистості (спрямованість мотиваційної сфери, ціннісні орієнтації, світогляд) і не визначає безпосередньо змістові риси особистості. Але його властивості можуть і сприяти, і протидіяти формуванню певних рис особистості, бо темперамент може модифікувати значення факторів середовища та виховних впливів, від яких більшою мірою залежить формування особистості (О.Кулешова).

*Властивості темпераменту.* В наш час наука має достатню кількість фактів, щоб надати повну психологічну характеристику всіх типів темпераменту відповідно певній програмі. Але для складання психологічних характеристик традиційних чотирьох типів зазвичай виділяють наступні основні властивості темпераменту, які найтісніше пов'язані між собою та з якостями характеру:

1. Сензитивність – особливість людини, що виявляється у виникненні чутливості (психічної реакції на зовнішній подразник найменшої сили і у швидкості виникнення цієї реакції):

*сангвінік* має високий поріг чутливості, тому не помічає дуже слабких звуків та світлових подразнень;

*холерик* також відрізняється малою чутливістю;

*флегматик* володіє малою чутливістю;

*меланхолік* це людина з високою чутливістю.



2. Реактивність – особливість людини, яка пов’язана з силою емоційної реакції на зовнішні та внутрішні подразнення (критичне зауваження, різкий тон):

*сангвінік* – підвищена реактивність;

*холерик* – висока реактивність;

*флегматик* – мала реактивність;

*меланхолік* – мала реактивність.

3. Активність – здатність людини, яка полягає у подоланні зовнішніх та внутрішніх обмежень у виробництві, у суспільно-значущих перетвореннях, у привласненні багатств, засвоєнні духовної культури (наполегливість, цілеспрямованість, зосередженість уваги):

*сангвінік, холерик, флегматик* – володіють високою активністю;

*меланхолік* – знижена активність.

4. Співвідношення реактивності та активності визначає, від чого більшою мірою залежить діяльність людини: від випадкових зовнішніх та внутрішніх обставин (настрою, випадкових подій) або від цілей, намірів, переконань:

*сангвінік* – активність і реактивність урівноважені;

*холерик* – реактивність переважає над активністю;

*флегматик* – висока активність переважає малу реактивність;

*меланхолік* – мала реактивність переважає малу активність.

5. Темп реакцій – особливість людини, яка полягає у швидкості перебігу психічних процесів, а певною мірою і психічних станів (темп мовлення, динаміка жестів, швидкість розуму):

*сангвініку* притамані швидкі і виразні рухи, гнучкість розуму, швидкий темп мовлення, жива міміка;

*холерику* – швидкий темп мовлення, жваві рухи, виразні міміка та жести;

*флегматику* – рухи не виразні та повільні, так само й мовлення, збіднена міміка;

*меланхоліку* – міміка та рухи невиразні, голос тихий, рухи скупі, повільний темп психічних процесів.

6. Пластичність, ригідність – особливості людини гнучко та легко пристосуватися до нових умов, або мляво, інертно, нечутливо поводити себе в змінних умовах:

*сангвінік* – висока пластичність виявляється у мінливості почуттів, настроїв, інтересів та намірів, легкості налагодження стосунків з новими людьми, швидкому звиканні до нових вимог та обставин, така людина без зусиль переключається від однієї роботи на іншу;

*холерик* – менш пластичний, більш інертний, ніж сангвінік, звідси – більша стійкість намірів та інтересів, більша наполегливість;

*флегматик* – більш інертний, ніж пластичний - важко переключає увагу і пристосовується до нових обставин, повільно перебудовує навички та звички, важко сходиться з новими людьми;

*меланхолік* – людина з великою ригідністю.

7. Екстраверсія–інтроверсія – особливості людини, що виражаються у переважній спрямованості активності особистості або назовні (на світ зовнішніх об'єктів: оточуючих людей, подій, предметів), або усередину (на явища власного суб'єктивного світу, на свої переживання та думки):

*сангвінік, холерик* переважно екстраверти;

*флегматик, меланхолік* – здебільшого інтроверти.

*Темперамент і властивості особистості.* Темперамент, як природжена особливість, є базою більшості властивостей особистості. Але він визначає лише динаміку їх прояву (вразливість, емоційність, імпульсивність, тривожність).

Вразливість – властивість людини, яка характеризує міру впливу різних подразнень, час збереження їх у пам'яті і силу відповідної реакції на цей вплив.

Емоційність – властивість, яка виражається у швидкості, змістовності, якості, глибині, динаміці емоційних процесів і станів.

Імпульсивність – властивість, яка полягає у прихильності людини діяти за першим спонуканням, спонтанно під впливом зовнішніх впливів або емоцій, що можуть миттєво наринуть.

Тривожність – підвищена прихильність людини відчувати занепокоєння в будь-яких ситуаціях життя, у тому числі й несприятливих. Поняття тривожності близьке до поняття невротизму (Г.Айзенк).

Ці особливості темпераменту впливають на характерологічні риси, на розвиток і прояв здібностей людини.

*Темперамент та індивідуальний стиль діяльності.* Певне поєднання властивостей темпераменту, яке виявляється у пізнавальних процесах, діях і спілкуванні людини, визначає її індивідуальний стиль діяльності. Він являє собою систему залежних від темпераменту динамічних особливостей діяльності, яка включає прийоми роботи, типові для даної людини.

Індивідуальний стиль діяльності не зводиться до темпераменту, він визначається й іншими причинами, включає уміння та навички, які сформувалися під впливом життєвого досвіду. Індивідуальний стиль діяльності можна розглядати як результат пристосування природжених властивостей нервової системи і особливостей організму людини до умов виконуваної діяльності. Це пристосування має забезпечити досягнення найкращих результатів у діяльності з найменшими витратами.

Темперамент деякою мірою впливає на розвиток здібностей людини, особливо тих, до складу яких входять рухи з такими їх суттєвими

характеристиками, як темп, швидкість реакції, збудженість та гальмування. У першу чергу це здібності, які включають до свого складу складні ті точні рухи з непростю траєкторією та нерівномірним темпом. До них також належать здібності, пов'язані з підвищеною працездатністю, витримкою.

*Характер* – це сукупність стійких індивідуально-психологічних властивостей людини, які виявляються в її діяльності та суспільній поведінці, у ставленні до колективу, до інших людей, до праці, навколишньої дійсності та до самої себе. Характер виявляється у діяльності і спілкуванні (як і темперамент) та включає до себе те, що надає поведінці людини специфічний, характерний для неї відтінок.

Термін «характер» від грец. *charakter* – «риси», «прикмета», «відбиток». Характер може виявлятися в особливостях діяльності, якою людина переважно займається. У спілкуванні з людьми характер людини виявляється у манері поведінки, у способах реагування на дії та вчинки людей. Манера спілкування може бути більш чи менш делікатною, тактичною або безцеремонною, увічливою або брутальною. Характер, на відміну від темпераменту, обумовлений не стільки властивостями нервової системи, скільки культурою людини, її вихованням.

Характер – це те, що визначає значущі вчинки особистості, а не випадкові реакції на ті чи інші стимули або обставини. У своєму формуванні, розвитку та функціонуванні характер людини найтіснішим чином пов'язаний з темпераментом. Останній являє собою динамічну сторону характеру – визначає зовнішню, динамічну форму його вираження. Характер, як і темперамент, є достатньо стійким та малозмінним.

Визначити *структуру характеру* означає виокремити в ньому провідні компоненти, без яких цілісність характеру уявити не можна.

У структурі характеру необхідно розрізняти зміст і форму. Зміст характеру особистості визначається суспільними умовами життя та виховання. Вчинки людини завжди чимось мотивуються, на щось або на когось спрямовуються. Але за формою наміри, прагнення реалізуються по-різному. Це залежить від обставин, ситуацій, у яких перебуває людина, і від особливостей її характеру, передусім від темпераменту.

У структурі характеру виокремлюють такі його компоненти:

- спрямованість;
- переконання;
- розумові риси;
- емоції;
- воля;
- темперамент;
- повнота;

- цілісність;
- визначеність;
- сила.

Існує розподіл рис особистості людини на мотиваційні та інструментальні. *Мотиваційні* спонукають, спрямовують діяльність, підтримують її, а *інструментальні* надають її певного стилю. Характер можна зарахувати до числа інструментальних особистісних властивостей. Від нього більше залежить не зміст, а манера виконання діяльності.

В характері можна виділити ряд підсистем або властивостей (рис), саме й виражаючих різне ставлення особистості до окремих сторін дійсності:

1) риси, які виявляються у діяльності (ініціативність, працездатність, працелюбність, або, навпаки, безініціативність, лінощі тощо);

2) риси особистості, які виявляються у стосунках людини з іншими людьми, тобто у спілкуванні (тактовність-нетактовність, увічливість-брутальність, чуйність-бездушність);

3) риси, які виявляються у ставленні людини до самої себе (самокритичність – завишена зарозумілість, скромність-нахабство);

4) риси як сукупність ставлень людини до речей (акуратність – недбалість, щирість – скупість).

Можлива також інша класифікація рис характеру, наприклад:

1) властивості, які визначають вчинки людини у виборі цілей діяльності і спілкування (розважливість, раціональність, або альтернативні їм риси);

2) властивості, які відносяться до дій, спрямованих на досягнення поставленої мети (наполегливість, цілеспрямованість, послідовність тощо, а також протилежні їм якості);

3) властивості, які мають суто інструментальне значення, безпосередньо пов'язані з темпераментом (інтроверсія-екстраверсія, спокій-тривожність, стриманість-імпульсивність, пластичність-ригідність).

Своєрідне поєднання всіх цих рис характеру у однієї людини дозволяє віднести її до певного типу.

*Типологія характерів.* Є.Кречмер виділив та описав три найчастіше зустрічаючихся типи будови тіла або конституції людини: астеничний, атлетичний та пікнічний. Кожний з них він пов'язав з особливим типом характеру (з часом з'ясувалось, що відповідних наукових підстав для цього у автора не було).

1. *Астеничний тип*, за Є. Кречмером, характеризує невелика товщина тіла у профіль при середньому або вище середнього зрісті. Зазвичай, це тонка та худорлява людина, тонка шкіра обличчя і тіла, вузькі плечі, тонкі руки тощо.

2. *Атлетичному типу* властив сильно розвинений шкілет та мускулатура. Така людина зазвичай середнього або високого зросту, з широкими плечима, міцною грудною клітиною, у неї щільна, висока голова.

3. *Пікнічний тип* відрізняється сильно розвинутими внутрішніми порожнинами тіла (голови, живота), схильністю до ожиріння при слабкорозвинених м'язах та опорно-руховому апараті. Така людина середнього зросту з короткою шиєю, яка сидить між плечима.

Хоча й типологія Є. Кречмера була побудована абстрактним шляхом, вона містила у собі ряд життєво правдивих спостережень. З часом дійсно з'ясувалось, що люди з певним типом будови тіла мають схильність до захворювань, які супроводжуються акцентуаціями відповідних рис характеру. Більш пізні класифікації типів характеру будувались в основному на описах цих будувались в основному на описах цих акцентуацій.

Акцентуація характеру - це надмірне підсилення окремих рис характеру, при якому спостерігаються відхилення в психології та поведінці людини, що не виходять за межі норми, але знаходяться на межі патології. Такі акцентуації як тимчасові стани психіки найчастіше спостерігаються у підлітковому та ранньому юнацькому віці.

Типологія характерів, запропонована німецьким вченим К.Леонгардом заснована на оцінці стилю спілкування людини з оточуючими людьми, стосується в основному дорослих людей і являє типологію характерів переважно з точки зору ставлення до людей (але характер людини виявляється також у ставленні до справи).

Риси характеру, або його сторони є деякі стійкі стереотипи поведінки. Характер не є застиглим утворенням, він формується на всьому життєвому шляху людини. Характер лише одна із сторін, але не вся особистість. Людина здатна піднятися над своїм характером, здатна змінити його.

Сензитивним періодом життя для становлення характеру можна вважати вік від 2-3 до 9-10 років, коли діти багато та активно спілкуються як з оточуючими дорослими людьми, так і з однолітками, відкриті для впливу з боку, з готовністю його сприймають.

Раніше інших в характері людини закладаються такі риси, як доброта, чуйність, товариськість, а також протилежні їм якості – егоїстичність, нечуливість, байдужість до людей. Ті властивості характеру, які більш яскраво виявляються у праці – працелюбство, акуратність, сумлінність, відповідальність, наполегливість, інші «ділові» якості – складаються пізніше, в ранньому та дошкільному дитинстві. Вони формуються та закріплюються в іграх дітей та посилюються їм видах домашньої праці. Сильний вплив на їх розвиток здійснює адекватна віку і потребам дитини стимуляція з боку дорослих. В характері дитини даного віку зберігаються і закріплюються в

основному такі риси, які постійно одержують підтримку (позитивні підкріплення).

*Здібності* – це індивідуально-психологічні особливості особистості, які є умовою успішного здійснення певної діяльності в володінні необхідними для неї знаннями, вміннями та навичками.

Це те, що не зводиться до знань, умінь та навичок, але пояснює, забезпечує їх швидке набування, закріплення та застосування на практиці (Це визначення використовується сьогодні і більш розповсюджене. Воно разом з тим є більш вузьким і більш точним із всіх зазначених).

Здібності не можуть існувати інакше, як в постійному процесі розвитку. Здібність, яка не розвивається, якою на практиці людина перестає користуватися, з часом втрачається. Тільки завдяки постійним вправам, пов'язаним із систематичними заняттями такими складними видами людської діяльності, як музика, як технічна та художня творчість, математика, спорт тощо, ми підтримуємо у себе і розвиваємо надалі відповідні здібності.

Успішність виконання будь-якої діяльності залежить не від якої-небудь однієї, і від сполучення різних здібностей, крім того, сполучення, яке дає один й той самий результат, може бути забезпечено різними способами. При відсутності необхідних задатків до розвитку одних здібностей їх дефіцити може бути компенсований за рахунок більш сильного розвитку інших.

Здібностей людини досить багато. У першу чергу необхідно розрізняти природні здібності (в основі своїй біологічно обумовлені) та специфічні людські здібності, що мають суспільно-історичне походження.

Багато які з природніх здібностей є загальними у людини і у тварин, особливо вищих. Такими елементарними здібностями є сприймання, пам'ять, мислення, здібність до елементарних комунікацій на рівні експресії. Ці здібності безпосередньо пов'язані з природженими задатками, але не тотожні їм, а формуються на їх підставі при наявності елементарного життєвого досвіду через механізми навічання.

У людини, крім біологічно обумовлених, є здібності, які забезпечують її життя та розвиток в соціальному середовищі. Це загальні та спеціальні вищі інтелектуальні здібності, які засновані на використанні мовлення та логіки, теоретичні та практичні, навчальні і творчі, предметні і міжпредметні.

*Загальні* здібності включають ті, якими визначаються успіхи людини в найрізноманітніших видах діяльності. До них, наприклад, належать розумові здібності, тонкість та точність ручних рухів, розвинута пам'ять, досконале мовлення та ін.

*Спеціальні* здібності визначають успіхи людини в специфічних видах діяльності, для здійснення яких необхідні задатки особливого роду та їх розвиток. До таких здібностей можна віднести музичні, математичні,

лінгвістичні, технічні, літературні, художньо-творчі, спортивні та ін. Наявність у людини загальних здібностей не виключає розвиток спеціальних і навпаки. Досить часто загальні та спеціальні здібності співіснують, взаємно доповнюють та збагачують одне одного.

*Теоретичні та практичні* здібності вирізняються тим, що перші визначають схильність людини до абстрактно-логічних міркувань, а друге – до конкретних, практичних дій. Такі здібності на відміну від загальних та спеціальних, навпаки, частіше не співіснують одне з одним, разом зустрічаються у обдарованих, різносторонніх талановитих людей.

*Навчальні та творчі* здібності відрізняються одне від одного тим, що перші визначають успішність навчання та виховання, засвоєння людиною знань, умінь та навичок, формування якостей людини, в той час, як інші – створення предметів матеріальної та духовної культури, виробництва нових ідей, відкриттів та винаходжень, тобто – індивідуальна творчість в різних галузях людської діяльності.

Здібності до спілкування, взаємодії з людьми, а також предметно-діяльнісні, або предметно пізнавальні, здібності – більшою мірою соціально обумовлені. Для прикладів здібностей першого виду можна навести мовлення людини як засіб спілкування (мовлення в його комунікативній функції), здібності міжособистісного сприймання і оцінювання людей, здібності соціально-психологічної адаптації до різних ситуацій, здібності входити до контакту з різними людьми, привертати їх до себе, здійснювати на них вплив.

І міжособистісні, і предметні здібності взаємно доповнюють одне одного. Завдяки їх поєднанню людина отримує можливість розвиватися повноцінно та гармонійно.

Певні здібності визначають успішність виконання будь якої діяльності, а лише їх вдале поєднання, саме таке, яке для даної діяльності необхідне. Практично не має такої діяльності, успіх в якій би визначався лише однією здібністю.

Здібності не лише визначають успішність діяльності, але й взаємодіють одна з одною, здійснюючи вплив одна на одну. В залежності від наявності та ступеня розвитку інших здібностей, що входять в комплекс, кожна з них набуває інакший характер. Такий взаємний вплив виявляється особливо сильним, коли мова йдеться про взаємозалежні здібності, які сумісно визначають успішність діяльності. Поєднання різних високорозвинених здібностей, що обумовлюють діапазон інтелектуальних можливостей людини, рівень та своєрідність діяльності та спілкування є обдарованістю. Вищий ступень розвитку здібностей особистості в певній діяльності (спілкуванні) – талант. Геніальність – вищий рівень розвитку здібностей – і загальних, інтелектуальних та спеціальних. Про її наявність можна говорити лише при

досягнені особистістю таких результатів творчої діяльності, які складають епоху в житті суспільства, в розвитку культури.

Здібності різних людей до однієї тієї ж діяльності можуть мати різну структуру завдяки індивідуальній своєрідності психічних якостей та їх поєднань. Іноді людина змушена займатися деякою діяльністю, немає здібностей до неї. При цьому вона свідомо або несвідомо буде компенсувати відсутність здібностей, опираючися на сильні сторони своєї особистості. Компенсація може здійснюватись за допомогою набутих знань та умінь, або через формування типового стилю діяльності, або через іншу, більш розвинену здібність.

Як показники здібностей можна розглядати:

- 1) темп просування в оволодінні діяльністю;
- 2) широчінь переносу психічних якостей, що формуються;
- 3) співвідношення нервово-психічних витрат і кінцевого результату діяльності.

*Природа людських здібностей.* Біологічну основу соціальних здібностей ще поки встановити точно не вдалося. Це – вищі, культурно обумовлені здібності, які властиві лише людині: художні, музичні, лінгвістичні, математичні, інженерні тощо. Умовами та передумовами розвитку у людини соціальних здібностей є наступні обставини її життя:

1. Наявність суспільства, соціально-культурного середовища, створеного працею багатьох поколінь людей. Це середовище штучне, включає багато предметів матеріальної та духовної культури, що забезпечує існування людини та задоволення її власно людських потреб.

2. Відсутність природних задатків до користування відповідних предметів та необхідність навчання цьому з дитинства.

3. Необхідність участі в різних складних та високоорганізованих видах людської діяльності.

4. Наявність з народження навколо людини жорстких, запрограмованих структур поведінки типу вроджених інстинктів, незрілість відповідних мозкових структур, що забезпечують функціонування психіки та можливість їх формування під впливом навчання та виховання.

Кожна з перелічених обставин є необхідною для перетворення людини як біологічної істоти, яка з народження має деякі елементарні здібності, що властиві і багатьом вищим тваринам, в соціальну істоту, яка набуває та розвиває у собі відповідні людські здібності. Ті задатки, які необхідні для розвитку людських здібностей складаються у дитини досить рано, приблизно до трьох років, забезпечую в подальшому вже не природній, а соціальний її розвиток.

*Розвиток здібностей.* Будь-які задатки перед тим, як перетворитися в здібності, повинні пройти великий шлях розвитку. Для багатьох людських



здібностей цей розвиток починається з перших днів життя і, якщо людина продовжує займатися тими видами діяльності, в яких відповідні здібності розвиваються, не припиняється до кінця. В процесі розвитку здібностей можна виділити ряд етапів. На одних з них відбувається підготовка анатомо-фізіологічної основи майбутніх здібностей, на інших йде становлення задатків небіологічного плану, на третіх складається і досягає відповідного рівня необхідна здібність. Всі ці процеси можуть перебігати паралельно, в той чи іншій мірі накладаються одне на одне (Рис. 2.2).

задаткі → здібності → обдарованість → талант → геніальність

Рис.2.2. Процес розвитку здібностей

Таким чином, існують природні передумови здібностей – їх задатки. Але наскільки виявляться задатки, залежить від умов індивідуального розвитку. Невід’ємний компонент здібностей – підвищена мотивація, яка забезпечує інтенсивну та одночасно «природньо» організовану діяльність, необхідну для розвитку здібностей.

## 2.3. Група як об’єкт управління

Група – об’єднання індивідів за певною ознакою.

**Соціальна група** – сукупність осіб, об’єднаних спільною метою, ідеєю, взаємодіють певним чином на основі сподівань кожного члена групи, що розділяються, відносно інших.

Соціальні групи поділяються на великі і малі.

Для вирішення управлінських завдань важливо точно класифікувати малі групи. У соціальній психології використовують різні підстави (критерії) для класифікації малих груп. Найбільш визнаними сьогодні є такі класифікації:

- За принципом формування:

*Умовні (номінальні) групи* – об’єднання людей за певною умовною ознакою (стать, вік, професія, освіта, етнічна, політична чи релігійна належність), в яких реальні особистості, що їх віднесли до умовної групи, не мають між собою реальних відносин та зв’язків і навіть можуть не знати один одного.

*Реальні групи* – реально існуюче в певному просторі і часі об’єднання людей, яке характеризується тим, що її члени поєднані між собою реальними відносинами та зв’язками.

- За величиною:

*Малі групи* – від 2 до 15 осіб, іноді до 30-45, об'єднаних загальною соціальною діяльністю, які безпосередньо спілкуються, сприяють виникненню емоційних відносин, виробленню групових норм і розвитку групових процесів. Характеристиками малої групи є:

- можливість взаємодіяти з кожним членом групи;
- наявність постійної мети спільної діяльності;
- пряма (без посередників) взаємодія злідером (керівником) групи;
- розподіл персональних ролей;
- наявність емоційних відносин;
- вироблення специфічної групової культури.

*Середні* – більше 30 – 50 осіб у групі. Об'єднання людей на рівні статусів, відносини між якими опосередковані офіційною структурою організації (учбових колективів, працівників підприємств).

*Великі* – більше 50 осіб в групі. Об'єднання, члени якого не перебувають у безпосередній взаємодії. Може співпадати з умовною. Стає реальною, якщо членів поєднують структурно-формальні (комунікативні, рольові) і соціально-психологічні характеристики (цінності, норми).

- Залежно від форми організації:

*Формальні групи* – об'єднання людей на підставі загальної діяльності, в рамках офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність формальних груп мають нормативно визначений характер.

*Неформальні групи* – створюються та існують поза рамками офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність неформальних груп визначаються на основі особистих інтересів її учасників.

- Залежно від умов формування:

*Природні групи* – створюються самі по собі, виходячи з потреб суспільства або включених в дані групи людей.

*Лабораторні групи* – створюються експериментатором з метою проведення певного наукового дослідження.

- За ступенем психологічного прийняття з боку особистості:

*Референтна (еталонна) група* – це реально існуюча або уявна група, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості. Під її впливом вона формує свої життєві ідеали, вивіряє власні дії та вчинки.

*Група членства* - це реальна група членом, якої є даний індивід. В цьому випадку група розглядається просто як місце перебування особи, що не пов'язане з її установками і ціннісними орієнтаціями.

**Групова динаміка.** Мала група має власні механізми, що забезпечують її збалансованість між силами, які ведуть до її змін, розвитку і стабілізації.

*Групова динаміка* – це розвиток або рух групи, що зумовлений взаємодією та взаємовідносинами членів групи, а також зовнішніми впливами

на групу, це сукупність групових процесів, що властиві групі протягом усього існування, відображають її життєдіяльність та етапи: утворення, функціонування і розпад.

Групові процеси (утворення та розвиток групи, нормо-утворення, диференціація в групі, інтеграція групи, прийняття групових рішень) зумовлюють способи регуляції індивідуальної поведінки, які забезпечують зміни в групі.

Результатами групової динаміки є рівень розвитку групи, групова структура та групові рішення.

За рівнем розвитку всі групи поділяють на чотири види: дифузні, асоціації (просоціальні й асоціальні), корпорації й колективи.

*Дифузна група* – нестійке короточасне об'єднання людей, що виникає лише на основі особистісно-значущої діяльності. У ній міжособистісні стосунки не опосередковує зміст спільної діяльності, оскільки вона відсутня. Склад групи – випадковий, відносини встановлюються на рівні симпатії – антипатії. Прикладом такої групи є люди, що їдуть в одному купе поїзда.

*Асоціація* – група, в якій міжособистісні стосунки опосередковує особистісно-значущий для кожного зміст спільної діяльності. Ролі і статуси в такій групі суворо детерміновані, але від цього не залежить ефективність спільної діяльності. Асоціація має свої групові норми і цінності, що підтримують її функціонування і на які орієнтуються її суб'єкти.

Залежно від спрямованості діяльності асоціації поділяють на просоціальні й асоціальні.

*Просоціальні асоціації* – групи, цінності яких не суперечать цінностям суспільства. *Асоціальні асоціації* – групи з антисуспільними цінностями. Прикладом просоціальної асоціації є товариство колекціонерів, асоціальної – група підлітків – хуліганів.

*Корпорація* – група, в якій міжособистісні стосунки опосередковує особистісно-значущий для її членів, але асоціальний зміст групової діяльності. Корпорацією можна вважати добре згуртовану групу, що протиставляє себе суспільству, порушує норми моралі та права, дбає лише про корисливі групові інтереси. Це замкнуте об'єднання, відгороджене від впливу суспільства. Воно має авторитарного лідера, який застосовує суворі методи управління. Типовим прикладом корпорації є мафіозне об'єднання. Асоціальні асоціації відрізняються від корпорації своєю структурою і характером дій. У них немає стійкого лідера і суворих методів управління.

*Колектив* – група, в якій міжособистісні стосунки опосередковуються суспільно цінним і особистісно-значущим змістом спільної діяльності. Він є найвищим рівнем розвитку групи, бо в ньому, крім характерної для попередніх трьох видів груп ознаки (особистісна значущість діяльності), з'являється нова — суспільна цінність діяльності. Колектив є ідеальною з погляду суспільства

спільнотою. Тому будь-яке суспільство прагне відтворити себе в колективах, які боролися б за втілення його ідеалів і цінностей.

Зазвичай виокремлюють три психологічні механізми групової динаміки: розв'язання внутрішньогрупових суперечностей, ідіосинкразійний кредит, психологічний обмін.

*Розв'язання внутрішньогрупових суперечностей:* між зростаючими потенційними можливостями й реально виконуваною діяльністю, між зростаючим прагненням індивідів до самореалізації й тенденцією інтеграції із групою, між поведінкою лідера групи й очікуваннями його послідовників. Внутрішньогруповий конфлікт є потенційною можливістю просування групи до вищих рівнів і сприяє розвитку групи за умов конструктивного розв'язання суперечностей.

*Ідіосинкразійний кредит* – надання групою високостатусним її членам можливості відхилитися від групових норм, вносити зміни в життєдіяльність групи за умови, що вони будуть сприяти більш повному досягненню її цілей.

*Психологічний обмін* – надання групою більш високого психологічного статусу індивідам у відповідь за більш високий їхній внесок у її життєдіяльність.

*Групова згуртованість* – це утворення, розвиток і формування особливого типу зв'язків у групі, котрі дають змогу зовнішньо задану структуру перетворити на психологічну спільність людей, злагоджений психологічний організм, який живе за своїми законами й нормами, відповідно до цілей і цінностей групи. Л.Фестінгер був одним із перших, хто запропонував аналізувати згуртованість на основі частоти і міцності комунікативних зв'язків (В.Москаленко, 2007).

У ролі соціально-психологічного показника групової згуртованості розглядають групову сумісність, що відображує можливість безконфліктного спілкування й погодження дій її членів за умов спільної діяльності.

Ефективність спільної діяльності і формування оптимальних міжособистісних взаємин обумовлені психологічною сумісністю членами групи.

*Психологічна сумісність* – характеристика тривалої взаємодії поміж двома та більше індивідами, коли прояви властивих цим індивідам рис характеру не призводять до істотних протиріч, які неможливо вирішити без зовнішнього втручання.

Зазвичай у соціальній психології психологічну сумісність розглядають за трьома рівнями.

Перший рівень – психофізіологічний – особливості аналізаторних систем, а також властивостей нервової системи, передбачає успішність взаємодії людей у тих видах діяльності, де чутливість у межах тієї чи іншої аналізаторної системи є вирішальною. Доведено, що найуспішніше

взаємодіяти можуть два неоднакові темпераменти (холерик і флегматик чи сангвіник, сангвінік і флегматик з усіма типами темпераменту), гірше – люди з однаковими темпераментами (два холерики, два меланхоліки, але не два флегматика). Разом з тим, у роботі, яка потребує рухливої нервової системи від усіх її учасників, протилежні темпераменти непридатні.

Другий рівень – рольових очікувань передбачає взаємини людей з такими особистісними властивостями, які сприяють успішному виконанню соціальних ролей. У цьому разі необов'язкова схожість характерів, здібностей, але обов'язкова їх гармонія.

Третій рівень – ціннісно орієнтований передбачає спільність поглядів, переконань, соціальних і моральних установок, цінностей, ставлень. Усе це найбільше духовно зближує людей. Психологічна сумісність, яка на них базується, – це вищий інтегративний рівень сумісності людей, яка характеризує глибокий, змістовий бік взаємодії та зумовлює її ефективність.

Особливе значення в управлінській діяльності має сумісність начальника та його заступника(ків) різного рівня управління. За спільною діяльністю керівників виділяють наступні рівні сумісності.

Перший рівень – *соціально-ідеологічний*, який включає єдність моральних і етичних цінностей, переконань, патріотизму. Оскільки елементи соціально-ідеологічної сумісності являють собою стрижневу підструктуру особистості, то цей рівень буде мати головне значення в ієрархії рівнів сумісності в управлінській діяльності.

Другий рівень сумісності, – *соціально-психологічний*, який передбачає схожість поглядів, ставлення до себе, партнера, колективу, а також єдність думок, інтересів.

Третій рівень – *психологічний*, який передбачає подібність за одними рисами характеру (відповідальність, заклопотаність спільною справою, переживання за справу і ін.) і взаємодоповнюваність по іншим рисам (збудливість, рішучість, спокій та ін.).

Четвертий рівень сумісності – *психофізіологічний*, що передбачає відмінності за віком і темпераментом.

П'ятий рівень – *професійний*, який передбачає відмінності в соціально-психологічному статусі, який займають керівники при управлінні групою.

Відсутність сумісності у групі людей, включених у виконання суспільно чи особистісно значущої діяльності, за певних умов може спричинити конфлікт.

**Групові ефекти.** Особливість функціонування групи полягає в тім, що саме тут можливий прояв різноманітних групових ефектів. Серед основних виокремлюють такі: соціальна фасилітація/інгібіція, соціальна лінність, деіндивідуалізація, конформізм (вплив більшості на меншість), вплив

меншості на більшість, огрупування мислення, групова поляризація, групова згуртованість та сумісність.

*Соціальна фасилітація* – покращення ефективності діяльності людини у присутності інших (спостерігачів, або людей, які виконують таку саму діяльність). Цей феномен першим описав Г.Олпорт як «ефект аудиторії».

Сила впливу присутності іншого залежить від:

- кількості людей;
- просторового розміщення;
- авторитетності.

*Соціальна інгібіція* – зниження ефективності діяльності людини у присутності інших.

Характер виникнення фасилітації чи інгібіції залежить від рівня володіння навичкою: якщо дія проста, знайома і доведена до автоматизму, то фасилітація, адже більшою є концентрація на виконанні, якщо дія мало знайома, нова, то інгібіція, адже збудження заважає.

*Причини виникнення цих ефектів:* страх оцінки і перевантаження когнітивної сфери.

Традиційно вважають, що все ж таки групова робота ефективніше індивідуальної, але не завжди. Коли люди працюють у групі, збільшується вірогідність того, що знижуються індивідуальні зусилля і люди почнуть працювати не на повну силу. Такий феномен називають – *соціальна лінність* – прагнення витратити менше зусиль, перекладаючи частину роботи на інших членів групи. Відкрив його Рінгельман, а поняття ввели Бібб Латане, Кіплінг Уільямс і Стівен Харкінс.

*Причини виникнення ефекту:* відсутність почуття відповідальності за кінцевий результат роботи і неможливість оцінити свій внесок у діяльність групи.

*Деіндивідуалізація* – втрата самоусвідомлюваності і страху оцінки, які виникають у групових ситуаціях, котрі забезпечують анонімність і не концентрують увагу на окремих індивідах. Зниження контролю за власною поведінкою збільшує імпульсивність дій і сприйнятливості до стану та поведінки інших. Термін запропонований Л.Фестінгером, А.Пепітоуном та Т.Ньюкомом.

Фактори, які сприяють деіндивідуалізації:

- Розмір групи.
- Анонімність.
- Відволікаючі та збуджуючі заняття.

*Конформізм* – беззаперечне погодження з поглядами групи, залежність від поглядів групи. Ефект впливу більшості на меншість і навпаки вперше описав Г.Тард. Слід розрізняти конформізм і поступливість. Конформізм – це поступка у відповідь на непряму вимогу (посивне приєднання к групі), але

відчутний тиск, а поступливість – поведінка, яка здійснюється у відповідь на пряму директивну вимогу.

Виокремлюють *зовнішній конформізм* (змінюється поведінка) і *внутрішній конформізм* (змінюються погляди).

*Нонконформізм* – незалежність від поглядів інших.

*Негативізм* – протиставлення поглядам групи своєї думки і підкреслення цієї відмінності.

Найбільш відомі дослідження впливу більшості на меншість належать М.Шаріфу, С.Ашу. Вплив меншості на більшість був досліджений С.Московічі (В.Москаленко, 2007).

***Професійно-функціональні ролі працівників.*** Мала група є складною системою спілкування та взаємин між членами групи і середовищем, які визначають її структуру. Більшість малих груп виникає через необхідність розв'язання певних суспільних завдань, під час реалізації яких члени групи виконують спільну діяльність, обмінюються інформацією тощо. Такі їх відносини мають офіційний характер, оскільки фіксуються й охороняються соціальними інститутами, законодавством, інструкціями, наказами. Тому їх названо формальними. Вони утворюють формальну (ділову, офіційну) структуру групи. Ролі тут задані стосунками влади і підпорядкування, наказані на формальному рівні (директор, завідувач, староста). Іншими словами, це офіційні ролі, тобто посади.

У межах офіційної структури формується неформальна (емоційна) структура.

Неформальна структура малої групи – емоційно забарвлені зв'язки, які відворюють неофіційні взаємини між членами групи. У найбільш загальному виді при аналізі процесу взаємодії в групі виділяються ролі, пов'язані з рішенням завдань, і ролі, пов'язані з наданням підтримки іншим членам групи. Різні дослідники позначають такі ролі різними назвами, але в тій або іншій формі у процесі взаємодії виокремлюються такі ролі:

- лідер,
- експерт,
- критик,
- аутсайдер,
- рядові.

Людина обирає роль відповідно до умов та характеру її оточення, і зі зміною цих умов можлива зміна ролі. Кожен лідер може стати аутсайдером, і навпаки.

Особливості управління конкретним колективом залежить від кількості відносності працівників різних типів, які впливають не однаково на колектив у цілому. Основу соціально-ролевої типології працівників складають

можливості діяти на соціально-психологічні аспекти життєдіяльності колективу і взаємовідносини його членів. Так, наприклад, за ступеню участі в житті колективу і спрямованості на його інтереси виділяють такі типи працівників:

- Актив – ініціатори і організатори всіх колективних справ і рішень, вони не тільки висовують корисні для колективу ідеї, але і беруть на себе більшу частину роботи з її реалізації. Це «золотий фонд» персоналу, на нього керівник може спиратися в управлінні колективом.

- Добросовісні виконавці – «здоровий пасив», який складають люди, душою прагнучи до колективних справ та інтересам, але за різними причинами не проявляють ініціативності й активності. Вони підтримують колектив, але не хочуть бути у «перших рядах».

- Пасив – це «болото», вони відносяться до колективу рівно душно, шукають особистісну користь, не виконують доручення, якщо вони їм не корисні.

- Дезорганізатори – це «руйнівачі» колективу, які діють наперекір лідерам, керівнику, прагнуть до самоствердження не за рахунок особистих досягнень, а за рахунок руйнування справи інших.

За авторитетом і силі впливу на колектив виділяють інші групи працівників:

- Лідери – ті, хто має авторитет в очах більшої частини колективу і впливає практично на весь колектив.

- Ті, кому віддають перевагу – ті, хто впливає на половину колективу.

- Ті, кого приймають – ті, хто має авторитет і вплив тільки у межах своєї групи.

- Нехтовані – ті, хто не має ніякого впливу на колектив і його працівників окремо, вони самі орієнтуються на авторитетних членів чи на більшість колективу.

- Відкинуті – ті, хто відчуває в колективі негативне ставлення до себе.

Виділення професійно-ролевих типів працівників спирається на ті особливості їх поведінки і взаємодії, які проявляються у процесі виконання професійної діяльності і впливають на її ефективність.

В умовах розробки і впровадження інновацій в організації у колективі, наряду з іншими ролями можуть бути і такі ролі:

- Винахідник – розвиває ідею, її обґрунтовує, але не знає як забезпечити її підтримку чи впровадити в практику;

- Захисник – вірить в ідею, наглядно демонструє її користь, оцінює затрати і прибуток, знаходить фінансову (політичну) підтримку, переборює перешкоди.

- Організатор – керівник високого рівня, скасовує організаційні бар'єри, затверджує ідею і захищає її всередині організації.



- Критик – проводить реальну перевірку ідеї. Шукає недоліки, встановлює реалістичні критерії, яким повинна задовольняти інновація.

Таким чином, основні види професійно-функціональних ролей:

- активні та латентні,
- довготривалі та ситуативні,
- формальні та неформальні,
- групові та індивідуальні.

Актуалізація різного роду професійно-функціональних ролей залежить від змісту діяльності, спрямованості та рівня підготовки працівника чи групи.

Ефективності виконання працівниками професійно-функціональних ролей залежить від таких факторів:

- чітко визначення змісту ролей та їх адекватного відображення у відповідних документах;

- індивідуально-психологічних особливостей працівників, пов'язаних з використанням певних соціальних ролей (їхніх потреб, інтересів, міри значущості ролі тощо).

Забезпечення ефективності рольової поведінки працівника у процесі управління визначено в основних етапах:

- визначення змісту професійно-функціональних ролей та його відображення у спеціальних документах;

- детальне ознайомлення працівника з основними функціями, які він має виконувати, під час приймання на роботу;

- опанування працівником необхідних знань та набуття конкретних вмінь і навичок у процесі адаптаційного періоду;

- активне включення працівника у виконання професійної діяльності.

Сьогодні визначають фактори, які впливають на прийняття працівником функціонально-професійної ролі:

- усвідомлення цілей, які стоять перед організацією;

- високий рівень активності та відповідальності;

- високий рівень мотивації в досягненні мети, успіху та службовому зростанні;

- адекватність самооцінки;

- наявність у колективі умов для реалізації власних життєвих і професійних цілей;

- референтність колективу.

Чітке визначення змісту професійно-функціональних ролей працівників відображені в спеціальних документах.

Посадова інструкція як спеціальний нормативний документ, регламентує професійно-функціональні ролі працівників. Основні розділи посадової інструкції:

а) загальні положення (загальна характеристика соціальної ролі, вимоги до рівня освіти та спеціальної підготовки працівника, умови призначення працівника та підпорядкованість адміністративному персоналу);

б) основні обов'язки працівника (пов'язані зі здійсненням професійної діяльності, підвищенням професійного рівня та кваліфікації, налагодження міжособистісних стосунків у колективі тощо);

в) основні правила працівника (пов'язані з самостійним визначенням змісту роботи, забезпеченням нормативних умов для роботи, поданням до вищих за рівнем органів пропозицій щодо оптимізації роботи, забезпеченням умов для проходження атестації та просуванням по службі, участю в роботі професійних і громадських об'єднань тощо);

г) відповідальність працівників (пов'язана з дотриманням законодавчих основ діяльності, збереженням матеріальних цінностей тощо).

**Соціально-психологічний клімат.** Ефективність роботи колективу залежить від соціально-психологічного клімату – сукупності взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установках, а також переважаючому настрої).

Найчастіше виділяють такі складові соціально-психологічного клімату:

- стосунки між працівниками по вертикалі (стиль керівництва, ступінь участі в прийнятті рішень і т. ін.);

- взаємини між працівниками по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків та ін.);

- ставлення до праці.

Оптимального стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі можна досягти за умови комплектації первинних колективів з урахуванням чинника психологічної сумісності (психосоціальні чинники, що враховуються при формуванні колективу: вік, стать, характер, темперамент, здібності) та за рахунок застосування соціально-психологічних методів, що сприяють виробленню у членів колективу навичок ефективного взаєморозуміння; організації безперервної професійної перепідготовки, чіткого розподілу ролей.

Найважливішими ознаками позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі є наступні:

– довіра і висока вимогливість членів групи один до одного;

– доброзичлива і ділова критика;

– плюралізм думок при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;

- достатня поінформованість членів колективу про його завдання і стан справ при його виконанні;
- задоволеність приналежністю до колективу;
- відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значущі для групи рішення.

## **2.4. Психологія особистості керівника**

Керівник – це найманий працівник, суб'єкт управління, зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах керування організацією, підприємства, фірми, установи, наділений суб'єктом власності визначеними необхідними повноваженнями для прийняття рішень, використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють, та несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу.

Поряд з поняттям «керівник» використовується поняття «менеджер». Менеджер-фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства.

Керівник є центральною і ключовою фігурою в системі організаційних відносин. Він вносить порядок і логіку в діяльність розрізнених людей, об'єднуючи їх у групу чи організацію для досягнення спільних цілей, вирішення поставлених завдань. Керівник визначає спрямованість і характер діяльності своєї організації.

Від керівника (менеджера) як фахівця з управління вимагають сформованість певних особистісних якостей. Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників (М.Прищак, О.Лесько, 2016).

Вітчизняні і зарубіжні дослідники проблем управлінської діяльності виділяють десять найважливіших якостей сучасного керівника:

1. Освіченість у своїй справі.
2. Справедливість.
3. Відповідальність.
4. Толерантність.
5. Вимогливість.

6. Порядність.

7. Наполегливість.

8. Вміння відстояти своїх підлеглих і підтримати їх в складній ситуації.

9. Творчість.

10. Стриманість.

Сучасні вітчизняні дослідники освітнього менеджменту (Л.Карамушка, 2003) виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

- компетентність;
- висока відповідальність, особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;
- комунікабельність;
- увага до підлеглих.

До особистісно-професійних якостей керівника відносять:

- стресостійкість – здатність притисягати сильним негативним емоційним впливам, що викликають високу психічну напругу;
- морально-етичні якості – норми, принципи, вимоги, що дають можливість оцінювати дійсність та орієнтуватись в ній (чесність, порядочність, принциповість тощо);
- ділові якості – це здатність знаходити у межах власної компетенції, наданих повноважень та засобів найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання (уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до виваженого ризику тощо). Це симбіоз двох складових: компетентності та організаторських здібностей.

Компетентність керівника визначається як сукупність управлінських знань умінь, навичок і досвіду, здатність до застосування їх на практиці та наявність необхідних для управлінської діяльності особистісно-професійних якостей.

Компетентність передбачає системність мислення (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуацій, винахідливість) та наявність організаторських якостей (уміння підбирати і розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей керівника до яких належать:

- психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно регувати тощо);
- критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих);
- психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей);
- вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуацій);
- схильність до організаторської діяльності.

**Влада.** Керівник як повноважена особа наділена владою. Влада – здатність і можливість впливати на інших людей з метою реалізації своєї волі, не тільки за їхньою згодою, але і всупереч за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля. У ширшому розумінні влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада в організації – право використовувати силу для управління організаційним поведінкою інших людей або груп.

За Ж.Френч і Б.Рейвен розрізняють 5 основних форм влади:

1) Влада примусу – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо. Влада, заснована на примусі – це вплив через страх. Людина відчуває страх, коли безпосередньо загрожують його потреби виживання або захищеності. Безліч потреб задовольняється саме на робочому місці. З'являється страх втратити роботу, натяк на звільнення, позбавлення яких-небудь повноважень, пониження на посаді. Вплив через страх може бути ефективним тоді, коли людину зловлять під час «нестатутної поведінки». Це не допомагає справі, а веде до зниження продуктивності праці і високої плинності кадрів. Ця форма влади і впливу може працювати протягом короткого часу, оскільки у працівника накопичується почуття образи, що негативно позначиться на результатах роботи;

2) Влада, заснована на винагороді – це вплив через позитивне підкріплення. Підлеглий дозволяє володарювати над собою і робити те, чого вимагає від нього керівник, але в обмін на винагороду. Аби вплинути на поведінку виконавця, винагорода має бути коштовною для нього. Тобто влада, заснована на винагороді, буде дієвою у тому випадку, коли керівник зможе правильно визначити, що в очах підлеглого представляє дійсну цінність і реально запропонувати йому це. Ця форма може дати гарні результати, якщо матиме чесну основу.

3) Влада законна (традиційна) – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Законна влада – це вплив через традиції. В основі лежить формальне положення керівника в ієрархії, через що підлеглі зобов'язані виконувати його розпорядження. Ця форма влади діє лише за умови, що підлеглий відчуває потребу в захищеності і приналежності. (Вплив через традиції ґрунтується на вірі в цінності і авторитет керівника, в його здатність бути «батьком рідним»).

4) Влада еталонна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника. Харизма – це влада, побудована на силі і привабливості особистих якостей і здібностей керівника, через які він стає лідером. На підсвідомому рівні підлеглі чекають, що виконання того, чого вимагає керівник, зробить їх схожими на нього або викличе пошану оточення.

5) Влада експертна – різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих. Влада експерта – це вплив через розумну віру. Влада ґрунтується на розумній вірі в знання і компетенції керівника. Ця форма влади менш стійка, ніж влада, заснована на прикладі. Завойовується вона набагато повільніше, але вона виявляється сильнішою, оскільки знання сьогодні в ціні.

У сучасній психології управління відрізняють також:

- інформаційну владу – це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень.

- авторитет (authority) – загально визнаний вплив окремої людини або колективу, організації у різних сферах суспільного життя, що ґрунтується на знаннях, високих моральних якостях, досвіді.

**Авторитет.** Розглядають два види авторитету: авторитет посади, пов'язаний з виконанням певних обов'язків і функцій, яких вимагає дана посада, й авторитет особистості, що характеризується відповідним рівнем ділових і організаторських здібностей, особистісних якостей, морально-психологічних рис.

Авторитет особистості – це інтегральна властивість особистості, яка формується на базі її професійних, моральних, інтелектуальних якостей як результат відображення у свідомості людей соціальної значущості, цінності, корисності таких характеристик.

Залежно від змістової бази психологічного наповнення розрізняють такі форми авторитету особистості: моральний, функціональний, формальний та сукупний.

- Моральний авторитет, ядром якого є світогляд людини та її моральні якості. Особистісно-організаційними підвалинами морального авторитету є властивості носія, які виражають його ставлення до людей, вихованість, розуміння потреб підлеглих, доброзичливість і стриманість.

- Функціональний авторитет формується на основі професійної компетентності людини, її різноманітних ділових якостей, ставлення до своєї професійної діяльності. В сукупності з моральним авторитетом вони утворюють єдиний особистісний авторитет людини.

- Формальний авторитет (авторитет статусу). Його психологічною основою є те соціальне становище, яке людина займає в суспільній структурі. Найбільш значущим різновидом формального авторитету є посадовий авторитет керівника, характерною основою якого виступають владні повноваження. Посадовий авторитет – це санкціоноване державною владою та юридично закріплене право керівника здійснювати власні повноваження відносно членів довіреної йому організації.

Інтеграція всіх трьох форм авторитету особистості веде до утворення сукупного авторитету особистості, який є реальним авторитетом керівника.

**Типологія керівників.** Характерологічними властивостями особистості керівника є суспільна скерованість особистості, «Я-концепція» і стереотипи поведінки, які сукупно становлять цілісність поняття «тип керівника».

На формування типу керівника впливають:

- політична система суспільства (тоталітарна, демократична тощо);
- виробничі відносини, які залежать від способу господарювання;
- загальнолюдські цінності;
- цінності певного суспільства, які становлять мораль (релігія, традиції, «неписані закони» тощо);
- психофізіологічна природа людини, зумовлена способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється переважно в потребах);
- національний менталітет.

Традиційна типізація стверджує, що в управлінській культурі наявні чотири основні типи керівників:

**«Майстри».** Дотримуються традиційної системи цінностей, яка охоплює виробничу етику і ставлення до співробітників, що залежить від того, наскільки творчо вони виконують свої обов'язки.

**«Борці з джунглями».** Пристрасно прагнуть до влади, сприймають себе та інших мешканцями «людських джунглів», де кожен прагне «з'їсти» іншого, їх інтелектуально-психічний потенціал скерований переважно на забезпечення власної вигоди й добробуту. Колег по роботі сприймають як конкурентів або ворогів, а підлеглих – як засіб боротьби за владу.

«Люди компанії». Ідентифікують себе з організацією, до якої належать. Усвідомивши свою психологічну слабкість, прагнуть підпорядкувати себе іншим, дбаючи більше про безпеку, ніж про успіхи.

«Гравці». Розглядають ділове життя та свою роботу як своєрідну гру, люблять ризикувати, але обґрунтовано, схильні до нововведень. Прагнуть не створення власної «імперії», а задоволення від перемоги.

Від сучасного керівника все більшою мірою вимагається вміння зосереджувати увагу на проблемах майбутнього. Він повинен бути готовим до стрімких змін і володіти все більшим арсеналом умінь. Зв'язок із зовнішнім світом і залежність від нього посилюються настільки, що успішному керівнику доводиться все більше уваги й часу приділяти зовнішнім факторам. Готовність до ризику та здатність швидко приймати рішення також є визначальними факторами успішної діяльності керівника. Отже, основним типом сучасного керівника є творча, спрямована в майбутнє людина, що вміє пристосовуватися до нових умов і готова до співробітництва також зацікавлена в нововведеннях. (О.С. Юрков, 2017).

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими.

Особистісний профіль керівника визначає стиль керівництва, від яким прийнято розуміти систему принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного виконання управлінської діяльності та досягнення намічених цілей. Отже, у кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

В наукових дослідженнях зафіксовані спроби встановити зв'язок між стилем керівництва, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління:

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; він тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, отже його можна коригувати та розвивати. Стилям керівництва можна навчати;

- стиль керівництва обумовлений культурними цінностями організації, її традиціями, усталеними нормами;

- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівника.



Стиль керівництва має об'єктивну і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, складаної системи відносин, а також від особистісних особливостей керівника.

З цих позицій розрізняють три типи керівників: автократичний, демократичний та ліберальний.

Автократичний тип керівника. Керівник автократичного типу прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислухається до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстоко контролює із дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати і інших, в тому числі позаурочний час. У спілкуванні з людьми нерідко нестриманий, а то і грубий. Проте може бути конкретним, уважно вислуховувати і для показу згадувати ідеї підлеглих, але нехтувати їх думкою при прийнятті остаточних рішень. В цілому для керівника- автократа характерна недостатня повага до підлеглих. Поява керівника- автократа нерідко пояснюється особливостями його характеру. Здебільшого це владні люди, настирливі і уперті, пихаті і з надмірними уявленнями про свої можливості, з непомірно розвиненим прагненням до престижності і надлишковим потягом до зовнішніх атрибутів влади. За темпераментом це переважно холерики, хоча не виключено, що автократом може стати і людина іншого типу вищої нервової діяльності.

Демократичний тип керівника на відміну від автократа прагне до надання підлеглим, самостійності відповідно до їх кваліфікації, і функції, які вони виконують, залучає їх до рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставитися до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислухуватися до думки колег, не підкреслює свої переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Максимально обгрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх у життя. Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він дає вказівки не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань не тільки прислуховується до думки а й враховує її. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноособове, а з залученням членів колективу. Він добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні. Конфлікти він сприймає як закономірне явище, намагається одержати з них

користь на майбутнє. Там, де автократ діяв діяльності наказом, вимагаючи безумовного виконання своїх вказівок, керівник демократичного типу досягає бажаних результатів переконанням виконавців у доцільності і значущості покладених на них обов'язків. Швидше сам виконує потрібну роботу ніж примусить до цього не дисциплінованого працівника.

Ліберальний тип керівника не може відстоювати свою позицію в складних і тим більше екстремальних ситуаціях. Часто такий керівник посилається на те, що він обмежений у правах і тому не може дозволити собі прийняти те чи інше рішення. Зрозуміло, що керівник ліберального типу віддає перевагу такій організації діяльності, при якій все розписано по полочках і порівняно рідко виникає потреба у прийнятті оригінальних рішень і втручанні в справи підлеглих. Керівник ліберального типу не виявляє чітко виражених організаторських здібностей, нерегулярно і слабо контролює і регулює дії підлеглих, і, як наслідок, його вирішення проблем системи не відрізняється достатньою результативністю. Разом з тим він зовсім не прагне службової кар'єри і, розуміючи, що посідає на своє місце, як правило готовий віддати його іншому. Становлення керівника-ліберала можна пояснити багатьма причинами. Серед них зазначимо передусім тип характеру і темперамент: у більшості випадків такі керівники добродушні і не рішучі, уникають суперечок і конфліктів. Він може виявитися високо творчою особистістю, цілком захопленою якоюсь конкретною сферою своїх інтересів, але без організаторського таланту наслідок чого обов'язки адміністратора виявляються для нього не під силу.

В реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох психологічних типів керівників. Однак кожен керівник тяжіє до одного з розглянутих типів.

Однією з важливіших умов успішного виконання тих, хто стоять перед організацією завдань є наявність визначених особистісних і ділових якостей керівника, а також вибір оптимального стилю управління. Особистісний профіль керівника визначає стиль керівництва, від якого прийнято розуміти систему принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного виконання управлінської діяльності та досягнення намічених цілей. Отже, у кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

*Імідж керівника* – це цілісний несуперечливий образ керівника в свідомості оточуючих та підлеглих, який відповідає цілям, нормам, цінностям, прийнятним в організації і очікуванням, що пред'являються до керівника.

Імідж у цілому виступає як людське визнання, оціночне ставлення. Формування іміджу відбувається як свідомо, так і мимоволі. Особистий імідж – це поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Формуючи імідж, потрібно

спиратись на власні особистісні характеристики: темперамент, характер, зовнішність (О.Делія, 2013).

Складові іміджу керівника організації:

- персональні характеристики (фізичні, психофізіологічні особливості, характер, тип особистості, індивідуальний стиль прийняття рішень тощо);

- соціальні характеристики (статус керівника організації, зв'язок лідера з різними соціальними групами);

- особиста місія керівника (свого роду конституція, що виражає стратегічне бачення керівника);

- ціннісні орієнтації керівника (найбільш важливі припущення, що приймаються керівником організації і що впливають на організаційну культуру організації).

Кожна з груп характеристик вносить свій внесок у формування іміджу керівника і в різному ступені піддається свідомому конструюванню.

Виокремлюють види іміджу керівника:

Внутрішній – взаємовідношення керівника і персоналу організації, точніше, сприйняттям керівника працівниками організації.

Зовнішній – сприйняття керівника зовнішнім середовищем, тобто суспільством в цілому і тими групами людей, інтереси яких впливають на діяльність організації ззовні.

Зважаючи на особливості сфери освіти під іміджем керівника закладу освіти розуміють якісну динамічну характеристику його особистості, що сприяє вияву внутрішніх установок, особистісних якостей, життєвих позицій, педагогічної та управлінської майстерності й професіоналізму за допомогою зовнішніх і внутрішніх показників, серед них:

- зовнішній вигляд,
- поведінка,
- особливості спілкування й організації педагогічної взаємодії у професійній сфері,
- рівень професійної культури.

Імідж керівника є інструментом управління задля досягнення стратегічних цілей і завдань закладу освіти. Формування іміджу є процесом реалізації програми саморозвитку. Імідж керівника закладу освіти формується та розвивається лише за допомогою наполегливої праці над собою, над підвищенням рівня власних професійних та особистісних компетентностей.

***Стрес в діяльності керівника.*** Стрес (англ. Stress – напруга) – емоційний стан людини, що виникає під дією сильних подразників і виявляється у напружених переживаннях. Це поняття виникло у фізіології для позначення не специфічної реакції організму на будь-який несприятливий вплив. Пізніше його стали тлумачити як стан людини, що виникає у відповідь

на різноманітні екстремальні впливи (стресори) на фізіологічному, психологічному і поведінковому рівнях.

За допомогою стресової реакції організм намагається відновити порушену під впливом стресів рівновагу. Г. Сельє показав, яким чином стрес пов'язаний із поступовим виснаженням резервів організму, що намагається пристосуватись до нових умов.

Г. Сельє визначив стрес як тиск, навантаження або напруження, тому він може бути позитивний (еустрес або евстрес) та негативний (дістрес), дія яких залежить від виду і дози навантаження.

Еустрес – це стрес, який викликається позитивними емоціями або несильним стресом. Цей вид стресу мобілізує організм, активізує внутрішні резерви людини, поліпшує протікання психічних і фізіологічних функцій. Людина відчуває прилив сил, що дозволяє їй працювати на високому рівні.

Дистрес – руйнівний процес, дезорганізує поведінку людини, погіршує перебіг психофізіологічних функцій. Дистрес несе в собі руйнівну силу для нашого організму. Він негативно позначається на здоров'ї людини і може призвести до важких захворювань.

Залежно від виду стресора (чинника, що викликає стан стресу), розрізняють фізіологічний і психологічний стреси.

Фізіологічний стрес у людини виникає через надмірне фізичне навантаження, високу і низьку температури, больові стимули, утруднення дихання тощо. Психологічний стрес є наслідком дії чинників, пов'язаних із загрозою, небезпекою, образою, інформаційним перевантаженням та ін.

Психологічний стрес буває двох видів:

- інформаційний. Виникає за інформаційних перевантажень, коли людина не справляється із завданням, не встигає приймати рішення в необхідному темпі та при високому ступені відповідальності за наслідки;
- емоційний. З'являється в ситуаціях відчуття загроз, небезпек, образи тощо.

Стрес може мати різні тимчасові характеристики. У зв'язку з цим було виділено категорії, засновані на терміні виникнення і перебігу стрес-реакції:

Гострий стрес. Це реакція організму, яка виникає безпосередньо у відповідь на травматичну ситуацію. Характеризується нетривалістю. Він виступає в якості орієнтування до адаптації в умовах зміненої ситуації. Гострий стрес відрізняється відсутністю серйозних наслідків для здоров'я.

Відстрочений стрес. Характеризується деяким «відстроченим» на певний період хвилюванням, що може бути пов'язано з різними причинами. Відстрочений стрес – запізніла реакція на стресор.

Постійний накопичений (хронічний) стрес. Постійний стрес – непомітна на перший погляд сумарна реакція на тривалий вплив стресорів. Сила впливу стресора при накопиченому стресі, як правило, невелика, проте, постійна або

регулярна. Постійні емоційні переживання, що виснажують організм, можуть стати причиною розвитку захворювань стресової етіології – «хвороб стресу» (серцевосудинні, виразкові хвороби, невротичні стани), а також до соціально-економічних та соціально-психологічних наслідків: плинності кадрів, неповного і несвоєчасного виконання поставлених завдань, зниження задоволеності працею, деформації особистісних і характерологічних якостей керівника.

Стадії стресу:

1 стадія – загальна реакція тривоги. Традиційно в стадії тривоги виділяють фази шоку і протишоку. Як тільки організм сприймає значущу зміну умов, ресурси організму мобілізуються. Ці, а також інші складні зміни зазвичай виникають миттєво і відповідають фазі шоку. Фізіологічні реакції на даній стадії можуть бути наступними: почастищення серцебиття; розширення коронарних артерій; звуження черевних артерій; розширення артерій, що проходять в товщі скелетних м'язів; розширення зіниць; розширення бронхіальних трубок; збільшення сили скелетних м'язів; вироблення глюкози в печінці; збільшення продуктивності розумової діяльності; прискорення метаболічних процесів.

2 стадія – підвищення загальної резистентності (опірності) організму до стресових впливів. Ця стадія настає, якщо стресогенний фактор дуже сильний або продовжує свою дію досить тривалий проміжок часу. Завдання даної стадії – пристосування до обставин, що змінюються. У порівнянні з першою стадією активність фізіологічних процесів знижується, всі ресурси витрачаються економніше – організм готовий до тривалої боротьби за життя, його стійкість до різних впливів підвищена. Всі зміни, що відбуваються на цій стадії адаптаційного синдрому, можна вважати зворотніми, оскільки припинення дії стресора повертає організм в стан спокою.

3 стадія – виснаження. Відбувається розлад механізмів саморегуляції організму. На фізіологічному рівні порушуються обмінні процеси, що призводить до зниження загальної опірності організму і його здатності до адаптації при несприятливих умовах. Це може призводити до серйозних порушень функціонування організму.

До основних стресорів управлінської діяльності можна віднести:

1. *Фактор інформаційного навантаження.* Обсяг інформації, вимоги до її опрацювання можуть входити в протиріччя з психічними можливостями особистості, що призводить до підвищеного когнітивного навантаження, напрузі та стресу.

2. *Фактор інформаційної невизначеності.* Необхідної та важливої інформації часто бракує, що призводить до необхідності додаткового пошуку інформації або діяти в умовах невизначеності, тобто ризику.

3. *Фактор відповідальності.* Керівник вимушений акумулювати всю відповідальність за результати функціонування організації (відповідальність «за результати», «за себе», «за інших»).

4. *Фактор дефіциту часу.* Брак часу через великий обсяг задач та функцій може сильніше впливати на напруження, ніж складність цих завдань.

5. *Фактори міжособистісних конфліктів.* Негативні міжособових стосунки керівника та підлеглих призводять до появи стресових станів.

6. *Фактори рольових конфліктів.* Поява маргінального рольового конфлікту, коли з'являється антагонізм вимог з боку соціального оточення.

7. *Фактор поліфокусності управлінської діяльності.* Необхідність одночасного рішення багатьох задач призводить до феномену інтерференції (накладок) функцій одних на інших.

8. *Система факторів зовнішнього середовища.* До них відносять конкуренцію, вплив кримінального або бюрократичного державного середовища, нестабільність макроекономічної динаміки, неможливість прогнозувати розвиток подій.

Хронічний стрес призводить до збільшення ризику розвитку низки захворювань стресової етіології – «хвороб стресу» (серцевосудинні, виразкові хвороби, невротичні стани), а також до соціально-економічних та соціально-психологічних наслідків: плинності кадрів, неповного і несвоєчасного виконання поставлених завдань, зниження задоволеності працею, деформації особистісних і характерологічних якостей керівн

Психологічними факторами, що детермінують високу інтенсивність професійного стресу керівників в сфері освіти є:

- особистісна незрілість,
- поведінка в діяльності,
- формалізм у діяльності,
- відсутність гнучкості за вирішення управлінських завдань,
- нездатність до самостійного вирішення управлінських завдань, що у подальшому може зумовити професійну деформацію.

***Професійна деформація керівника.*** Будь-яка професія може надавати на особистість людини як позитивне, так і негативний вплив.

*Професійна демормація* є комплексом негативних змін у структурі особистості, що виникають під впливом змісту, організації та умов професійної діяльності. Це деструкції, які виникають в процесі виконання трудової діяльності і негативно впливають на її продуктивність. Вони породжують професійно небажані якості і змінюють професійну і особистісну поведінку людини.

Професійні деструкції – це зміни сформованої структури особистості й діяльності, що негативно позначаються на продуктивності праці та взаємодії з

іншими учасниками трудового процесу. Нормативними моментами для їхнього зародження є періоди професійних криз, коли фахівець стикається з необхідністю вирішення особливо складних професійних ситуацій. У цих умовах формуються певні поведінкові реакції, які закріплюються, перетворюються на стереотипи, призводять до акцентування відповідних особистісних рис. Домінантні якості впливають на подальшу поведінку особистості, тобто особистість прагне сформувати професійне середовище так, щоб створювалася можливість для їх прояву.

Виокремлюють три типи професійної деформацій відповідно до детермінант, що впливають на її виникнення:

1. Загальнопрофесійні деформації. Виникають під тривалим впливом умов праці і особливостей самої діяльності.

2. Типологічні деформації. Виникають в результаті взаємного впливу особливостей особистості і трудової діяльності, вузької спрямованості професії.

3. Індивідуальні деформації. Виникають на основі індивідуально-особистісних особливостей, інтересів, потреб, здібностей, мотивів.

Професійні деформації проявляються, як правило, за трьома рівнями:

- *Когнітивний рівень* – зміна уявлень людини про себе та про навколишній світ, зокрема, про інших людей; звичка оцінювати оточення за параметрами, пов'язаним із професійною діяльністю.

- *Емоційний рівень* – зміна емоційних реакцій на типові професійні ситуації (синдром «жалісливої втоми», синдром емоційного вигорання).

- *Поведінковий рівень* – зміна форм і способів взаємодії з оточенням; перенесення способів професійної взаємодії на ситуації, з професійною діяльністю не пов'язані.

Професійна деформація особистості може мати епізодичний або стійкий, поверхневий або глобальний, позитивний або негативний характер.

Згідно з висновками психологів, у керівників (менеджерів) професійна деформація полягає в психологічній дезорієнтації через постійний тиск на них зовнішніх і внутрішніх чинників. Її виражено у високому рівні агресивності, неадекватності в сприйнятті людей і ситуацій, зрештою, у втраті смаку до життя. Вона проявляється у професійному жаргоні, манерах поведінки, навіть фізичному вигляді. Усе це породжує ще одну спільну для багатьох управлінців проблему нездатності керівника до ефективного самовдосконалення й розвитку.

Професійна деформація може проявлятися у певних психологічних станах до яких відносять адміністративний захват, управлінську ерозію та синдром емоційного згоряння.

Адміністративний захват – своєрідний психологічний стан, що виражений у надмірному захопленні адмініструванням, захваті від своєї влади.



Він призводить до зловживання владою, адміністративного свавілля. Нерідко адміністративний захват є одним із виявів професійної деформації особистості в керівників різного рангу.

Управлінська ерозія або «псування» владою – полягає в тому, що з часом ефективність діяльності суб'єктів влади (керівників) зменшується. Тривале перебування на керівній посаді призводить до того, що рішення, які ухвалює керівник, стають усе менш ефективними й раціональними. Найбільша небезпека загрожує тим, хто займає найвищі посади тому, що в процесі реалізації керівних функцій контроль (влада) над іншими людьми приносить людині все більше задоволення. У цьому випадку людина не стільки піклується про загальні інтереси, скільки прагне домінувати (панувати). «Зіпсовані» владою керівники стають все більш егоцентричним. Проблема збереження та розширення владних повноважень стає для них найважливішою. Вони постійно розширюють мережу контрольних або репресивних засобів. Бажаючи виправдати свої кроки, можуть створювати міфи про ворогів та всілякі загрози для організації. Виникнення й розвиток управлінської ерозії не залежить від стилю керівництва. Їй підвладні менеджери, які дотримують і демократичного, і авторитарного стилів. Ці стилі, спочатку ефективні, однак з часом можуть втратити свою практичну спрямованість і цінність. Нові умови часто вимагають нових форм управління, проте керівники зберігають старі форми та стратегії управління. Випробувані методи реалізації влади згодом стають анахронізмом; схеми рішень і засоби контролю не дають очікуваного ефекту. Керівники, які найгірше пристосовуються до нових умов і захищають старі методи керівництва, ухвалюють усе гірші рішення, менш ефективно здійснюють функції організації та реалізації управління.

Основним методом профілактики управлінської ерозії є ротація (заміна) керівних посад. Тому в багатьох організаціях визначений максимальний термін виконання керівних функцій. Після певної каденції, керівництво доручають іншим людям. Нові люди, як правило, демонструють інноваційність, творчість та ентузіазм.

Професійна деформація керівника призводить до регресивного розвитку керівника. Регрес (лат. *Regressus* – зворотний рух) – перехід від вищих форм до нижчих, зміна до гіршого, занепад. Такі зміни можуть бути тимчасовими, стійкими або незворотними. Особистісний регрес керівника зумовлюється поступовими, безперервним і незворотними змінами, що можуть бути пов'язані з віком, особливостями психіки, а також особливостями управлінської діяльності, системним оточенням.

Регресивний розвиток особистості керівника зумовлюють захисні механізми. Він може виконувати невластиву його ролі роботу (деформація діяльності), уникати перевірок вищого керівництва, бути дратівливим, без



причини критикувати підлеглих тощо. Такі захисні механізми блокують, відмежовують керівників від конфліктів, системного оточення. Психологи стверджують, що регресивний розвиток має вплив на всі елементи особистісної структури керівника. На цій підставі виокремлюють типи особистісного регресу:

1. Повторення прогресивного розвитку в оберненому порядку (передбачає згортання у керівників інтегральних здібностей до інформаційної підготовки і реалізації управлінських рішень, зниження чіткості у визначенні пріоритетів під впливом зниження активності).

2. Зниження інтегральної здатності до прийняття рішень, пов'язане із зміною ставлення до себе і до праці (завищена самооцінка, прийняття необґрунтованих рішень).

3. Втрата почуття перспективи у розвитку виробництва (знижується вимогливість, ефективність взаємодії керівника із соціальним середовищем).

4. Зниження емоційної стійкості та зміна ставлення до людей.

Головним профілактичним заходом професійних деформацій особистості є можливість творчої реалізації фахівця, а також розширення варіантів професійних завдань і різноманітного кола спілкування (Д.Чемеринська, 2019).

**Емоційне вигорання.** Синдром емоційного вигорання («емоційне згорання») – специфічний вид професійної деформації представників професій «Людина – Людина», тобто фахівців, у професійних обов'язків яких постійне спілкування з людьми.

Синдром емоційного вигорання виявляється у:

- почутті байдужості, емоційному виснаженні, знеможі (людина не може віддаватися роботі так, як це було раніше);
- дегуманізації (розвиток негативного ставлення до своїх колег і клієнтів);
- негативному самосприйнятті в професійному плані – нестача почуття професійної майстерності.

Виокремлюють три основні чинники, які відіграють істотну роль у синдромі емоційного вигорання – особистісний, рольовий та організаційний.

Особистісний чинник. Дослідження засвідчили, що такі зміни, як вік, сімейний стан, стаж роботи, ніяк не впливають на емоційне вигорання. Але у жінок частотніше розвивається емоційне виснаження, ніж у чоловіків, у них відсутній зв'язок мотивації (вдоволення оплатою праці) й розвитку синдрому за наявності зв'язку з важливістю роботи як мотивом діяльності, задоволеністю професійним зростанням. Також більш схильні до «вигорання» ті, хто відчувають брак автономності («надконтрольовані особистості»). Це люди з тривожністю, нерівноваженні, не стресостійкі, нестійкі, одержимі нав'язливими ідеями, трудоголіки.

Рольовий чинник. Встановлено зв'язок між рольовою конфліктністю, рольовою невизначеністю й емоційним вигоранням. Робота в ситуації розподіленої відповідальності обмежує розвиток синдрому емоційного згорання, а за нечіткої або нерівномірно розподіленої відповідальності за свої професійні дії цей чинник різко зростає навіть за істотно низького робочого навантаження.

Організаційний чинник. Розвиток синдрому емоційного вигорання пов'язаний із напруженою психоемоційною діяльністю: інтенсивне спілкування, підкріплене емоціями, інтенсивне сприйняття, переробка та інтерпретація отриманої інформації й ухвалення рішень.

Інший чинник розвитку емоційного вигорання – дестабілізаційна організація діяльності та несприятлива психологічна атмосфера. Це нечітка організація та планування роботи, недостатність необхідних засобів, наявність бюрократичних чинників, багатогодинна робота, що не завжди змістовна, наявність конфліктів і в системі «керівник-підлеглий», і між колегами.

Виокремлюють ще один чинник, що зумовлює синдром емоційного вигорання – наявність психологічно важкого контингенту, з яким доводиться працювати професіоналові у сфері спілкування (хворі, конфліктні покупці, «важкі» підлітки та ін.).

Зважаючи на специфіку управлінської діяльності виокремлюють специфічні психологічні чинники, які впливають на професійну деформацію керівника:

- емоційна напруга, яка сприяє розвитку негативних особистісних процесів;
- висока інтенсивність праці;
- хронічний дефіцит часу;
- відсутність необхідної свободи у процесі підготовки та прийняття управлінських рішень;
- стреси, викликані умовами і результатами праці (занадто високий чи низький рівень відповідальності, придушення ініціативи, невикористання досвіду, кваліфікації, можливостей тощо);
- виникнення і тривале існування конфліктних ситуацій;
- неадекватні винагороди за роботу;
- неадекватна підтримка від вищого керівництва, колег, колективу;
- постійні та невиправдені новації, зміни, переміщення.

**Ортобіоз керівника** характеризується як правильний, розумний спосіб життя.

Ортобіотика досліджує механізми протистояння стресам, способи захисту від несподіванок, службових неприємностей, навчає спокійно

сприймати успіхи своїх колег тощо. Вона, на думку І. Мечникова, є системоутворювальною умовою довголітньої працездатності людини.

Оскільки управлінська діяльність – це постійна напруга нервової системи людини, активна розумова робота, це вантаж персональної відповідальності, постійне рішення позаштатних завдань, це щоденний «замах» на здоров'я ділових людей, на їх вищу нервову діяльність, то проблема ортобіозу особистості керівника є нагальною і потребує свого роз'яснення. Вища нервова діяльність керівника щоденно піддається впливу, у першу чергу, трьох чинників: великого обсягу аналітико-синтетичної діяльності мозку, хронічного дефіциту часу, високого рівня особистої мотивації, що може викликати стреси, втомлюваність, погіршення здоров'я (І.Цимбалюк, 2008).

Здоров'я людини залежить від стилю життя, який у певній мірі має персоніфікований характер і визначається національними традиціями і особистісними нахилами. Здоровий спосіб життя – це спосіб життєдіяльності, відповідний генетично зумовленими типологічними особливостями конкретної людини, умовами життя і спрямований на формування, збереження і зміцнення здоров'я та на повноцінне виконання людиною соціально-біологічних функцій (Н.Родіна, Т.Чернявська, О.Кононенко та ін., 2021).

Спосіб життя включає три категорії:

- рівень життя – ступень задоволення матеріальних, культурних і духовних потреб,
- якість життя – характеризує комфорт у задоволенні людських потреб,
- стиль життя – поведінкова особливість життя людини, тобто стандарт під який налаштовується фізіологія і психологія людини.

Здоровий спосіб життя – це фізичні, духовні і соціальні показники життя людини, які формуються на основі певних ціннісних орієнтацій особистості. Таким чином, здоровий спосіб життя як активна діяльність керівника спонукається мотивами, що визначають його спрямованість на ефективну управлінську діяльність.

З метою підтримки працездатності і життєвого тону необхідним є дотримання основ гігієни, що сприяє нормальному функціонуванню людського організму. У структурі ортобіозу керівника це стосується гігієни праці, гігієни спілкування та особистої гігієни.

Гігієна праці. Оскільки праця завжди пов'язана з напругою сил людини, важливо недопускати перевтоми, яка є природною реакцією організму, спрямованою на запобігання руйнування його здоров'я. Тому потрібно дотримуватися норми правил організації робочого місця, забезпечувати нормальне екологічне внутрівиробниче середовище тощо.

Гігієна спілкування. Вона передбачає дотримання норм управлінського спілкування і правил ввічливості, терпимість до людських недоліків, уважне ставлення до думок співробітників, стримування власних емоцій тощо.

Особиста гігієна. Зорієнтована на постійний самоконтроль за станом свого тіла і душі (І.Цимбалюк, 2008).

## 2.5. Психологічна готовність керівника до управління

Ефективність виконання будь-якого виду діяльності значною мірою залежить від сформованості у особистості певних психологічних якостей, до яких, зокрема, належить і психологічна готовність.

У сучасній психології психологічна готовність розглядається як істотна передумова будь-якої цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності.

Психологічна готовність керівників закладів освіти до управління – це комплекс знань, умінь та навичок, особистісних якостей та мотивів, які забезпечують ефективність управлінської діяльності.

Розрізняють загальну та спеціальну психологічну готовність.

- Загальна психологічна готовність до управління – це комплекс психологічних характеристик, які необхідні керівникові для успішного здійснення управління в цілому.

- Спеціальна психологічна готовність до управління – це психологічні характеристики, які забезпечують успішність здійснення керівником окремих складових управління (забезпечення гуманізації управління, здійснення управлінського спілкування, попередження та розв'язання конфліктів, забезпечення психічного здоров'я особистості тощо).

Сутність і зміст психологічної готовності керівника до управління виявляється в її структурі, яка охоплює чотири компоненти:

*Мотиваційний компонент* – це сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управлінської діяльності. Мотиви – це спонукальні фактори, що керують поведінкою та діяльністю керівника у процесі прийняття ним управлінських рішень. Всі характеристики мотиваційного компоненту можна поділити на три групи: соціальні, управлінські, особистісні мотиви.

Соціальні мотиви – це мотиви, які стосуються суспільства в цілому. До соціальних мотивів, які впливають на управлінські рішення, можна віднести: причетність до однієї із престижних видів діяльності в суспільстві; реальний вклад у підвищення якості вітчизняної освіти; сприяти становленню національної свідомості людей та інші.

Управлінські мотиви – це мотиви, що стосуються безпосередньо проблем в освітніх організаціях, які потребують прийняття управлінських

рішень. До управлінських мотивів можна віднести: бажання сприяти гуманізації взаємодії у процесі діяльності організації, створення у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату; готовність реально проаналізувати ситуацію, що склалася в закладі освіти, оцінити можливості колективу та організації, що дасть можливість об'єктивно підійти до вибору ефективного рішення; організація спільної діяльності всіх членів колективу для реалізації планів та завдань організації та виконання прийнятих рішень тощо; можливість створювати умови для забезпечення підлеглим задоволення їх самовдосконалення професійних та творчих здібностей; стимулювання їхнього професійного та творчого розвитку.

Особистісні мотиви – це мотиви, які стосуються особистості керівника та передбачають самопізнання, самоаналіз, саморегуляцію саморозвиток безпосередньо самого керівника у процесі прийняття управлінських рішень. До особистісних мотивів можна віднести: потреба у постійному самопізнанні та самоаналізу своєї діяльності; здатність володіти собою в будь-якій ситуації; володіння різноманітними засобами

Когнітивний компонент – це система знань, необхідних для здійснення ефективного прийняття управлінських рішень. Виділяють дві групи: загальні та психологічні.

До загальних знань можна віднести: правові; економічні; політичні; психолого-педагогічні; управлінські; суспільні науки, а також знання, які пов'язані з безпосередньо управлінською діяльністю керівника до прийняття управлінських рішень – знання теоретичних основ науки управління.

Психологічні знання – це знання, пов'язані з управлінською діяльністю самого керівника, а також знання, що стосуються здійснення взаємовпливу на учасників процесу прийняття управлінських рішень та виконавців. До психологічних знань можна віднести: загальна психологія; соціальна психологія; психологія особистості; педагогічна психологія; психологія управління; психологія творчості.

*Операційний компонент* – це комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність процесу прийняття управлінських рішень. Усі уміння та навички можна поділити на дві групи: загальноуправлінські та психологічні.

Загальноуправлінські – це уміння, навички та умови підвищення ефективності безпосередньо управлінської діяльності керівника стосовно процесу прийняття управлінських рішень. До загальноуправлінських можна віднести: уміння ставити реальні цілі (стратегічні й тактичні) перед собою і колективом та визначати шляхи їх реалізації; уміння розробляти структуру управління та її основні елементи; уміння визначати відповідність виконавців прийнятих рішень; уміння забезпечувати ефективний контроль за виконанням рішень та інші.

Психологічні уміння та навички пов'язані з психологічним забезпеченням процесу прийняття управлінського рішення. До психологічних можна віднести: визначення оптимального стилю ділового спілкування; створення сприятливого соціальнопсихологічного мікроклімату у колективі; здатність здійснювати постійний самоаналіз і самооцінку своєї праці; вміння володіти різноманітними засобами самоконтролю; аналіз досягнень і недоліків своєї діяльності; володіння собою в будь-якій ситуації; стимулювання підвищення професійно-особистісного потенціалу працівників; розробка та прийняття оригінальних управлінських рішень з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації; ініціювання позитивної комунікації між виконавцями управлінських рішень; запровадження інноваційних технологій управління.

*Особистісний компонент* – це сукупність важливих індивідуально-особистісних характеристик керівника, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Всі характеристики особистісного компоненту можна поділити на три групи залежно від ставлення керівника до: управлінської проблеми, яка потребує вирішення; учасників та виконавців процесу прийняття рішення; самого себе.

Характеристик, що відображають ставлення керівника до управлінської проблеми: політична та соціальна компетентність, інтелектуальний рівень, професіоналізм, вимогливості, організаторські здібності, винахідливість та гнучкість, сприйняття інновацій схильність до ризику.

Характеристик, що відображають ставлення керівника до учасників та виконавців процесу прийняття рішення: справедливість, демократизм, гуманність, вимогливість.

Характеристик, що відображають ставлення керівника до самого себе: самокритичність, вимогливість (до себе), самовладання, працездатність, орієнтація на особистісний розвиток, принциповість, впевненість в себе, рішучість.

Урахування структурних компонентів психологічної готовності керівників до управління сприятиме їх ефективної підготовки.

### **Питання для самоконтролю**

1. Як співвідносяться поняття «індивід», «особистість» і «індивідуальність»?
2. Розкрийте суть індивідуально-психологічних особливостей особистості.
3. Чому врахування темпераменту, характеру і здібностей особистості забезпечує ефективність управлінської діяльності?
4. Надайте визначення поняттю «група».
5. Які характерні ознаки має мала група?

6. Схарактеризуйте етапи розвитку групи.
7. Які Вам відомі соціальні позиції і соціальні ролі працівників в організації?
8. Які Вам відомі групові ефекти?
9. Яку роль відіграє в ефективності діяльності соціальна фасилітація?
10. У чому полягає сутність психологічної сумісності в групі?
11. Схарактеризуйте типи керівників.
12. Які причини та наслідки стресу в діяльності керівника?
13. Яку роль в управлінні відіграє авторитет керівника?
14. В чому виявляється регресивний розвиток особистості керівника?
15. В чому полягає система заходів профілактики професійного вигорання менеджера?
16. Схарактеризуйте структуру іміджу керівника.
17. Розкрийте особливості ортобіозу особистості керівника.
18. Проаналізуйте зміст і структуру психологічної готовності керівників до управління.

### **Практичні завдання**

1. Розробить комплекс заходів спрямованих на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
2. Визначте алгоритм дій керівника зі створення робочої групи.
3. Надайте поради щодо профілактики і подолання стресу.
4. Визначте необхідні умови для профілактики деформації особистості керівника.
5. Складіть перелік професійно-важливих якостей керівника, обґрунтуйте його.

### **Література**

1. Бондарчук О.І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. К.: Наук. світ, 2008. 318 с.
2. Брич В.Я., Корман М.М. Психологія управління. Навч. посіб. Кондр-Пресс. 2013. 384 с.
3. Вірна Ж.П., Мудрик А.Б. Особистісна вимогливість професіонала: теорія, практика, методи вивчення: монографія. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 255 с.
4. Делія О. В. Імідж керівника як чинник оптимізації управління

- персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2013. Вип. 32. Ч. II. С. 42-44.
5. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
  6. Коваленко А.Б., Корнєв М.Н. Соціальна психологія: Підручник. - К.: Видавництво «Геопринт». 2006. 400 с.
  7. Ковалів Ж.В. Іміджологія сучасного освітнього менеджера: навч. посіб. / заг. ред. О.Я. Чебикіна; Південноукраїнський держ. педагогічний ун-т ім. К.Д.Ушинського: Видавець СВД М.П.Черкасов, 2008. 104 с.
  8. Кутішенко В. П. Конспект лекцій з курсу «Соціальна психологія». Київ. 2010. 128 с.
  9. Кулешова О.В. Загальна та соціальна психологія. URL: [http://bookss.co.ua/book\\_zagalna-ta-socialnapsihologiya-kuleshova-o-v\\_929/11\\_tema-9.-ndividualno-tipologichni-vlastivosti-osobistosti](http://bookss.co.ua/book_zagalna-ta-socialnapsihologiya-kuleshova-o-v_929/11_tema-9.-ndividualno-tipologichni-vlastivosti-osobistosti)
  10. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
  11. Москалець В.П. Загальна психологія: підручник. К. Ліра-К., 2020. 564 с.
  12. Науково-методичні засади формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій у системі післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посібник; за наук. ред. О.І. Бондарчук. К.: Педагогічна думка, 2012. 144 с.
  13. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Вища освіта України*. 2017, № 2 (додаток 1); *Тематичний випуск «Університет і лідерство»*. К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65-68.
  14. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. 2-ге вид. Київ: Академвидав., 2010. 544 с.
  15. Постоян Т.Г. Моделювання процесу формування соціально-психологічної компетентності майбутнього менеджера освіти: зб. матеріалів XIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні дослідження в соціальній сфері» (18 листопада 2019 р.). Одеса: ОНПУ, 2019. С. 100-102.
  16. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150с.
  17. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.
  18. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2017. 179 с.
  19. Родіна Н.В., Чернявська Т.П., Кононенко О. І. та ін. Дослідження психології ортобіозу людини: монографія / за заг. наук. ред. проф. Н.В.Родіни. Київ.: Видавництво Ліра-К, 2021. 234 с.



20. Фурсенко Л.І. Організатори освіти Одещини: енциклопедичний словник. Одеса: Астропринт, 2019. 866 с.
21. Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління. підручник. 5-те вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури. 2016. 492 с.
22. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 359 с.
23. Цимбалюк І.М. Психологія управління. К.: Професіонал, 2008. 623 с.
24. Чемеринська Д. Іа. Психологічні особливості професійної підготовки менеджерів: гендерний дискурс. дис... канд. психол. наук (доктора філософії) за спеціальністю 19.00.05 «Соціальна психологія; психологія соціальної роботи». Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Київ, 2019. 229 с.
25. Ягоднікова В.В. Теорія та методика виховання лідерів. Навч. посіб. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса: Видавець Букаєв В.В., 2017. 171 с.
26. Ягоднікова В.В., Красюк Л.В., Ковтун Н.І. Професійні та етичні вимоги до керівника закладу освіти в умовах Нової української школи. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 7(7) 2022. С. 261-269.
27. Ягоднікова В.В. Соціальний інтелект керівника освіти як чинник ефективної управлінської діяльності. *Перспективи і інновації науки*. № 9 (14). 2022. С. 705-712.

## РОЗДІЛ 3

### ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 3.1. Мотиви і мотивація в системі управління

**Поняття про мотив.** Мотив є внутрішньою силою, головним імпульсом психічної активності, який детермінує поведінку особистості.

У психології терміном «мотив» позначаються зовсім різні явища. У ролі мотиву можуть виступати інстинктивні імпульси, біологічні потяги, інтереси, бажання, цілі, ідеали, потреби, риси характеру, принципи, світогляд тощо.

У психологічній літературі виділяють наступні характеристики мотиву:

а) *динамічні* (або енергетичні), такі як сила і стійкість мотиву. Сила мотиву визначається інтенсивністю мотиваційного збудження, що обумовлює такі психологічні чинники, як знання результатів діяльності, певну свободу творчості. Сила мотиву в чому визначається супроводжує його емоцією, через що мотив може набувати афективний характер. Стійкість мотиву є проявом інертності потреби і ригідності установок, світогляду, цінностей людини, її схильностей, інтересів і відноситься більшою мірою до мотиваційним установкам, інтересам, звичкам;

б) *змістовні*, такі як повнота усвідомлення структури мотиву; впевненість у правильності вибору, прийнятого рішення; спрямованість мотиву (особистісна, індивідуальна або суспільна, колективна); орієнтованість на зовнішні або внутрішні фактори при поясненні своєї поведінки; на задоволення яких потреб (біологічних чи соціальних) вони спрямовані; з якою діяльністю (ігрової, навчальної, трудової, спортивної) пов'язані.

У психології виділяють наступні групи мотивів:

1) ситуаційні мотиви, обумовлені конкретною обстановкою, в якій знаходиться людина;

2) мотиви цілей, пов'язані з діяльністю особистості, які виражають предмет потреб і, як наслідок, спрямованість устремлінь особистості;

3) мотиви вибору засобів і способів досягнення мети, що залежать від ступеня підготовленості, бачення інших шляхів діяти успішно, реалізуючи поставлені цілі в даних умовах.

За ступенем суспільної значимості розрізняють мотиви:

а) широкого соціального плану, що відносяться до суспільства в цілому (ідеологічні, етнічні, професійні, релігійні та ін.);

б) групового плану, пов'язані з життям особистості в колективі, членом якого вона є (мотиви схвалення, аффіліаційні тощо);

в) індивідуально-особистісного характеру, пов'язані з особистістю.

Відповідно до виду активності, класифікують мотиви: спілкування, ігри, навчання, професійної, спортивної і суспільної діяльності тощо.

За ведучим мотиватором відбувається диференціація мотивів, які визначаються як:

- багатозначні, в яких наявна відразу кілька мотиваторів, котрі мають для людини протилежні значення (що притягають і відразливі, приємні і неприємні),

- однозначні.

Залежно від структури мотивів розрізняють мотиви на:

- первинні (абстрактні), з наявністю тільки абстрактної мети,
- вторинні – з наявністю конкретної мети.

За критерієм стійкості мотивів виділяють:

а) мотиви узагальненої стійкості (мотив прагнення до успіху, мотив уникнення невдачі – неважливо, в якій діяльності або ситуації, тут і успіх, і невдача виступають як абстрактні цілі, одна зі знаком «плюс», інша зі знаком «мінус»);

б) конкретні стійкі мотиви, яким властива систематично відтворна активність (наприклад, при професійній діяльності: виготовленні деталей, заняттях наукою тощо);

в) загальні нестійкі мотиви, яким властива вузька тимчасова перспектива при наявності конкретної (тимчасової) мети.

Можлива класифікація мотивів залежно від ставлення людини до самої діяльності.

1. Якщо мотиви, які спонукають дану діяльність, не пов'язані з нею, то їх називають зовнішніми по відношенню до цієї діяльності.
2. Якщо ж мотиви безпосередньо пов'язані з самою діяльністю, то їх називають внутрішніми.
3. У свою чергу, зовнішні мотиви діляться на:
  - громадські (альтруїстичні, мотиви боргу та обов'язки, наприклад перед батьківщиною, перед своїми рідними тощо);
  - особистісні (мотиви оцінки, успіху, добробуту, самоствердження).

Внутрішні мотиви поділяються на:

- ✓ процесуальні (інтерес до процесу діяльності);
- ✓ результативні (інтерес до результату діяльності, у тому числі пізнавальний);
- ✓ мотиви саморозвитку (заради розвитку яких-небудь своїх якостей і здібностей).

Виокремлюють мотиви також на усвідомлені і неусвідомлені. Провідна роль у мотивації поведінки належить усвідомленим мотивам, таким як:

- переконання – стійкі мотиви, які спонукають людину поступати і вести себе у відповідності зі своїми поглядами, знаннями, принципами;

- прагнення – чуттєве переживання потреби, яке тісно пов'язане з суб'єктивно відчувають почуття, що сигналізують людині про досягнення мети, викликаючи почуття задоволення або незадоволення.

У структурі прагнення присутній вольовий компонент, який допомагає долати різні труднощі на шляху до об'єкта потреби. До таких мотивів відносять:

- ідеал – форма спрямованості, втілена в певному, конкретному образі, на який людина, що має даний ідеал, хотів би бути схожим;

- інтерес – ще більш висока і усвідомлена форма спрямованості на предмет, проте є лише прагненням до його пізнання;

- бажання – вища форма спрямованості, при якій людина усвідомлює те, до чого він прагне, тобто мету свого прагнення;

- схильність – прагнення до певної діяльності. Різниця між інтересом і схильністю – це розходження між глядачем і активним учасником. На основі інтересів і схильностей формуються ідеали;

- установка – внутрішня схильність реагувати певним чином на той чи інший об'єкт дійсності або ситуацію, спонукаючи людину діяти, надходити упереджено, неосмислено, що не критично, або на основі наслідування, або навіювання.

До неусвідомлених мотивів відносять потяг, який характеризується відсутністю чіткого розуміння і усвідомлення мети.

Сукупність мотивів складають мотиваційну сферу особистості, що виявляється як складне інтегральне психологічне утворення і виконує функції спонукання, спрямування і регулювання діяльності.

Структурними елементами мотиваційної сфери виступають потяги, установки, бажання, інтереси, схильності, ідеали та світогляд.

Потяг - первинне емоційне прояв потреби людини в чому-небудь, спонукання, ще не опосередковане свідомим цілепокладанням. У вітчизняній психології потяг розглядаються як етап формування мотиву поведінки, тобто потяг виступає як явище тимчасове, і представлена в ньому потребу або згасає, або усвідомлюється як конкретне бажання. Таким чином, потяги можуть обумовлюватися не тільки біологічними, а й соціальними факторами. Крім того, у людини з розвинутою свідомістю потяг як мотив поведінки провідної ролі не грає, а виступає у вигляді «будівельного матеріалу» для усвідомлених спонукань, яким в поведінці і належить провідна роль. Потяг – одне з центральних понять психоаналізу, де йому надається провідна роль в активності і регуляції поведінки людини.

Установка – це неусвідомлюване особистістю стан готовності до певної поведінки або діяльності. Найчастіше складається в результаті неодноразового повторення ситуацій, в яких людина реагував певним чином.

Бажання – одна з форм мотиваційного стану, в основі якого лежить потреба, усвідомлена за змістом, але ще не виступає в якості сильного спонукання до дії. Маючи спонукають силу, бажання загострює усвідомлення мети майбутньої дії і побудова його плану. При неможливості задовольнити бажання виникає стан фрустрації, яке супроводжується розчаруванням, тривогою, роздратуванням, відчаєм і ін.

Інтерес – це форма прояву пізнавальної потреби, що виражається вибіркоким ставленням особистості до об'єкта через його життєве значення й емоційну привабливість. Інтереси забезпечують спрямованість особистості на усвідомлення цілей діяльності, сприяє орієнтуванню, ознайомленню з чимось новим, більш повному і глибокому відображенню дійсності. За змістом інтереси можуть бути матеріальними (до житлових зручностей, красивою одязі та ін) і духовними (професійні, пізнавальні, естетичні та ін). За обсягом їх можна розділити на широкі і вузькі. Вони можуть бути глибокими і поверхневими, стійкими і нестійкими. Оцінка інтересів, в кінцевому підсумку, визначається їх змістовністю і значимістю для особистості.

Схильність – це виборча спрямованість суб'єкта на певну діяльність. В її основі лежить глибока і стійка потреба в цій діяльності, прагнення вдосконалюватися в ній. Схильності зазвичай є передумовою розвитку відповідних здібностей, хоча можливі випадки неспівпадання схильностей і здібностей.

Ідеал – це важлива мета особистих прагнень людини, приклад, емоційно забарвлений еталон дії.

Світогляд є системою поглядів людини на світ і його закономірності. Виступає вищим регулятором поведінки особистості, визначає не тільки загальну спрямованість особистості, але і її цілеспрямованість. Ідеали та світогляд формуються у людини на основі його інтересів і схильностей.

На практиці мотив співвідносять зі стимулом. Стимул (від латинського *stimulus* – жалило, погонялка) – по аналогії з мотивом також означає спонукання до дії, але при цьому стимули виконують роль важелів дії або носіїв «роздратування», що викликають дію певних мотивів. Дослідження з проблем мотивації доводять, що стимул завжди пов'язаний з впливом ззовні. Викликаючи певну активність індивіда він ініціює або закріплює мотив, що раніше виник, а також спонукає до відтворення подібної поведінки у майбутньому. Виходячи з того, що діями і вчинками людини керують не стимули, а саме мотиви, стимули як зовнішні спонукання лише покликані збудити мотиви, які є внутрішні спонукання.

Отже, поняття «мотив» і «стимул» не можна використовувати як рівнозначні. Стимул тільки тоді може стати мотивом, якщо задовольняє потреби людини. Використання різних стимулів з метою активізації мотивів може виступати одним із засобів здійснення процесу мотивації.

**Поняття про мотивацію.** Мотивація – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини задовольняти свої потреби.

Мотивація як психічне явище у літературних джерелах розглядається по різному, але всі визначення виокремлюють два напрямки:

1. Мотивація як статичне утворення розглядається із структурних позицій як сукупність чинників чи мотивів, що зумовлюють активність суб'єкта у певному напрямі для досягнення конкретних цілей і можуть бути задані ззовні або формуватися суб'єктивно особистістю відповідно до її ціннісних орієнтацій, прагнень, інтересів, очікувань. Отже, виходячи з даної логіки, мотивація зумовлена потребами, цілями особистості, рівнем домагань, ідеалами, світоглядом, спрямованістю й переконаннями особистості.

2. Мотивація як динамічне утворення розглядається як процес, механізм формування, дія мотиву.

Результатами досліджень мотивації, її вплив на поведінку людини стали численні теорії мотивації.

Найпопулярнішою і широко використовуваною вважається теорія, автором якої є один із засновників гуманістичної психології, американський психолог Абрахам Маслоу (1908-1970). Він розмежував не окремі мотиви, а цілі їхні групи. Ці групи впорядковані у ціннісній ієрархії відповідно до їх ролі в розвитку особистості. Але і потреби високих і вищих рівнів при цьому трактуються як не менш інстинктоподібні (вроджені), ніж нижчі потреби. Поки потреба не задоволена, вона активує діяльність і впливає на неї. При цьому діяльність не стільки «штовхається зсередини», скільки залучається ззовні можливістю задоволення.

Основна ідея класифікації А.Маслоу полягає в принципі відносного пріоритету актуалізації мотивів, говорить, що перш ніж потреби більш високих рівнів активуються і почнуть визначати поведінку, повинні бути задоволені потреби нижчого рівня (рис.3.1).

Ієрархічна модель мотивації А.Маслоу складається з п'яти рівнів.

1. Фізіологічні потреби - голод, спрага, сексуальність і т. п.
2. Потреби в безпеці, безпеку та захист від болю, страху, гніву, невлаштованості.
3. Потреби у соціальних зв'язках, потреби в любові, ніжності, соціальної приєднанні, ідентифікації.

4. Потреби самоповаги, потреби в досягненні, визнанні, схваленні.
5. Потреби самоактуалізації, реалізації власних можливостей і здібностей, потреби в розумінні та осмисленні.

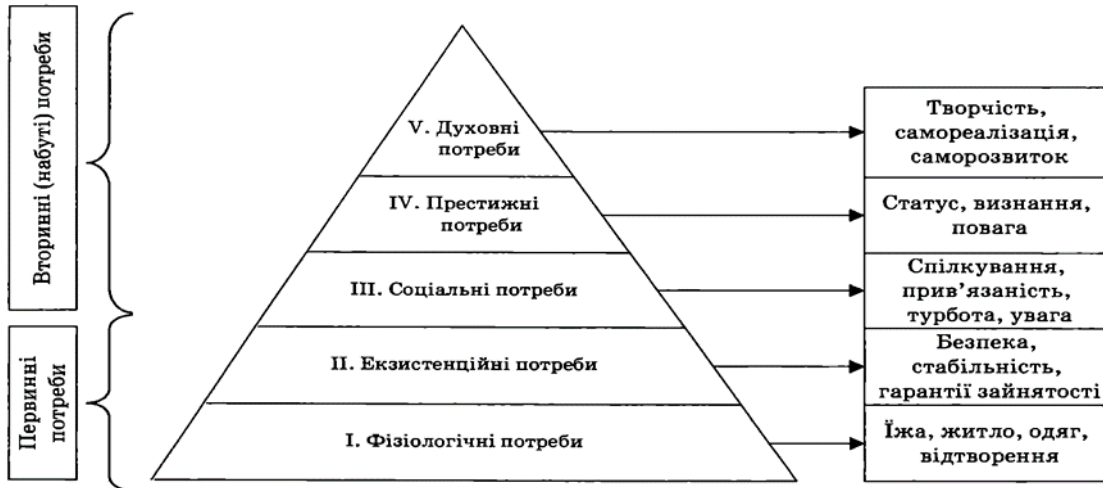


Рис. 3.1 Мотивація за ієрархією потреб А. Маслоу

Наведена ієрархія починається з фізіологічних потреб. Далі йдуть потреби безпеки і потреби у соціальних зв'язках, потім потреби самоповаги і, нарешті, самоактуалізації. Самоактуалізація може стати мотивом поведінки, лише коли задоволені всі інші потреби. У разі конфлікту між потребами різних ієрархічних рівнів перемагає нижча потреба.

Особливу увагу А.Маслоу звернув на потреби самоактуалізації. Про них він пише: «Навіть коли всі ці потреби задовольняються, ми все ж можемо очікувати, що якщо індивід не займається тим, для чого він призначений, то незабаром виникнуть нові незадоволення і неспокій. Щоб перебувати у злагоді з собою, музикант має створювати музику, художник малювати, поет-писати вірші. Людина повинна бути тим, чим він може бути. Цю потребу можна назвати самоактуалізацією. Вона означає бажання людини самореалізуватися, а саме його прагнення стати тим, чим він може бути» (А.Маслоу, 1943).

У концепції мотивації Д.Макклелланда розглядаються три основні групи потреб: влади, успіху, причетності. Вперше в систему спонукань людської активності була введена потреба влади. Вона розглядається як синтетична і похідна від потреб в повазі і самовираженні. Потреба в успіху (мотивація досягнення) – друга базова потреба особистості. Автор одним з перших показав, що людині властиво не просто «хотіти чогось», але і визначати для себе рівень оволодіння об'єктом свого бажання виробляти «планку» досягнень. Сама по собі потреба в успіху (а через нього – у визнанні з боку інших) є спільною для всіх, однак міра її розвитку різна. Від ступеня її

розвитку залежить досягнення людини. Втім, Д.Макклелланд вважав, що від рівня розвитку даної потреби у громадян залежать процвітання і могутність тієї чи іншої країни.

Мотивація, заснована на потреби в причетності за Д.Макклелланду, близька за своїм описом соціальної потреби в ієрархії А.Маслоу. Дана потреба задовольняється в процесі соціальної взаємодії і спілкування, спільної праці, підтримки і схвалення з боку оточуючих людей.

У теорії очікування С.Врума важливе місце в організації поведінки людини відводиться оцінці особистістю ймовірності певного події. При розкритті структури мотивації і самого процесу поведінки особлива увага в даній теорії приділяється трьом основним взаємозв'язкам.

По-перше, це очікування щодо взаємозв'язку витрат праці та результатів. Якщо людина відчуває, що між ними існує прямий зв'язок, то мотивація зростає, і навпаки.

По-друге, це очікування щодо взаємозв'язку результатів та винагороди, тобто очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів. Якщо між ними існує прямий зв'язок і людина ясно бачить це, то його мотивація збільшується.

По-третє, це суб'єктивна валентність очікуваного винагороди або заохочення. Валентність – це передбачувана цінність задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок певного винагороди.

Р.Мюррей, автор тематичного аперцептивного тесту (ТАТ), спробував систематизувати різні теоретичні підходи у вивченні мотивації і їх основні поняття. Центральними поняттями, що співвідносяться один з одним, є потреба з боку особистості і тиск з боку ситуації. Потреба і тиск змістовно відповідають один одному, їх взаємодія називається темою – це справжня одиниця аналізу активності людини. Р. Мюрреєм були визначені різні підстави для класифікації потреб.

По-перше, виділяють первинні потреби (наприклад, у воді, їжі, сексуальної розрядки, уникнення холоду і багато інших) і потреби вторинні (психогенні): приниження, досягнення, афнфіліації, агресії, незалежності, протидії, поваги, захисту, домінування, залучення уваги до себе, уникнення шкоди, уникнення невдач, захисту, порядку, ігри, неприйняття, осмислення, сексуальних відносин, пошуку допомоги (залежності), розуміння. Крім цього Р.Мюрреєм були названі потреби придбання, уникнення звинувачення, пізнання, творення, навчання, визнання, збереження.

Первинні потреби на відміну від вторинних базуються на органічних процесах і виникають або циклічно (їжа), або у зв'язку з необхідністю регулювання (уникання холоду).

По-друге, потреби можна підрозділити на позитивні (пошук) і негативні (уникання), на явні і латентні. Явні потреби вільно і об'єктивовано



виявляються у зовнішньому – поведінці, латентні проявляються або в ігрових діях (полуоб'єктивировано), або у фантазії (суб'єктивировано). У певних ситуаціях окремі потреби можуть об'єднуватися в мотивації поведінки, або конфліктувати одна з іншою, або підкорятися одна іншій тощо.

Тиск визначається наступним чином: «...якийсь вплив, який чиниться на суб'єкта об'єктом або ситуацією і зазвичай сприймається їм як минуций набір стимулів, що приймають вид загрози або користі для організму.

При визначенні тиску має сенс розрізнати:

1) альфа-тиск – актуально існуючий тиск, яке можна встановити науковими методами;

2) бета-тиск, що представляє собою інтерпретацію суб'єктом сприймаються їм феноменів».

Отже, кожна теорія мотивації збагатила уявлення про це явище та активно застосовується у сучасному менеджменті.

Мотивація як психологічне явище має свої особливості.

1. *Особливість мотиваційної структури особистості.* Складність вивчення мотивації, а тим більше формування та розвитку її, перш за все, пояснюється тим, що поведінка індивіда, як правило, детермінована не одним мотивом, а їх сукупністю, яка створює певну мотиваційну структуру особистості, в якій мотиви перебувають у конкретному співвідношенні один з одним, в залежності від міри спонукальної дії на людину. Однакові мотиви у різних людей можуть викликати різні дії і навпаки, ідентичні дії можуть бути обумовлені різними мотивами. Мотивація може проявлятися як стійке утворення особистості і як компонент діяльності.

Таким чином, відмінність мотиваційних структур окремих людей, різний ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різний ступінь залежності дії одних мотивів від інших робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і не завжди передбачуваним.

2. *Мотивація формується, змінюється, перебудовується в процесі діяльності.* Функціональні можливості особистості можуть сприяти успіху чи невдачам в діяльності, що в свою чергу утворює новий рівень мотивації або змінює вже створений в минулих видах діяльності.

3. *Оптимальний рівень мотивації.* В процесі розвитку мотивації слід ураховувати наявність оптимального рівня мотивації, за цих умов діяльність виконується найкраще. Експериментально доведено, що подальше посилення мотивації призводить не до покращення, а до погіршення ефективності діяльності. Якщо мотивація дуже сильна, то підвищується рівень таких небажаних емоційних реакцій особистості, як напруженість, стрес і хвилювання, що сприяє зниженню ефективності самої діяльності. Таку залежність називають законом Йеркса-Додсона.

4. *Неочевидність мотивів.* За результатами багатьох досліджень процес

розвитку мотивації ускладнює неочевидність мотивів. Можна припускати, здогадуватися з приводу того, які мотиви діють, але в явному вигляді їх «вичленувати» неможливо. Однак потрібні тривалі спостереження для того, щоб спробувати з достатнім ступенем вірогідності визначити мотиви, які є рушійними у мотиваційному процесі людини.

5. *Мінливість мотиваційного процесу.* Оскільки потреби ініціюють мотиваційний процес, то звертає на себе увагу той факт, що самі потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії, найчастіше суперечать одна одній, або ж, навпаки, підсилюють дії окремих потреб. При цьому складові взаємодії можуть мінятися в часі, змінюючи спрямованість і характер дії мотивів. Тому навіть при ґрунтовному знанні, мотивів дії в поведінці людини можуть виникати непередбачувана реакція.

Отже, сприяння розвитку мотивації відбувається в процесі діяльності, ускладнюється унікальністю, непередбачуваністю, мінливістю, нечіткістю мотиваційного процесу.

***Види мотивації.*** В науковій літературі виділяють зовнішню і внутрішню мотивацію. У західній психології у зв'язку з цим говорять про *екстринсивну* (обумовлену зовнішніми умовами і обставинами) та *інтринсивну* (внутрішню, пов'язану з особистісними диспозиціями, – потребами, установками, інтересами, потягами, бажаннями) мотивацію.

Екстринсивна мотивація може бути обумовлена різними видами залежності – референтною (наслідування референтної групи), інформаційною (підпорядкування більш інформованим людям) і владною (як наслідок тиску з боку тих, хто має владу). У цих випадках мотивація набуває зовнішньоорганізованого характеру. У чистому вигляді екстринсивна чи інтринсивна мотивація не існує, оскільки мотив – це завжди внутрішнє утворення.

До внутрішніх мотивів відносяться *процесуально-змістові мотиви* що спонукають до активності самим процесом і змістом діяльності, а не зовнішніми факторами. Педагогу з такою мотивацією подобається здійснювати педагогічну діяльність, проявляти свою інтелектуальну, фізичну і творчу активність, він із захопленням прагне до пізнання і створення нового. Його цікавить зміст того, чим він займається.

Одним з видів інтринсивних мотивів є *мотив саморозвитку* – прагнення до саморозвитку і самовдосконалення. На думку А.Маслоу, це прагнення до повної реалізації своїх здібностей і бажання відчувати свою компетентність. Вчений стверджував, що розвиток відбувається тоді, коли наступний крок уперед об'єктивно дає більше можливості для радощів, для внутрішнього задоволення, чим попередні надбання і перемоги. Якщо у педагога актуалізується мотив саморозвитку, то посилюється його мотивація

до професійної діяльності.

Успіх у будь-якій діяльності залежить не тільки від здібностей, навичок, знань, досвіду педагога, але й від *мотивації досягнення*. Як процесуально-змістовий мотив досягнення виявляється у прагненні досягти високих результатів й підвищенні майстерності (Ф.Хоппе, Д.Макклелланд, Г. Мюррей, В.Мейер, Х.Хекхаузен, Л.Кеммлер).

Науковцями доведено, що між рівнем мотивації досягнення і успіхом життєдіяльності існує тісний зв'язок. Так, З.Курлянд на основі своїх досліджень довела, що студенти з мотивацією досягнення упевнені в успішному результаті, готові прийняти на себе відповідальність, виявляють рішучість у невизначених нестандартних ситуаціях і наполегливість у прагненні до мети, одержують задоволення від цікавих задач, прагнуть здобути інформацію задля оцінки своїх успіхів, ніколи не розгублюються в ситуації змагання або ущільнення часу, проявляють наполегливість при доланні перешкод.

Близькою до суті мотивації досягнення є введена в ужиток Р.Уайтом *мотивація ефективності* – прагнення до високої майстерності. Якщо людина, вважає Р.Уайт, має і задовольняє потреби в підвищенні ефективності своїх дій, тоді в неї виникає почуття компетентності, яке супроводжується почуттям радощі і задоволення, що спонукає її до активності.

Ще один вид внутрішньої мотивації – *професійні мотиви*, що в найбільш загальному виді виступають як бажання виховувати дітей, зацікавленість розв'язати конкретну виховну проблему. Як свідчать дослідження останніх років, професійні мотиви у поєднанні з високим рівнем креативності, забезпечують оптимальний результат інноваційної діяльності. До професійної мотивації відносять *потребу у творчій діяльності і самореалізації, прагнення до пізнання нового, бажання принести користь дітям, інтерес до розв'язання педагогічної проблеми*. Зазвичай професійно мотивовані вчителі найбільш послідовні і наполегливі у своїй діяльності. Для таких вчителів характерним є пошук інноваційних форм і методів роботи, усвідомлення своєї діяльності, створення власних технологій, програм.

Друга група мотивів визначають *зовнішню мотивацію (екстринсивна)* – це мотиви, які зумовлені зовнішніми по відношенню до суб'єкта обставинами. Вони характеризують не зміст і не процес діяльності, а фактори, що з нею пов'язані.

До екстринсивних мотивів відносять *просоціальні мотиви* – мотиви, які пов'язані з усвідомленням суспільно значущої діяльності, з почуттям обов'язку, відповідальністю перед колективом або суспільством. Педагогу, який спонукається до інноваційної діяльності просоціальними мотивами, притаманні нормативність, лояльність, визнання і захист групових цінностей, прагнення реалізувати групові цілі. Таким чином, актуалізація у педагога

просоціальних мотивів здатна викликати у нього активне ставлення до педагогічної діяльності, яка спрямована на досягнення суспільно значущих цілей.

Дослідники мотивації інноваційної діяльності виділяють *мотив аффіліації* (від англ. приєднання) – прагнення до встановлення чи підтримки відношень з іншими людьми, прагнення до контакту і спілкування з ними. Сутність аффіліації у самоцінності спілкування. Педагога, який має такий мотив, спонукає до інноваційної діяльності не зміст інновацій, а прагнення до постійного контакту з учасниками інноваційного процесу.

Достатньо поширений мотив педагогічної діяльності, який визначають педагоги, – *мотив самоствердження* через зовнішні позитивні оцінки оточуючих. Прагнення ствердитися в соціумі пов'язано з відчуттям власної гідності, честоловства, самолюбства. Очікування від педагогічної діяльності у такого педагога пов'язані з бажанням, щоб його поважали і цінували, одержати певний статус у колективі, суспільстві. Цей мотив ототожнюють з *мотивом престижу*. У цьому випадку вчитель спрямовується на позитивний громадський резонанс на його діяльність.

Якщо в процесі діяльності екстринсивні мотиви не підкріпляються процесуально-змістовими мотивами, то вони не забезпечують максимальний ефект і виявляються недостатніми для спонукання до інноваційної діяльності.

У практиці формування і розвитку мотивації поширено застосування *зовнішніх стимулів*, які пов'язані з матеріальною винагородою за здійснення і результати педагогічної діяльності, до яких належать: премії, присвоєння вищої категорії, удосконалені умови праці, оптимальний режим роботи, послаблення вимог і контролю тощо.

*Негативна мотивація* як вид зовнішнього стимулу – це спонукання, що зумовлено усвідомленням невідворотності покарання, можливих неприємностей, неподобств, які можуть бути у випадку уникнення і нездійснення педагогічної діяльності. У випадку наявності негативної мотивації педагога спонукає до певної діяльності страх через можливі неприємності і прагнення їх уникнути. Форми негативних санкцій, які здатні актуалізувати негативну мотивацію, різноманітні. Це вербальні покарання – осудження, зауваження; матеріальні санкції – позбавлення премії, надбавок, привілеїв; соціальна ізоляція – неприйняття колективом, ігнорування, зневага тощо.

Негативна мотивація і зовнішні стимули є достатньо сильними мотиваційними факторами. Однак вони короточасні і стимулюють до діяльності тільки під час дії. Педагог з такою мотивацією часто здійснює педагогічну діяльність формально, він орієнтований на зовні показники, що призводить до зниження ефективності цієї діяльності у цілому.

Отже, зважаючи на специфіку професійної педагогічної діяльності в ролі мотивів педагогічної взаємодії виступають ідеали, професійні інтереси, переконання, потреби, соціальні установки, професійні і особистості цінності вчителя.

**Спрямованість особистості.** Мотиви визначають спрямованість педагогічної діяльності, носять динамічний характер, змінюються, посилюються чи зникають відповідно до віку, стажу педагогічної і досвіду інноваційної діяльності. В умовах освітніх змін особливу важливість набуває мотивація, що спрямовує вчителів до активності в інноваційному процесі, досягнення ефективності педагогічної взаємодії.

Дослідження свідчать, що більш молоді вчителі орієнтовані на задоволення потреб дітей, їх батьків, прагнуть до визнання. Вчителі зі стажем понад 15 років спрямовані на процес і успіх педагогічної взаємодії. Позитивним є те, що вчителі в умовах розбудови Нової української школи усвідомлюють необхідність і прагнуть до самовдосконалення і самореалізації. Виявлено статично значущий зв'язок між мотивацією на досягнення успіху і сприйняттям нововведень. Доведено, що мотивований вчитель до педагогічної взаємодії в умовах освітніх змін прагне не тільки до її ефективності, а й до успіху розбудови Нової української школи.

Мотивація – це процес, що пов'язує воедино особистісні та ситуаційні параметри на шляху регулювання діяльності, спрямованої на перетворення предметної ситуації для реалізації відповідного мотиву, для здійснення певного предметного ставлення особистості до навколишньої ситуації. Можна говорити не тільки про мотивації якої-небудь діяльності, але і про загальну мотиваці, характерної для даної людини, тобто сукупність стійких мотивів.

Сукупність стійких мотивів, що визначають вибірковість відносин і активності особи і щодо незалежних від наявних ситуацій, називається спрямованістю особистості.

Під *спрямованістю особистості* в психології зазвичай розуміється її орієнтованість на ті чи інші сфери життя. Всі сфери, в яких людина діє, представляють для нього значну цінність. Якщо прибрати хоча б одну з них, особистість не зможе повноцінно розвиватися і рухатися вперед.

Спрямованість як підструктура особистості включає в себе різні спонування: її мотивів, потреб, диспозицій, інтересів, прагнень, намірів, ідеалів, норм, самооцінок, оцінок інших людей, рівня домагань, установок тощо. При цьому одні її компоненти є домінуючими, в той час як інші виконують другорядну роль.

Спрямованість особистості як психологічний феномен має певну структуру, що розкриває її сутність. Структура спрямованості особистості охоплює такі спонування як:

- потяг допомагає «намацати» початковий момент вибудовування діяльності, визначити мотиви і переваги особистості. На даному етапі немає руху до мети, оскільки сама потреба ще так явно не усвідомлюється.

- бажання – це усвідомлена потреба. Вона виникає, коли індивід вже чітко собі уявляє, що він хоче зробити, якої мети досягти. Ще не збудовані шляхи досягнення бажаного, але саму потребу можна назвати зрілою.

- прагнення формується за допомогою активізації вольового елемента. На даному етапі особистість не просто усвідомлює свою потребу, але починає прикладати перші зусилля для того, щоб бажання могло здійснитися.

- інтереси визначають потреби людини, допомагають йому вибудувати спрямованість таким чином, щоб вона приносила очікувані плоди. Інтереси допомагають визначитися і зрозуміти, чого ж насправді бажає людина, скоригувати його діяльність.

- схильності характеризують спрямованість особистості на те чи інше заняття.

- ідеали є значимою характеристикою світогляду людини. Насправді саме ідеали здатні вести вперед, на їх цінності ми орієнтуємося, коли приймаються важливі рішення.

- світогляд допомагає особистості вибудувати систему поглядів на самого себе, суспільство та світ навколо.

- переконання являють собою систему мотивів, які керують якими діями індивіда. Вони покликані допомагати людині в різних ситуаціях діяти певним чином.

Усі форми спрямованості особистості найтіснішим чином пов'язані між собою.

***Види спрямованості особистості. Особистісна спрямованість.*** Характеризується прагненням до власної самореалізації, втіленням у життя особистісних цілей і прагнень. Таких людей нерідко називають егоїстичними, оскільки вони з вигляду мало піклуються про інших, а більше думають про себе, вибудовують в голові конструктивні плани і осмислено рухаються до їх здійснення. Риси характеру, властиві таким людям: впевненість у собі, цілеспрямованість, вміння зосереджуватись на важливій проблемі, організованість, відповідальність за виконувані дії. Люди представленої спрямованості ніколи не стануть звинувачувати інших у власних невдачах. Вони не чекають допомоги від оточуючих, а воліють все брати в свої руки. Іноді у них виробляється так зване прагнення до самотності і виникають складнощі передоручити свої справи кому б то не було. Така трудність продиктована способом життя особистості, її вольовим характером.

***Спрямованість на інших людей.*** Характеризується підвищеною потребою в спілкуванні, схваленні з боку інших людей. Така особистість

занадто сильно орієнтується на думку оточуючих, тому не здатна вибудувати власні плани і втілювати в життя індивідуальні прагнення і мрії. Перш ніж зробити будь-яку дію, людина подумки або вголос узгоджує свої вчинки з думкою суспільства. Йому страшно вийти за рамки того, що в соціумі вважається прийнятним або нормальним, бо власну думку він, найчастіше, не висловлює. Спрямованість на інших людей супроводжується так само великим бажанням брати участь у суспільному житті, виконувати отримання на прохання родичів, друзів і колег. Таких людей дуже люблять в колективах – вони безвідмовні, легко вживаються практично з будь-якою людиною, готові в потрібний момент прийти на допомогу. Здоровий психологічний клімат в колективі і вдома для них є основоположним компонентом.

*Ділова спрямованість.* Характеризується високими вимогами до власної особистості, вмінням організувати справи таким чином, щоб у вигоду становити опинявся як сам індивід, так і соціум, в якому він живе. Таку людину відрізняє діловий підхід до всього, що його оточує. Він не обов'язково прагне займатися бізнесом або розвивати власну справу. Вміння знаходити вигоду в різних ситуаціях (причому, не тільки для себе, але і для людей) ставить особистість у вигідне положення перед колегами і друзями. Як правило, це компанійська людина, яка дуже любить товариство інших людей, проте, в той же час, досить волелюбний і завжди грає за своїми правилами.

*Емоційна спрямованість особистості.* Характеризується схильністю переживати по всякому приводу. Така людина, частіше всього, чуйний і небайдужий до суму інших людей. Здатність до співпереживання у нього розвинена в досить великій мірі, тому до нього часто звертаються за порадою ті, хто в даний момент в цьому сильно потребує. Люди даного типу відрізняються підвищеною вразливістю, емоційною нестійкістю, у них часто змінюється настрій. Будь-який незначний випадок може вивести їх із стану душевної рівноваги і породити масу тривожних переживань.

*Соціальна спрямованість особистості.* Характеризується підвищеною уважністю до зовнішнього світу, людям. Такі особистості завжди помічають, що відбувається навколо них, вникають у суть соціальних і політичних змін. Як правило, люди цього типу не можуть жити поза суспільством. Вони можуть бути як керівниками, так і підлеглими, головне, що їх діяльність розвивається всередині соціуму.

## 3.2. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень

Ефективне прийняття рішень керівником є центральним аспектом управління, в результаті якого і проявляються соціальні ролі в трудовому процесі (керівника і виконавця). Ухвалення управлінського рішення – пошук шляхів досягнення мети при наявності декількох варіантів, жоден з яких не є максимально вирашним. Суть процесу прийняття рішення – вибір найкращого виходу, способу і засоби дії. Рішення проявляється в плануванні, організації, управлінні мотивацією, контролі.

У сучасному менеджменті до прийняття управлінських рішень визначена система вимог (Л.Карамушка, 2003), тобто управлінські рішення повинні бути:

1) науково обґрунтованими, тобто базуватися на використанні законів та закономірностей таких наук, як юриспруденція, теорія управління, педагогіка, психологія; враховувати останні наукові досягнення; ґрунтуватися на всебічному аналізі певної проблеми;

2) своєчасними, тобто прийматися тоді, коли цього вимагає конкретна проблема. Затримка щодо прийняття управлінського рішення може негативно вплинути на результативність організації, породжувати відчуття незадоволення в учасників управлінської взаємодії, втрату додаткових можливостей для оптимізації діяльності;

3) чітко сформульованими, тобто стисло і зрозуміло відображати зміст проблеми і способи її розв'язання; називати конкретних осіб, відповідальних за ті чи інші напрями та види діяльності; визначати конкретний термін, протягом якого проблему потрібно розв'язати;

4) бути реальними для виконання, тобто враховувати наявність умов для розв'язання тих чи інших проблем;

5) передбачати механізм контролю виконання, оскільки сам факт прийняття рішення ще не гарантує обов'язковості його виконання.

Психологічний аспект управлінських рішень розкриває емоційні та поведінкові характеристики управлінців.

Процес прийняття управлінського рішення становлять такі головні етапи:

- виявлення та усвідомлення керівником суті проблеми;
- всебічний розгляд і аналіз можливих альтернатив, способів її розв'язання;
- вибір найдоцільнішого за певної ситуації способу розв'язання проблеми з його конкретною аргументацією.



Чинники, що впливають на процес прийняття керівником управлінського рішення, можна об'єднати у дві основні групи: об'єктивні (або зовнішні) і суб'єктивні (або внутрішні).

Об'єктивні (або зовнішні) чинники пов'язані з управлінською ситуацією як такою й не залежать безпосередньо від самого керівника.

До цієї групи чинників належать:

а) чинники, пов'язані з соціально-політичним та економічним розвитком суспільства в певний конкретний період:

- особливостями розвитку суспільства в даний конкретний період,
- соціальні та політичні реформи,
- економічного розвитку держави;

б) чинники, зумовлені особливостями функціонування системи освітніх організацій як певної соціальної галузі:

- специфікою функціонування освіти як соціальної сфери,
- стилю управління в горизонталі,
- типом керованого закладу освіти (педагогічної системи);

в) чинники, які стосуються управлінського статусу самого керівника й учасників управлінської взаємодії.

- рівень управління освітою,
- рівень управління керівних працівників, з якими безпосередньо взаємодіють ланки освіти;

г) чинники, пов'язані з типом педагогічної системи:

- тип закладу освіти,
- тип освітньої установи,
- тип освітньої організації тощо;

д) чинники, що стосуються безпосередньо самої проблеми, яку необхідно розв'язати.

- змістом проблеми, яку необхідно розв'язати,
- складність і міра значущості проблеми,
- новизна проблеми;

е) чинники, які мають відношення до умов розв'язування управлінської проблеми:

- матеріально-технічне та фінансове забезпечення діяльності закладу освіти,
- час, який відведено на розв'язання проблеми,
- наявність управлінської команди,
- особливості педагогічного колективу.

Суб'єктивні чинники, що визначають особливості прийняття управлінських рішень керівниками, – це чинники, зумовлені індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника:

- ✓ стаття,

- ✓ вік,
- ✓ освіта,
- ✓ рівень готовності до управлінської діяльності,
- ✓ управлінська компетентність,
- ✓ стиль керівництва,
- ✓ особистісні властивості і якості.

Відповідно до визначених чинників здійснюються процедури прийняття рішень ( В.Врум, Ф.Йеттон, А.Яго), до яких відносять:

- Авторитарна. Рішення приймається керівником самостійно без консультації з підлеглими.
- Квазіавторитарна. Керівник використовує підлеглих як тих, хто збирає певну інформацію, яка необхідна для прийняття рішень, потім приймає його самостійно.
- Консультативна. Керівник проводить консультації з підлеглими окремо і самостійно приймає рішення з урахуванням думки підлеглих або без них.
- Квазіколегіальна. Збір необхідної для вирішення інформації та її обговорення проводиться спільно з керівником і підлеглими. Останнє слово у вирішенні залишається за керівником.
- Колегіальна. Всі етапи роботи проводяться спільно. Керівник приймає участь в остаточному формулюванні рішення разом з підлеглими.

Процес прийняття управлінського рішення може бути інтуїтивним (на підставі відчуття), досвідним (ґрунтується на судженнях, знаннях) або раціональним (передбачає об'єктивний аналітичний процес).

Управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття -- це процес, що зумовлює появу цього продукту. Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва. Однак одноосібне (індивідуальне) управлінське рішення, як правило, за своєю природою має суб'єктивний характер.

Поряд з індивідуальними рішеннями досить часто управлінські рішення приймаються колегіальне. Значущість колегіальних форм прийняття управлінських рішень особливо зростає в умовах складності соціальних та професійних завдань, соціально-економічної проблеми в країні, відсутності чіткої законодавчої бази, матеріально-фінансових ресурсів.

Конкретними організаційними формами взаємодії управлінської команди та інших членів педагогічних колективів можуть бути:

- оперативна нарада адміністрації закладу освіти (педагогічної системи);
- засідання педагогічної ради, ради закладу освіти;
- збори колективу тощо.

Формами колегіального генерування управлінською командою нових ідей можуть стати такі нерегламентовані методи взаємодії, як:

- мозковий штурм,
- брейнстормінг,
- метаплан,
- ділові ігри,
- синетики,
- дискусії та ін.

Використання керівником колегіальних форм прийняття управлінських рішень передбачає врахування ними переваги і недоліки індивідуального і групового прийняття рішення. Л. Орбан-Лембрик визначає переваги групового рішення над індивідуальним:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у груповому рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу роз'язання управлінського завдання;
- групове рішення адекватніше відображає суть вирішуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом;
- групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

До недоліків групового прийняття управлінського рішення відносять:

- блокування рішення;
- прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль;
- для розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, необхідно затратити значно більше часу;
- у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але ненайкомпетентніші учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору (В.Москаленко, 2007).

Необхідним також є врахування як певних можливостей, так і додаткових труднощів, що можуть виникати при цьому колегіальні форми прийняття управлінських рішень.

Так, додатковими можливостями, що позитивно впливають на прийняття рішення є:

- зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників взаємодії;

- підвищення ймовірності розкриття нових аспектів, ракурсів аналізу проблеми та альтернативних способів її розв'язання;
- забезпечення більшої виваженості у прийнятті рішень;
- активізація ініціативи працівників;
- зростання відповідальності працівників за виконання рішення.

До додаткових труднощів, які виникають у процесі використання колегіальних форм, належать:

- ускладнення організаційної роботи (пошук відповідного приміщення, погодження часу зустрічі, складання плану наради тощо);
- потреба у додатковій підготовці керівника для чіткого викладення своєї позиції;
- необхідність прогнозування можливих суперечок між учасниками взаємодії під час обговорення найгостріших питань;
- потреба у попередній підготовці проекту колегіального рішення та обмірковуванні процедури його обговорення;
- необхідність підготовки керівника до ділового спілкування в умовах конфліктних ситуацій, оскільки ймовірність таких ситуацій за колегіальних способів прийняття управлінських рішень значно зростає;
- зниження особистої відповідальності;
- дифузія відповідальності, з чого випливає відносна легкість прийняття рішень ризикованих, авантюристичних, аморальних, хоча максимально ризиковані рішення приймаються індивідуально;
- заради консенсусу учасники відмовляються від важливих ідей та ефективних рішень під тиском авторитету – явище «огруплення мислення».

Отже, колегіальні способи прийняття управлінських рішень так само, як і індивідуальні, мають свої позитивні та негативні аспекти, тому відповідно до ситуативного підходу їх доцільно застосовувати з урахуванням змісту й особливостей конкретної управлінської ситуації.

Групове рішення приймають при безпосередній взаємодії в інтерактивній групі, якою може бути комісія, колегія, збори.

При непрямому прийнятті групового рішення створюється номінальна група. Кожен працює ізольовано, але повідомляє результати партнерам. Оптимально комбінувати інтерактивну і номінальну групи (Д. Дункан).

Американський психолог Дж.Роттер в рамках розробленої ним теорії локусу контролю, виділив екстернальний і інтернальний типи поведінки. *Екстернали* при аналізі різних ситуацій віддають перевагу факторів зовнішнього середовища, часто покладаються на випадковий збіг обставин, інших людей. У разі невдачі вони будуть перекладати відповідальність за власні помилки на обставини, що склалися і інших людей, і в подальшому вони витягнуть досвід, виходячи з цих показників. У *інтерналов* джерело ресурсів криється у власних можливостях. При аналізі

невдач інтернали знаходять причини в неправильних діях та вчинках, застосовувані методи і прийоми. У складних, невизначених умовах вони краще працюють з інформацією і приймають виважені управлінські рішення, покладаючись на власні сили. А в ситуаціях шансу і сприятливого збігу обставин набагато успішніше екстернали.

### ***Соціально-психологічні феномени групового прийняття рішень.***

Одним з прикладів соціально-психологічних явищ групового прийняття рішень є відкритий у 70-х роках І.Янісом феномен ***групового мислення***. Він визначається як стиль мислення людей, які повністю включені до однієї групи, де прагнення до єдності думок важливіше, ніж реалістична оцінка можливих варіантів дій.

Його симптоматика характеризується такими ознаками:

- ілюзією невразливості, яка поділяється більшістю або всіма членами групи, наслідком чого є перебільшений оптимізм і схильність до надмірного ризику;
- колективним прагненням дати раціональне пояснення рішення, що приймається, з метою відкинути будь-які заперечення;
- безперечною вірою в принципи поведінки групи, які іноді навіть спонукають її членів ігнорувати моральні наслідки прийняття рішення;
- стереотипним поглядом на суперників (інші групи) як на таких, що мають надто негативні якості, щоб вступати з ними в переговори, або дуже слабких, щоб перешкоджати досягненню ними своїх цілей;
- відкритим тиском на членів групи, які висувають аргументи проти групових стереотипів, вимагаючи лояльності;
- самоцензурою членів групи, їхньою готовністю мінімізувати власні сумніви і контраргументи, що стосуються групового рішення;
- ілюзією однастайності оцінок, думок, які узгоджуються з думкою більшості;
- появою самозваних охоронців групового духу – індивідів, що захищають групу від несприятливої інформації, здатної порушити почуття задоволення від прийнятого рішення.

Інший соціально-психологічний феномен групового прийняття рішення визначений у літературних джерелах *«зсуванням до ризику»*. Це результат внутрішньогрупової взаємодії й дискусії, яка її супроводжує, тобто продукт власне групового процесу. Своєрідне відображення це явище знайшло в трьох найбільш значущих гіпотетичних конструкціях, які пояснюють сутність *«зсування до ризику»*: гіпотезі дифузії відповідальності, гіпотезі лідерства та гіпотезі ризику як цінності.

Згідно з *гіпотезою дифузії відповідальності*, групова дискусія породжує емоційні контакти між членами групи і може призвести до того, що індивід

відчуватиме меншу відповідальність за ризиковані рішення, оскільки вони виробляються всією групою. Отже, якщо ризиковані «кроки» зазнають фіаско, індивід відповідатиме не один – відповідальність поширюється на всіх членів групи.

*Гіпотеза лідерства* фокусується на властивостях членів групи, якостях лідера, які нею сприймаються. Припускається, що люди спочатку, тобто до дискусії, більш схильні до вибору ризикованих рішень, прагнуть до переваги в групових дискусіях. Вони і є, як правило, лідерами. Ось чому останній рівень групового ризику може бути результатом впливу лідера групи.

*Гіпотеза ризику як цінності* ґрунтується на ідеї соціальної значущості, престижності ризику за умов життя сучасного суспільства. Внаслідок подібної орієнтації більшість людей у групі прагне до прийняття більш ризикованих рішень, щоб таким чином підвищити свій статус у групі. Це стосується і завжди обережних індивідів. У ході групової дискусії вони змінюють свої оцінки в бік більшого ризику, аби створити про себе уявлення як про людину, здатну до рішучих дій.

Феномен *групової поляризації (загострення суперечностей)* тісно пов'язаний із «зсуванням до ризику», але разом із тим він не тотожний йому і відображає більш загальні закономірності прийняття групового рішення і є частковим випадком групової поляризації. На думку дослідників, під час з'ясування сутності поляризації слід враховувати, що це явище викликається афективними процесами. Адже в багатьох життєвих обставинах екстремальні думки (погляди) є соціально бажаним чинником. Щоб уникнути несприятливої соціальної оцінки, «середні» члени групи звичайно змінюють свої судження в бік екстремальної позиції.

Разом із тим поляризація – це результат дії когнітивних (інформаційних) процесів. Вона виникає за умов пошуку членами групи переконливих аргументів на підтримку однієї з альтернатив. Втім особливо інтенсивно думки членів групи поляризуються в процесі дискусії, коли переконливі аргументи на користь відповідної альтернативи з'являються спочатку лише в окремих суб'єктів. Повідомлення цих аргументів іншим членам групи викликає відповідні зрушення в думках учасників дискусії (В.Москаленко, 2007)

*Прийоми послаблення негативних наслідків групових рішень.*

По-перше, необхідно так організувати спільну діяльність, щоб стимулювати критичність мислення.

По-друге, керівник повинен хоча б перед прийняттям рішення займати нейтральну позицію, однаково допускаючи аргументи «за» і «проти».

По-третє, до складу групи включається спеціаліст, єдиним завданням якого є пошук слабкостей та небезпек прийняття можливих рішень. Важливо

знати думку із цього питання незалежних спеціалістів-експертів, які не є членами групи, що приймає рішення.

По-четверте, для вироблення і здійснення продуктивного групового рішення необхідно спеціально добирати членів групи, виходячи з їхніх професійних характеристик. Бажано, щоб у ній був суб'єкт, який перевершує своїх партнерів у винахідливості, компетентності й здатності до лідерства.

Отже, групова робота створює потенційні можливості підвищення якості рішень, але не гарантує їх; реалізація ефективних можливостей вимагає врахування вказаних феноменів і групових деформацій, відповідної організації діяльності групи.

### 3.3. Психологія управлінського спілкування

*Психологія спілкування.* Спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення й розвитку контактів між людьми, породжуваний потребою спільної діяльності й обміну інформацією, що включає в себе вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння іншої людини.

Спілкування є досить складним феноменом, сутність якого розкривається через її структуру. До структури спілкування відносять три взаємозалежні сторони:

*Комунікативна сторона* спілкування, або комунікація у вузькому змісті слова, полягає в обміні інформацією між індивідами, що спілкуються.

*Інтерактивна сторона* полягає в організації взаємодії між індивідами, що спілкуються, тобто в обміні не тільки знаннями, ідеями, але й діями.

*Перцептивна сторона* спілкування виявляється у процесі сприйняття й пізнання один одного партнерами по спілкуванню й установа на цій основі взаєморозуміння.

*Комунікативна сторона* є комунікативним впливом як результат обміну інформацією можливий лише тоді, коли людина, яка направляє інформацію (комунікатор), і людина, яка приймає її (реципієнт), мають єдину або подібну систему кодифікації й декодифікації. Це особливо важливо, тому що комунікатор і реципієнт у комунікативному процесі постійно міняються місцями.

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знакових систем. У соціальній психології виокремлюють два види комунікації: *вербальну і невербальну.*

*Вербальна комунікація* використовує у якості знакової системи людське мовлення, тобто систему фонетичних знаків. За допомогою мовлення

здійснюються кодування й декодування інформації: комунікатор у процесі говоріння кодує, а реципієнт у процесі слухання декодує цю інформацію.

*Невербальна комунікація* включає наступні основні знакові системи:

1. Оптико-кінестетична (кінесика):

- жести – жестові рухи окремих частин тіла;
- міміка – рухи м'язів обличчя;
- пантоміміка – моторика всього тіла і пози, постава, нахили, хода;
- контакт очей;
- одяг.

2. Акустична:

- паралінгвістика – це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність;
- екстралінгвістика – включення в мовлення пауз, темпу, покахикування, плачу, сміху.

3. Тактико-кінестетична (тахесика):

- дотики;
- рукостискання;
- поцілунки.

4. Ольфакторна:

- запах тіла;
- запах косметики.

5. Просторово-часова (проксеміка):

- відстань між суб'єктами;
- тривалість комунікації.

Сукупність цих засобів покликана виконувати наступні функції: доповнення мовлення, заміщення мовлення, репрезентація емоційних станів партнерів по комунікативному процесу.

В умовах комунікації можуть виникати комунікативні бар'єри. Бар'єри, пов'язані із комунікативними особливостями учасників взаємодії, мають соціальний або психологічний характер.

Розрізняють *бар'єри ставлення, розуміння та соціально-культурні*.

Бар'єри ставлення можуть виникати через особливі соціально-психологічні стосунки, які склалися між партнерами (антипатія, недовіра тощо), а також через своєрідний «фільтр» довіри чи недовіри. Проте фільтр діє таким чином, що цілком достовірна інформація може стати неприйнятною, а хибна, навпаки, прийнятною. Засоби, які допомагають послабити дію фільтрів і прийняти інформацію, називаються – *фасцинативними* (від англ. fascination – зачарування). Засоби фасцинації відіграють роль додаткового фону, підсилювача інформації. Як зразок фасцинації може слугувати музичний супровід повідомлення.



Бар'єри розуміння пов'язані із змістовними і формальними характеристиками самого повідомлення (фонетичними, стилістичними, семантичними), а також логікою його побудови. Розрізнять такі види бар'єру розуміння:

- *фонетичний* – пов'язаний з особливостями мови того, хто говорить, і виникає тоді, коли учасники комунікативного процесу розмовляють різними мовами й діалектами, мають суттєві дефекти мови та дикції, перекручену граматичну побудову висловлювань. Цей бар'єр можуть породити також невиразне мовлення, зловживання великою кількістю звуків-паразитів, мова-скоромовка або дуже голосна розмова. особливості вимови, швидкість, діалект;

- *стилістичний* – виникає в разі невідповідності стилю мови комунікатора й ситуації спілкування або стилю мови й актуального психологічного стану реципієнта. Також виникає за умови, коли форма комунікації та її зміст не відповідають одне одному;

- *семантичний* – має місце тоді, коли партнери користуються одними й тими ж знаками (і словами також) для позначення абсолютно різних мовлень. Це проблема жаргонів і сленгів, обмеженого лексикону в одного з співрозмовників;

- *логічний* – основна проблема, яка закладена в нерозумінні, пов'язана з особливостями мислення реципієнта. Судження можуть бути плутаними або суперечливими.

Соціально-культурні бар'єри пов'язані з належністю суб'єктів комунікації до різних соціальних, культурних, національних, релігійних, професійних груп.

***Інтерактивна сторона*** спілкування – це умовний термін для позначення характеристики тих компонентів спілкування, які пов'язані із взаємодією людей, з безпосередньою організацією спільних дій.

У ході спілкування для учасників надзвичайно важливо не тільки обмінятися інформацією, але й організувати «обмін діями», спланувати спільну діяльність. В історії соціальної психології існувало кілька спроб описати структуру взаємодій, які оформилися у теорію діадичної взаємодії Д.Тібо, Г. Келлі, Д. Хоманса, теорію символічного інтеракціонізму Дж.Міда і Г.Блумера, теорію структурного балансу Ф.Хайдера, теорію комунікативних актів Т.Ньюкома.

Інтеракція може проявлятися у самому загальному вигляді як два типи взаємодії: кооперація й конкуренція.

*Кооперація* – характеризується об'єднанням зусиль учасників для досягнення спільних цілей при одночасному поділі між ними функцій, ролей і обов'язків.

*Конкуренція* – характеризується досягненням індивідуальних або групових цілей і інтересів в умовах протиборства з іншими індивідами або групами та відрізняється сильною залученістю і частковою деперсоналізацією. Окремим різновидом конкуренції є конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

В процесі взаємодії, безумовно, здійснюється певний вплив однієї особистості на іншу. У соціальній психології розрізняють одинадцять основних типів впливу: переконання, самопросування, навіювання, зараження, наслідування, прихильність, прохання, примус, критика, ігнорування, маніпулювання. Зазначені типи впливу відрізняються змістом та засобами впливу.

*Перцептивна сторона* спілкування, як вже зазначалося, полягає у сприйнятті й пізнанні один одного партнерами по спілкуванню й установлення на цій основі взаєморозуміння. Враження, які виникають при цьому, грають важливу регулятивну роль у процесі спілкування. По-перше, тому, що, пізнаючи іншого, формується й сам індивід, який пізнає. По-друге, тому, що від міри точності «читання» іншої людини залежить успіх організації з нею погоджених дій.

Уявлення про іншу людину тісно пов'язане з рівнем власної самосвідомості. Чим краще ми розуміємо себе, тим краще ми розуміємо іншого, водночас, чим повніше розкрита інша людина, тим більш повним стає уявлення і про себе. Акт такого усвідомлення включає два процеси: ідентифікацію та рефлексію.

Ідентифікація – буквально означає ототожнення себе з іншим. Це не єдиний спосіб, але в реальних ситуаціях взаємодії люди часто користуються таким прийомом, коли припущення про внутрішній стан партнера будується на основі спроби поставити себе на його місце. У цьому контексті ідентифікація виступає в якості одного з механізмів пізнання й розуміння іншої людини.

Рефлексія – усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером по спілкуванню.

Процес сприйняття індивідом іншого, особливо перше враження, багато в чому залежить від дії ефектів сприйняття. Найбільш досліджені три таких ефекти: *ефект ореола* («гало-ефект»), *ефект новизни й первинності*.

«Ефект ореола» полягає у формуванні специфічної установки на сприйманого через приписування йому певних якостей: інформація, одержана про якусь людину, категоризується певним чином, а саме - накладається на той образ, що вже був створений заздалегідь. Цей образ, який існував раніше, виконує роль «ореола», що заважає бачити дійсні риси й прояви об'єкта

сприйняття. Загальне сприятливе враження приведе до позитивних оцінок і невідомих якостей сприйманого й, навпаки, загальне несприятливе враження сприяє перевазі негативних оцінок.

«Ефекти первинності» полягає у тому, що у ситуації сприйняття незнайомої людини перша інформація про неї виявляється найбільш значимою.

«Ефекти новизни» пов'язаний з наданням найбільшого значення новій інформації у ситуації сприйняття знайомої людини.

У більш широкому плані всі ці ефекти є проявом особливого процесу, що супроводжує сприйняття людини людиною, а саме процесу *стереотипізації*.

Стереотипізація – процес формування уявлення про людину, яку сприймаємо на основі вироблених стереотипів. Стереотип – це деякий стійкий образ певного явища або людини, що пов'язаний з неправдою й неточностями. Як правило, стереотип виникає на основі досить обмеженого минулого досвіду, у результаті прагнення будувати висновки на базі обмеженої інформації.

Є кілька класифікацій стереотипів. Згідно з однією з них стереотипи поділяють на три класи: антропологічні, соціальні, етнонаціональні. Інша класифікація пропонує виокремити такі групи соціально-перцептивних стереотипів:

- *антропологічні* (проявляються у тому разі, якщо оцінка внутрішніх, психологічних якостей людини, оцінка її особистості залежить від її антропологічних ознак, тобто від особливостей фізичного вигляду);
- *етнонаціональні* (виявляються тоді, коли психологічна оцінка людини опосередкована її належністю до тієї чи іншої нації, раси, етнічної групи);
- *соціально-статусні* (полягають в залежності оцінки особистісних якостей індивіда від його соціального статусу);
- *соціально-рольові* (проявляються в підпорядкованості оцінки особистісних якостей індивіда його соціальній ролі, рольовим функціям);
- *експресивно-естетичні* (визначаються залежністю оцінки особистості від зовнішньої привабливості людини: чим привабливішою здається зовнішність людини, тим позитивнішими особистісними рисами її наділяють);
- *вербально-поведінкові* (пов'язані із залежністю оцінки особистості від зовнішніх особливостей – мови, міміки, пантоміміки та ін.).

Відомі й інші класифікації, згідно з якими виокремлюють:

- *професійні* (персоніфікований образ професії, тобто узагальнений образ типового професіонала),
- *фізіогномічні* (в основу покладено зв'язок рис зовнішності і особистості),
- *етнічні* та інші стереотипи.

Стереотипізація в процесі пізнання людьми один одного може привести до двох різних наслідків. З одного боку до певного спрощення процесу пізнання іншої людини, що, хоча й не сприяє точності побудови образу іншого, замінюючи його штампом, але в певному сенсі є необхідним, тому що допомагає скорочувати процес пізнання. З другого – стереотипізація призводить до виникнення упередження, якщо судження будується на основі минулого негативного досвіду.

Окрім стереотипізації виокремлюють ще одне дуже важливе явище для процесу соціальної перцепції – каузальну атрибуцію. Ф.Хайдер вважав, що людям властиво міркувати так: «Погана людина має погані риси, добра – хороші риси». Тому і визначення причин поведінки і рис характеру здійснюється за схемою: «поганим» завжди приписують «погані» вчинки, а «добрим» – «добрі».

*Каузальна атрибуція* – своєрідна суб'єктивна інтерпретація та оцінка людиною причин і мотивів поведінки інших на основі буденного життєвого досвіду. Вона може стосуватися не тільки сприймання окремих людей, а й соціальних груп та самої себе.

Ф.Хайдер виділив п'ять рівнів атрибуції, залежно від рівня інтелектуального розвитку людини:

0 – причинно-наслідковий зв'язок – глобальна (людина відповідальна за все, до чого вона має відношення);

1 – людина відповідальна за події, які відбулися з нею без її активності;

2 – людина відповідальна за те, що могла передбачити й чому могла запобігти, але не зробила цього;

3 – людина відповідальна за те, що мала намір зробити;

4 – всі вчинки пояснюються не тільки намірами, але й об'єктивними факторами.

Лі Росс на основі спостереження поведінки інших описав *фундаментальну помилку атрибуції*, яка полягає в тому, що відбувається недооцінка ситуативного фактору при оцінюванні себе і переоцінка особистісного при оцінці інших.

Часто результатом спілкування є виникнення *атракції* – процес формування привабливості якоїсь людини для сприймаючого й продукт цього процесу – вид соціальної установки на іншу людину, де переважає емоційний компонент, коли цей «інший» оцінюється переважно в категоріях, властивих афективним оцінкам. На думку вчених виникненню атракції сприяють повторювані контакти, спільне переживання емоцій, схожість вербальних і невербальних характеристик, фізична привабливість.

Атракцію можна розглядати як особливий вид соціальної установки (атитюда) на іншу людину, в якій переважає емоційний компонент, коли цей «інший» оцінюється переважно в категоріях, властивих афективним оцінкам.

Встановлено, що перші враження визначають поведінку людини відносно іншої особи і можуть викликати у цього іншого реакції, які узгоджуються з цим враженням зокрема його підкріплюють. Як загальне правило, людину тягне до тих, хто, як ми вважаємо, володіє сприятливими характеристиками або якостями, і нас відштовхують ті, кого людина сприймає як наділених несприятливими атрибутами, причому сили тяжіння чи відштовхування тим більше, чим більшими є сприймані нами достоїнствачи недоліки інших людей.

Багато реакцій на іншу людину, мабуть, зовсім не залежать від її привабливості. У свою чергу, привабливість іншої людини звичайно викликає тенденцію зближуватися і встановлювати дружні відносини з цією людиною. Що не викликає сумнівів, так це те, що на форми, які прийматиме ця тенденція зближення, в значній мірі впливають ситуативні і особові чинники.

Ефективність взаємодії в процесі спілкування пов'язана з тими позиціями, які займають ті, хто спілкується. Вдалою спробою надання допомозі у виборі раціональних позицій в спілкуванні є теорія транспортного аналізу, запропонована американським психологом і психотерапевтом Еріком Берном (транзакція – це одиниця спілкування, це дія (акція), направлена на іншу людину).

На думку Е. Берна кожна людина в різних ситуаціях займає різні позиції (Я-стани) відносно одна одної, що знаходить своє відображення у взаємодії (транзакціях). Основними позиціями при цьому є три, котрі умовно були названі Берном: Батько, Дорослий і Дитина.

*Батько* – стан, подібний образу батьків, якому притаманні такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, «роби як я», «це добре», «це погано» та ін. Завдяки цій «схемі поведінки»:

- 1) людина може ефективно грати роль батька (матері);
- 2) виходячи із принципу «так прийнято робити», багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію. Вимагає, оцінює (засуджує і схвалює), навчає, керує, піклується тощо (Характерні фрази: «Піди і зроби...», «Ти зобов'язаний...», «Ти не повинен...», «Не дозволяється»).

*Дорослий* – характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з навколишнім світом. Працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки тощо (Характерні фрази: «Що ми знаємо про цей предмет?», «Останні дані вказують на...», «Тому я пропоную...»).

*Дитина* – стан подібний образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але, з іншого боку, це:

1) стан «бунту», неслухняності, вередливості, капризності;

2) стан «пристосування», здатність до маніпулювання. Виявляє почуття (образи, страху, провини тощо), підкоряється, пустує, виявляє безпорадність, задає питання: «Чому я?», «За що мене покарали?», перепрошує у відповідь на зауваження тощо (користується такими словами: «Давайте...», «Я хочу...», «Як чудово...»).

*Додаткові транзакції* — це такі взаємодії людей, коли у відповідь на ваші дії партнер реагує саме так, як ви хотіли та очікували. Такі транзакції складаються, якщо кожен із партнерів знаходиться на одному рівні (*Батько-Батько, Дорослий-Дорослий* чи *Дитина-Дитина*). Вони також мають назву додаткові транзакції I типу.

Проте транзакція може бути додатковою і при спілкуванні партнерів, які знаходяться на різних позиціях. Це стосується тих випадків, коли лінії транзакції не перетинаються (*Батько-Дитина, Дитина-Батько*). Це так звані додаткові транзакції II типу.

*Перехресні транзакції* — це ситуація, в якій в процесі взаємодії відповідна реакція на стимул не є бажаною та очікуваною. Проте слід зазначити, що транзакції, які перетинаються, бувають і корисними. Транзакції, що перетинаються характеризують складні відносини, при яких спілкування проходить перехресно, між різними «Я-станами» (стимул: *Дорослий – Дорослий*; реакція: *Батько – Дитина* та ін.). Перехресні транзакції часто є джерелом конфліктів.

***Управлінське спілкування і його види.*** Управлінське спілкування — двосторонній або багатосторонній процес встановлення прямих і опосередкованих контактів між тими, хто вступає у ділові відносини, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом взаємного сприймання, встановлення відносин, налагодження зворотного зв'язку та забезпечення реагування і впливу на дії інших осіб.

Мета управлінського спілкування — це управління поведінкою підлеглих з метою спонукання їх до дій щодо реалізації цілей організації.

Функції управлінського спілкування:

- розпорядча функція (розпорядження, накази, вказівки, рекомендації, тощо);
- функція контролю (отримання зворотної інформації щодо реалізації цілей діяльності);
- оцінна функція (надання оцінної інформації щодо підсумків з реалізації завдань).

Управлінські відносини припускають тісну взаємодію учасників управлінського процесу їх не можна розглядати як процес одностороннього впливу (наприклад, керівника на підлеглого), оскільки будь-який суб'єкт управління

одночасно є і об'єктом управління організації вищого рівня ієрархії. Крім того, підлеглий за допомогою зворотного зв'язку теж чинить вплив на керівника, змушуючи вносити корективи як у формування самого суб'єкта управління (його склад, структуру), так і в процес реалізації виконуваних управлінських функцій. Усе це дає підстави вести мову про суб'єкт-суб'єктні відносини в управлінській діяльності.

Управлінське спілкування реалізується в таких видах:

- субординаційне спілкування передбачає спілкування між керівниками і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах. Таке спілкування складається між керівниками й виконавцями, між керівниками різних рівнів і має лінійний, функціональний або змішаний (лінійно-функціональний) характер. За лінійних відносин у кожного керівника може бути кілька підлеглих, але в кожного підлеглого –

безпосередньо тільки один керівник. За функціональних відносин працівник може бути підпорядкований одночасно кільком керівникам, кожний з яких контролює реалізацію конкретної функції;

- службово-товариське спілкування характерне для спілкування між колегами. Основу його утворюють адміністративно-моральні норми;

- дружнє спілкування стосується спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими, базованого на морально-психологічних нормах взаємодії. Рівень управління, виробничі та суспільні умови, індивідуально-психологічні якості людей зумовлюють вибір керівником конкретної форми управлінського спілкування. Наприклад, вертикальна модель спілкування найдоцільніша на рівні управління підприємством, цехом, а на рівні бригади вона малоефективна.

В залежності від стилю управління керівника управлінське спілкування поділяється так:

- менторське, що відповідає авторитарному стилю управління і ґрунтується на односторонньому управлінні та спілкуванні, зорієнтоване на повчання, інструктаж. У демократичному суспільстві, яке високо цінує права людини і громадянина, цей тип спілкування, як і авторитарний стиль управлінської діяльності, неприйнятний, оскільки пригнічує активність співрозмовників, спричинює їх взаємне негативне ставлення, наслідком чого є погіршення морально-психологічного клімату в колективі;

- інформативне, що спрямоване на передавання інформації і також притаманне керівникам авторитарного стилю. Таке спілкування малоефективне, оскільки проста ретрансляція інформації спричинює пасивне її сприйняття, унеможливує обмін думками, самостійний пошук шляхів розв'язання проблем;

- «натхненне» – є показником високої культури ділової взаємодії керівника і характерне для демократичного стилю управління, якому властиві активність

усіх учасників взаємодії, поєднання вимогливості із справедливістю управління, вміння підтримувати розмову, слухати опонента тощо. Демократичний стиль вимагає від керівника спеціальних здібностей, широкого рольового діапазону в особистісному та діловому спілкуванні;

- «конфронтаційне» – схиляє до дискусії, діалогу з опонентами; - ліберальне, що відповідає ліберальному стилю управління, характеризується невмінням керівника у процесі ділової взаємодії впливати на її результат. Такий керівник у спілкуванні «пливе за течією», нерідко вдається до вмовляння співрозмовника.

Ефективність управлінського спілкування залежить від дотримання таких етико-психологічних принципів:

а) створення умов для реалізації комунікативного потенціалу співробітників, їхніх комунікативних знань, досвіду, здібностей. Цьому сприяє делегування повноважень керівника, тобто передання у компетенцію підлеглих деяких завдань, видів діяльності. Делегують, як правило, спеціалізовану діяльність, окремі питання, рутинну та підготовчу роботу, але не остаточне формулювання цілей, планів, програм. Не підлягають делегуванню установлення цілей, ухвалення рішень, контроль результатів, керівництво співробітниками і мотивація їх діяльності, особливо важливі й ризикові, термінові, конфіденційні справи;

б) відповідальність за повідомлену інформацію. Йдеться про те, що кожен працівник повинен чітко знати свою посадову компетенцію (завдання, обов'язки і права щодо їх реалізації);

в) готовність і вміння дотримуватися слова, за будь-яких обставин виконувати взяте на себе зобов'язання;

г) заохочення і покарання у спілкуванні. Будь-яка людина прагне до самоствердження, до визнання у професійній сфері. Тому керівник повинен бачити не тільки найактивніших та сумлінних працівників, й відзначати успіхи кожного підлеглого в процесі управлінської взаємодії. Розмову-покарання можна будувати за схемою: позитивні емоції (висока оцінка особистості загалом) – негативні (аналіз провини) – і знову позитивні (висловлення впевненості, що подібне не повториться). Слід мати на увазі й те, що критику легше переносити на тлі самокритик;

д) раціональне використання часу, відведеного на спілкування, укладання інформації в певні часові межі. Серед різноманітних принципів і прийомів використання робочого часу одним із найефективніших є принцип пріоритетів, який полягає в розподілі інформації за її значущістю, що сприяє уникненню знецінення інформації;

е) порядність, переконаність у тому, що бути чесним у спілкуванні й взаємодії з партнерами – не тільки похвально, а й вигідно. Будучи конкретною формою взаємодії, обміну інформацією, взаєморозуміння, сприймання та



взаємовпливу, управлінське спілкування є виявом активності особистості та персоналу організації, засобом регуляції їхньої поведінки, діяльності та відносин. Активність учасників управлінського процесу у певних межах тим більша, чим ширша сфера спілкування і чим більше варіантів поведінки організація спроможна їм надати.

Управлінське спілкування як різновид ділового спілкування здійснюється у трьох основних формах:

- спілкування у діаді – ділова бесіда;
- групове спілкування – ділові переговори, проведення нарад, групове прийняття рішень;
- публічне спілкування – публічний виступ.

**Спілкування у діаді.** Ділова бесіда – усний контакт між співрозмовниками, метою якого є вирішення конкретних ділових проблем або спонукання однієї зі сторін до дій з метою реалізації цілей організації.

Функції ділової бесіди:

- пошук нових напрямів і початок перспективних заходів;
- обмін інформацією;
- контроль започаткованих заходів;
- взаємне спілкування працівників однієї з підструктур ділового середовища;
- пошуки й оперативна розробка робочих ідей та задумів;
- підтримання ділових контактів на рівні підприємств, фірм, галузей, країн.

Ділова бесіда може відбуватися за вертикаллю – між співробітниками, які мають різний посадовий статус в організації і горизонталлю – між співробітниками, що мають однаковий статус в організації.

Як правило бесіда відбувається за такими етапами:

- Вступ в контакт.
- Обговорення проблеми.
- Вихід з контакту.

Для ефективного здійснення ділової бесіди необхідно оволодіти техніками слухання. Виділяють два основних види слухання: активне (рефлексивне) слухання і пасивне (емпатійне) слухання.

Мета емпатійного слухання – відображення емоційного стану партнера. Використовується цей вид слухання в ситуаціях, коли партнер відчуває сильні емоції: засмучений або агресивний.

До технік емпатійного слухання відносяться:

- невербальне «віддзеркалювання» – повторення пози і деяких невербальних сигналів, що подаються партнером зі спілкування. У результаті використання цієї техніки людина починає відчувати довіру, встановлюється контакт;

- «угу-ага-підтакування» – періодичне повторення слів «угу», «ага», «так», кивання головою, слухаючи скарги або обурення партнера зі спілкування. В результаті у людини складається відчуття, що його розуміють, приймають, з ним погоджуються і людина заспокоюється;

- «відлуння» – повторення останніх або найбільш емоційно насичених слів партнера. Створюється повне відчуття єдності, згоди з партнером.

Коли партнер заспокоїться, можна переходити до конструктивного вирішення проблеми. На цьому етапі бесіди ефективними є техніки рефлексивного слухання.

Мета рефлексивного слухання – відображення інформаційного рівня бесіди, цілковите розуміння повідомлення партнера.

Техніки рефлексивного слухання:

- Уточнюючі питання. Необхідно враховувати, що надмірне використання закритих питань формалізує бесіду, робить її схожою на ситуацію допиту

- Парафраз. Відображення думки партнера. Правила парафраза: Необхідне посилення на автора: «Ви вважаєте, що ...», посилення необхідно вар'ювати за умови багаторазового використання парафраза, точне передавання змісту висловлювання, не використовуючи слів автора, не розвивати думку співрозмовника або інтерпретувати її.

- Переказ. Відображення фрагмента бесіди, що складається з декількох думок. Правила переказу аналогічні правилам парафраза: треба якомога точніше передати іншими словами сенс почутого, але не інтерпретувати і не оцінювати його.

- Резюмування. Резюмування, зазвичай, використовується в кінці бесіди для підведення підсумків. У резюме важливо коротко, в двох-трьох реченнях, відобразити хід бесіди і основні висновки. Потім вислухати реакцію партнера. Резюмування слугує структуруванню бесіди та перевірці взаєморозуміння партнерів.

Ці види слухання можна також розглядати і як етапи слухання, тому що в кожній бесіді необхідно спочатку вислухати партнера і встановити з ним контакт, потім переконатися у взаєморозумінні, після чого переходити до коментарів і пошуку альтернатив.

Різновидом спілкування у діаді є телефонне спілкування. Це опосередковане спілкування, що має певні особливостей. Основна з них – відсутність зорового контакту зі співрозмовником, що ускладнює отримання зворотного зв'язку щодо сприйняття повідомлення. У таких умовах особливого значення набуває пара- і екстралінгвістичні канали невербального спілкування: інтонація, паузи, звуки, що супроводжують мовлення. У телефонному спілкуванні активно використовуються техніки емпатійного слухання.

**Групове спілкування.** До групових форм ділового спілкування відносяться ділові переговори і ділові наради.

Ділові переговори припускають наявність інтересів сторін що не збігаються, або навіть протилежних інтересів сторін і вимагають від учасників вміння досягти доцільної угоди, яка максимально відповідає законним інтересам обох сторін.

Структуру переговорного процесу утворюють такі етапи:

1. Взаємне уточнення інтересів, точок зору, концепцій і позицій учасників.

2. Обговорення проблеми (обґрунтування власних поглядів, пропозицій, альтернатив). Основним результатом на цьому етапі повинно бути з'ясування можливості домовленості. Показниками завершення обговорення проблеми можна вважати досягнення мети або межі, зведення розбіжностей між учасниками до мінімуму, зниження темпу переговорів, формулювання практичних запитань.

3. Узгодження позицій і вироблення домовленостей. Межами цього етапу є досягнення домовленості й укладання угоди, яка б задовольняла переговірні сторони.

Ділові наради – форма групового прийняття рішень, передбачає обговорення ділових ситуацій, проблем, з метою пошуку найбільш ефективного вирішення. Доцільно, щоб у діловій нараді брали участь до 15 учасників, оскільки більша кількість знижує ефективність роботи. Тема наради повинна бути визначена заздалегідь.

Розрізняють три види ділових нарад:

- проблемна нарада – використовується для пошуку оптимального вирішення проблеми під час дискусії;
- інструктивна нарада – використовується для передачі розпоряджень для якнайшвидшого їх виконання. Зазвичай включає роз'яснення розпоряджень, відповіді на запитання, призначення відповідальних;
- оперативна нарада – використовується з метою отримання інформації щодо поточного стану справ; включає в себе доповіді відповідальних осіб та обговорення проблем.

Найчастіше на ділових нарадах використовують методи активізації учасників: висловлювання по черзі; метод «мозкового штурму».

Ділові наради відбуваються за такими етапами:

- Постановка проблеми.
- Формування думки про шляхи вирішення проблеми. Цей етап включає в себе фази: збір даних, вивчення різних аспектів проблеми, формулювання по новому основного питання проблеми, пошук альтернативних рішень, висування пропозицій, підведення попередніх підсумків обговорення,

вироблення основних напрямів, обговорення можливих наслідків вирішення цієї проблеми.

- Прийняття рішення (висновки з другого етапу, домовленості, рішення).

**Публічне спілкування.** Різновид міжособистісного спілкування, що розглядається з позиції трьох сторін спілкування: комунікативної, інтерактивної, перцептивної. Мета оратора – донести до слухачів певну інформацію. Однак, структура комунікативного процесу має певні особливості: реципієнт постає в узагальненому вигляді, тому оратор повинен враховувати узагальнені соціально-психологічні характеристики аудиторії, щоб досягти оптимально переконливого ефекту.

Важливе значення має характер мовлення: необхідно враховувати особливості вживання слів у певній аудиторії, щоб промова була зрозумілою для слухачів. Для правильної побудови промови, необхідно чітко усвідомлювати цілі комунікації, котрі можуть бути різними, як от:

- повідомлення інформації,
- пояснення матеріалу,
- висловлення власної точки зору на проблему,
- переконання в необхідності зробити щось або прийняти певне рішення.

Залежно від мети виступу, застосовуються ті чи інші прийоми. Але в будь-якому випадку першим істотним чинником успішного виступу є контакт з аудиторією. Для розуміння процесу встановлення контакту необхідно враховувати механізми і ефекти соціальної перцепції.

Процес публічного виступу складається з двох процесів: особистісне включення та процес донесення змісту.

На початку виступу необхідно встановити контакт з аудиторією (зоровий контакт хоча б з декількома слухачами). Під час виступу кожен слухач повинен відчувати, що до нього звертаються особисто, тому варто повільно переводити погляд з одного слухача на іншого. Перше враження має великий вплив на слухачів щодо сприйняття ними промови оратора, тому необхідно враховувати механізми і ефекти соціальної перцепції. Найважливішими механізмами соціальної перцепції є ідентифікація, емпатія, соціально-психологічна рефлексія і каузальна атрибуція.

Під час виступу важливо використовувати елементи невербального спілкування: жестикуляцію, положення тіла в просторі, організацію простору (розміщення по колу, навпроти, амфітеатр, трикутник), дистанцію між оратором і слухачами, зовнішній вигляд оратора, інтонація голосу, паузи між словами або смисловими фрагментами тексту. Жестикуляція і поза повинні бути відкритими, але при цьому простими і стриманими.

Смислова структура публічного виступу включає два рівні: верхній – текст; нижній – дійсні мотиви комунікатора. Ефекти міжособистісного

сприйняття, також впливають на сприйняття інформації слухачами, – ефекти «ореолу», новизни, стереотипізації та закономірності виникнення атракції. Створюючи той чи інший імідж, оратор може впливати на віднесення себе слухачами до тієї чи іншої соціальної групи, на виникнення у них почуття симпатії до нього, до його слів. Для аналізу позицій у спілкуванні застосовують теорію трансактного аналізу. Оратор може перебувати у позиції «батька» («зверху»), «дорослого» («на рівних»), або «дитини» («знизу»). Найбільш ефективно проходить спілкування, якщо в ньому активно бере участь «дорослий». Здатність підключати «дорослого» – це вміння об'єктивно оцінювати людей і ситуації, не піддаватися забобонам «батька» і ілюзіям «дитини». Однак, треба вміти налаштувати на себе «батька» слухача і потоваришувати з його «дитиною».

Зовнішня структура публічного виступу включає три етапи, характерні для будь якого міжособистісного контакту.

- Вхідження в контакт. На цьому етапі встановлюється контакт зі слухачами, що є запорукою успішного виступу.
- Основна частина – донесення до слухачів основного обсягу інформації.
- Висновок. Вихід з контакту, коротке резюмування сказаного, акцент на головному.

Внутрішня структура публічного виступу включає три гармонійно взаємопов'язані компоненти.

- Компонент «Я» – важливий для встановлення контакту з аудиторією, появи у слухачів довіри до виступаючого. Якщо він добре виражений, оратор сприймається як відкрита людина. Використовуються висловлювання оратора про себе, про власні почуття. Якщо цей компонент відсутній – немає довіри до оратора, виступ слухач сприймає як чужий для себе.

- Компонент «Ви» («Ти») – звернення до аудиторії (пряме чи непряме), до думок, почуттів, мотивів слухачів – важливе для встановлення контакту з аудиторією. Якщо немає цього компонента, – закріплюється позиція комунікатора «зверху», слухачам здається, що їхня думка не враховується.

- Діловий компонент («Предмет») – це розкриття теми виступу. Якщо його немає, виступ сприймається як беззмістовний, оратор здається некомпетентним щодо проблеми виступу, а його промова занадто розтягнутою. Але в деяких випадках відсутність цього компонента можлива (емоційний заклик).

### 3.4. Психологічні впливи в управлінні

Одним з основних засобів управлінського впливу в ході спілкування є психологічний вплив.

Вплив – це дія, яку певна особа чи предмет або явище виявляє стосовно іншої особи чи предмета. *Психологічний вплив* – це дія на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою психологічних засобів. Психологічні засоби – це вербальні, пара лінгвістичні (система вокалізації мовлення: тембр голосу, темп, ритм, наголоси тощо), екстралінгвістичні (все, що може входити в мову, нею не будучи: сміх, паузи, кахикання тощо) та невербальні сигнали. Процес психологічного впливу можна розглядати як послідовність актів впливу, де завжди присутні дві сторони: ініціатор впливу – той із партнерів, що першим намагається справити вплив та адресат впливу – той із партнерів, на кого звернена перша спроба впливу. Далі в процесі взаємодії вони можуть постійно міняти ролями.

Психологічний вплив завжди є невіддільним від соціального контексту, оскільки саме цей контекст визначає і зміст, і форму психологічного впливу. Психологічний вплив, як правило, супроводжує всі інші види впливу – фізичний, економічний, організаційний, проте ці види впливу все ж визначаються за їх головним змістом і формою, тобто, фізичний і т. ін., натомість інформаційний вплив – це завжди вплив психологічний.

При соціальній взаємодії відбувається процес зміни одним індивідом поведінки, установок, намірів, уявлень іншого індивіда, тобто – вплив. Вплив може бути спрямованим (ставиться мета досягнення певного результату) і неспрямованим (відповідно такої мети не ставиться).

Істотними ознаками психологічного впливу є:

- 1) цілеспрямований характер психологічного впливу;
- 2) свідомість психологічного впливу як спрямованість на досягнення планованого результату;
- 3) спрямованість психологічного впливу на зміну психологічних регуляторів конкретної активності іншої людини;
- 4) інформаційний характер психологічного впливу;
- 5) вплив на психічний стан, думки, почуття й дії іншої людини за допомогою винятково психологічних засобів (як вербальних так і невербальних);
- 6) технологічність психологічного впливу;
- 7) наявність певних вольових зусиль суб'єкта в процесі реалізації психологічного впливу.

*Розрізняють види психологічного впливу.*

1. Інформаційно-психологічний вплив (часто його називають інформаційно-пропагандистським, ідеологічним) являє собою вплив словом,

інформацією. Його основна мета - формування в людей певних ідеологічних (соціальних) ідей, поглядів, уявлень, переконань, при цьому він одночасно викликає у них позитивні або негативні емоції, почуття і навіть бурхливі масовидні реакції.

2. Психогенний вплив є наслідком:

- фізичного впливу на мозок індивіда, в результаті якого спостерігається порушення нормальної нервово-психічної діяльності (наприклад, людина отримує травму головного мозку, в результаті якої втрачає можливість раціонально мислити, пропадає пам'ять тощо; або вона піддається впливу таких факторів, як звук, освітлення, температура та ін., які через певні фізіологічні реакції змінюють його психіку);

- шокowego впливу навколишніх умов або якихось подій (наприклад, картин масових руйнувань, численних жертв і т.д.) на свідомість людини, в результаті чого вона виявляється не в змозі раціонально діяти, переживає афект або депресію, впадає в паніку і т.п.

Чим менше підготовлена особа до психотравмуючих впливів навколишньої дійсності та її фізичних впливів, тим більш різко виражені її психічні травми, які отримали назву психогенних втрат.

3. Психоаналітичний (психокорекційний) вплив - це вплив на підсвідомість людини терапевтичними засобами, особливо у стані гіпнозу або глибокого сну.

4. Нейролінгвістичний вплив (нейролінгвістичне програмування) - вид психологічного впливу, що змінює мотивацію людей за рахунок внесення в їх свідомість спеціальних лінгвістичних програм. Можна складати тексти повідомлень у засобах масової інформації таким чином і в такій формі (зміст), що вони викликають певні реакції психіки та поведінки людей.

5. Психотронний (парапсихологічний, екстрасенсорний вплив - це вплив на інших людей, здійснюване шляхом передачі інформації через позапочуттєве (неусвідомлюване) сприйняття.

6. Психотропний вплив - це вплив на психіку людей за допомогою медичних препаратів, хімічних або біологічних речовин.

*В якості засобів психологічного впливу використовуються:*

1. Вербальна інформація, але слід враховувати, що значення і сенс слова можуть розрізнятися у сприйнятті різних людей і мають різний вплив (впливають рівень самооцінки, широта досвіду, інтелектуальні здібності, особливості характеру і типу особистості).

2. Невербальна інформація (інтонація, міміка, жести, пози набувають знаковий характер і впливають на настрій, поведінку, ступінь довіри співрозмовника).

3. Залучення людини в спеціально організовану діяльність, оскільки в її рамках вона займає певний статус і тим самим закріплює певний тип поведінки

(так, зміна статусу у взаємодії призводить до зміни поведінки. Переживання, пов'язані з реалізацією певної діяльності, здатні змінити людину, її стан і поведінку).

4. Регулювання ступеня та рівня задоволення потреби (якщо людина визнає право за іншою людиною або групою регулювати рівень задоволення своєї потреби, тоді зміни відбудуться, якщо не визнає, то впливу).

Одна з найбільш розроблених класифікацій методів психологічного впливу виокремлює:

1) переконання – свідомо аргументований вплив на іншу людину або групу людей, що має своєю метою змінити їхнє судження, ставлення, намір або рішення;

2) самопросування – відкритий прояв свідчення наявності у людини своєї компетентності й кваліфікації для того, щоб бути оціненою по здобуткам й завдяки цьому отримати перевагу;

3) маніпуляція – прихований від опонента вплив на нього, на його систему ставлень і орієнтацій;

4) прихилання до наслідування – створення у іншої людини бажання «бути схожою», подібною до зразка;

5) прохання – словесне звертання до людини із пропозицією задовольнити потребу або бажання ініціатора;

6) примус – вимога виконувати розпорядження ініціатора, підкріплюване прихованими або явними погрозами;

7) деструктивна критика – зневажливі або образливі судження висловлення про особистість опонента, грубий, а іноді агресивний осуд, ганьблення або осміяння його пороків, вчинків;

8) ігнорування – навмисна неуважність, підкреслене неприйняття людини, при якому ігнорування, найчастіше, виступає як тактична форма примусу або залучення уваги людини до чогось;

9) емоційне зараження – передача свого стану і ставлення іншій людині або групі осіб;

10) навіювання – навмисний свідомий вплив на підсвідомість людини або групи осіб з метою зміни їхнього стану або відношення до питання, а також створення схильності до певних дій.

Зосередимо увагу на найбільш поширених психологічних впливах: переконання, зараження, навіювання, наслідування, мода, чуткі.

**Переконання.** Як спосіб психологічного впливу переконання спрямоване на зняття своєрідних фільтрів на шляху інформації до свідомості і почуттів людини. Його використовують для перетворення інформації, яка повідомляється, на систему установок і принципів індивіда. Переконання є методом свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження. Здійснюючись у процесі



комунікативної взаємодії, переконання забезпечує сприйняття і включення нових відомостей у систему поглядів людини. Засноване воно на свідомому ставленні індивіда до інформації, на її аналізі й оцінці. Сприятливими умовами для переконання є дискусія, групова полеміка, суперечка, оскільки сформована під час їх перебігу думка набагато глибша, ніж та, що виникла за пасивного сприймання інформації.

Значущими показниками ефективного впливу є авторитет керівника та його вміння переконувати людей у правоті своєї думки, позиції, ідеї. Переконання ґрунтується на свідомому прийнятті індивідом інформації, на її об'єктивності, аналізі та оцінці. Переконання спрямоване на зняття своєрідних «фільтрів» на шляху руху інформації до свідомості та почуттів людини. Успішність переконання може падати, якщо те, у чому керівник хоче переконати своїх співробітників, не співпадає з їх думкою, що склалася раніше. Найбільш сприятливими формами для переконання співробітників є бесіда, дискусія, групова полеміка з приводу розв'язання управлінського завдання тощо.

В процесі переконання можна використовувати ряд «акцентуючих» прийомів-аргументів:

- *апеляція до традицій* – посилення на традицію, яка існує в мікросередовищі, знайому й об'єкту переконання. Наприклад: «Як вам відомо, у нас є традиція – на завершення дня ...»;

- *апеляція до більшості*, яка базується на ствердженні чогось на основі думки більшості: «Більшість сусідів вважають...»;

- *апеляція до авторитетної особи* – наприклад, «на думку вашого брата...»;

- *апеляція до особи, яку переконують* – демонструє повагу до співрозмовника та схиляє його до певної думки: «Ви маєте у цьому питанні великий досвід, як ви оцінюєте такий варіант...»;

- *апеляція до свого авторитету* – менш ефективна, але іноді має гарний ефект: «У мене вже є певний досвід вирішення подібних питань, тому я пропоную...».

**Зараження.** Наймасовіший спосіб інтеграції групової діяльності виникає за значного скупчення людей – на стадіонах, у концертних залах, на карнавалах, мітингах тощо. Однією з його ознак є стихійність. Зараження є психологічним впливом на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу на несвідомому рівні. Свідомість за таких умов різко звужується, майже зникає критичність до подій, інформації, що надходить з різних джерел. Психологія тлумачить зараження як неусвідомлювану, мимовільну схильність людини до певних психічних станів. Відбувається зараження через передавання психічного настрою, наділеного великим емоційним зарядом. Воно є

одночасно продуктом впливу на інших енергетики психічного стану індивіда чи групи, а також здатністю людини до сприймання, співпереживання цього стану, співучасті.

**Навіювання.** В сучасних умовах застосовується досить часто, одночасно може бути одним із небезпечних інструментів маніпуляції поведінкою людини, оскільки діє на її свідомість і підсвідомість. Саме через це воно може бути небезпечним інструментом маніпуляцій поведінкою людини. Силі навіювання особливо піддаються люди похилого віку, фізично і психічно хворі, ослаблені, перевтомлені. Навіювання, або сугестія, – метод впливу на психіку людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел. Ефективним навіювання буде лише тоді, коли виникатиме ефект довіри. Джерел навіювання досить багато. Ними можуть бути знайомі і незнайомі люди, засоби масової інформації, реклама та ін. Навіювання спрямоване не до логіки індивіда, його здатності мислити, аналізувати, оцінювати, а до його готовності сприйняти розпорядження, наказ, пораду і відповідно до них діяти. При цьому велике значення мають індивідуальні особливості людини, на яку спрямований вплив: здатність критично мислити, самостійно приймати рішення, твердість переконань, стать, вік, емоційний стан тощо. Важливим чинником, що зумовлює ефективність навіювання, є авторитет, уміння і навички, статус, вольові якості сугестора (джерела впливу), його впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація.

**Наслідування.** Найпоширеніша форма поведінки людини у міжособистісній взаємодії. Це процес орієнтації на певний приклад, взірць, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя. Саме через наслідування здійснюється процес соціалізації особистості, реалізуючись через навчання і виховання. Наслідування буває як свідомим, так і неусвідомленим. Під впливом наслідування формуються навички діяльності, духовні цінності – смаки, нахили, манера поведінки й спілкування. Особливе значення наслідування має в розвитку дитини. Тому більшість науково-прикладних досліджень з цієї проблематики здійснюється в дитячій, віковій і педагогічній психології. У дорослої людини наслідування є побічним способом засвоєння навколишнього світу, її психологічні механізми наслідування значно складніші, ніж у дитини та підлітка, оскільки спрацьовує критичність особистості. Наслідування в дорослому віці є елементом навчання певним видам професійної діяльності (спорт, мистецтво).

*Умови наслідування:*

◆ наявність позитивного емоційного ставлення, захоплення або поваги до цієї людини – об'єкта наслідування;

- ◆ менша досвідченість людини порівняно з об'єктом наслідування;
- ◆ ясність, виразність, привабливість зразка;
- ◆ доступність зразка, хоча б частково;
- ◆ свідомо спрямованість бажань і волі людини на об'єкт наслідування (хочеться бути таким же).

**Мода** – це форма стандартизованої масової поведінки людей, що виникає стихійно під впливом настроїв, смаків, захоплень, які домінують у суспільстві. Мода об'єднує багато суперечливих тенденцій і механізмів соціально-психологічного спілкування: ідентифікацію та негативізм, уніфікацію і персоналізацію, успадкування та протиставлення. До її особливостей відноситься те, що вона проявляється у всіх сферах суспільного життя, економіці, політиці, мистецтві, побуті, спорті і тощо.

Мода дуже тісно пов'язана зі смаками та звичаями людей. З першими її зближують мінливість і рухливість з іншими – повторюваність і стійкість.

Для моди характерна динамічність, постійне прагнення до швидкоплинності, новизни і одночасно вона консервативна. Щось заперечуючи, відкидаючи старе, мода разом з тим претендує на роль зразка, еталона. Іншими словами, мода – це часткова, зовнішня зміна культурних форм поведінки і переваг людини.

**Чутки.** Коли люди стикаються з чимось незрозумілим, але, на їх думку, важливим, вони завжди намагаються знайти відповідну інформацію, в якій було б необхідне роз'яснення. Чутка – це повідомлення, що надходить від однієї або більше осіб, про нічим не підтверджені події. Як правило, вони стосуються важливих для певної соціальної групи чи людини явищ, зачіпають актуальні для них потреби та інтереси. Очікування отримати задоволення потреби в інформації, є головним мотивом сприймання і відтворення почутого (чутки).

Загалом, ефективність названих способів психологічного впливу керівника на підлеглих залежить від наступних чинників:

- знання керівником особливостей партнера по спілкуванню (його культурно-освітні, національні, вікові, психологічні та професійні якості).
- досконале знання змісту, предмету й характеру того, про що буде йти мова.
- вміння керівника об'єктивно оцінювати свої особистісно-ділові якості, наукову компетенцію у тих проблемах, що винесені для обговорення.
- знання керівником технологічного інструментарію риторики.
- знання керівником наслідків комунікації.

### 3.5. Психологія управління конфліктами

Наявність конфліктних ситуацій є однією з невід'ємних складових суспільного життя, виробничих відносин, розвитку організації.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Основними складовими конфлікту є:

- учасники конфлікту,
- причини його виникнення,
- сприйняття конфліктуючими один одного в ситуації, що виникла (насправді чи уявно),
- спрямованість і емоційна виразність дій конфліктуючих.

Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і розвитку взаємин, то їх називають *функціональними (конструктивними)*.

Конфлікти, що перешкоджають ефективній взаємодії й прийняттю рішень, називають *дисфункціональними (деструктивними)*.

Також розрізняють реалістичні та нереалістичні конфлікти, внутрішньоособистісні та міжособистісні.

*Реалістичні* конфлікти викликані незадоволенням певних вимог учасників або несправедливим, на думку однієї або обох сторін, розподілом між ними яких-небудь переваг і спрямовані на досягнення конкретного результату.

*Нереалістичні* конфлікти мають своєю метою відкрите вираження негативних емоцій, що нагромадилися, гостра конфліктна взаємодія стає тут не засобом досягнення конкретного результату, а самоціллю. Почавшись як реалістичний, конфлікт може перетворитися в нереалістичний, наприклад, якщо предмет конфлікту надзвичайно значимий для учасників, а вони не можуть знайти прийнятне рішення, упоратися із ситуацією. Це підвищує емоційну напруженість і вимагає звільнення від негативних емоцій, що нагромадилися. Нереалістичні конфлікти завжди дисфункціональні.

*Внутрішньоособистісний конфлікт* - стан незадоволеності людини обставинами її життя, пов'язаний з наявністю в неї суперечливих один одному інтересів, прагнень, потреб, що породжують афекти й стреси.

*Міжособистісний конфлікт* – важко розв'язуване протиріччя, яке виникає між людьми й викликане несумісністю їхніх поглядів, інтересів, цілей, потреб.

В психології управління виокремлюють конфлікти *горизонтальні* (між співпрацівниками) та *вертикальні* (між керівником і підлеглим).

Будь-якої конфлікт має певні причини, які виникають між людьми,

групами, організаціями тощо. Їх поділяють на *об'єктивні* (протиріччя об'єктивної реальності, конкретної ситуації, у якій зіткнулися реальні потреби кожної сторони) та *суб'єктивні* (містяться в характері людей, настроях, смаках, роздратованості, поганому настрої). Джерелами конфліктних ситуацій є нестача ресурсів, загострені протиріччя, розбіжність точок зору, цілей, підходів, бачення способів вирішення виробничих задач, що так чи інакше торкаються особистісних інтересів, включаючи і керівника.

Причиною виникнення будь-якого конфлікту є протиріччя, а протиріччя виникають там, де є неузгодженість у:

- розподілі ресурсів;
- цілей, інтересів, позицій;
- думок, поглядів, переконань;
- правил міжособистісних відносин;
- знань, умінь, досвіди, спроможностей;
- мотивів, потреб, ціннісних орієнтацій;
- форм і методів діяльності в умовах різких змін (подій, домовностей, обставин, умов, навантаження тощо);
- засобів, методів діяльності у досягненні результатів;
- розуміння інтерпретації інформації, комунікації;
- манері поведінки;
- оцінок і самооцінок;
- функцій керування.

У конфліктів в організації можна виділити три групи узагальнених причин їх виникнення:

1. Нормативні – зачіпаються групові норми; йдеться про ситуації, коли працівник займає позицію, яка має відмінності від позиції групи.

2. Мотиваційні – неможливість задоволення потреб особистості, яка безпосередньо пов'язана з діями інших осіб. Тобто інші учасники перешкоджають задоволенню потреб досліджуваного учасника.

3. Ціннісні – розбіжність цінностей особистості (групи) з цінностями іншої особистості (іншої групи).

Конфлікт є явищем динамічним, що передбачає послідовну зміну його етапів (стадій), що характеризують конфлікт з моменту його виникнення до вирішення.

Конфлікт розгортається, як правило, за такими основними етапами:

1. Виникнення і розвиток конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація створюється одним чи декількома суб'єктами соціальної взаємодії і є передумовою конфлікту.

2. Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним з учасників соціальної взаємодії й емоційне переживання ним цього факту. Наслідками і зовнішніми проявами подібного усвідомлення і пов'язаних з ним емоційних

переживань можуть бути: зміна настрою, критичні і недобррозичливі висловлювання на адресу свого потенційного супротивника, обмеження контактів з ним тощо.

3. Початок відкритої конфліктної взаємодії. Цей етап полягає в тому, що один з учасників соціальної взаємодії, що усвідомив конфліктну ситуацію, переходить до активних дій (у формі демаршу, заяви, попередження і т.п.), спрямованих на нанесення збитку «супротивнику». Інший учасник при цьому усвідомлює, що дані дії спрямовані проти нього, і, у свою чергу, починає активні відповідні дії проти ініціатора конфлікту.

4. Розвиток відкритого конфлікту. На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмета конфлікту.

5. Вирішення конфлікту. У залежності від змісту, вирішення конфлікту може бути досягнуто двома методами (засобами): педагогічними (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення тощо) і адміністративними (переведення на іншу роботу, звільнення, рішення комісій, наказ керівника, рішення суду тощо).

Успішне функціонування соціальної (педагогічної) системи неможливе без ефективного управління ним. Складовою частиною такого управління є управління конфліктами, яке може сприяти досягненню цілей управління і організації.

***Управління конфліктом*** – це цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, якої стосується даний конфлікт.

Метою управління конфліктами є запобігання деструктивним конфліктам і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Управління конфліктами включає такі види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості;
- попередження або стимулювання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту.

Прогнозування конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, що спрямований на виявлення причин даного конфлікту. Для прогнозування конфлікту необхідним є вивчення об'єктивних (стиль керування; рівень соціальної напруженості, соціально-психологічний клімат, лідерство і мікрогрупи й інші соціально-психологічні явища) і суб'єктивних умов (індивідуально-психологічні особливості працівників) та факторів взаємодії між людьми.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередження конфліктів ґрунтується на їх прогнозуванні і здійснюється у змушеної формі або превентивної. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини небажаного конфлікту починається активна діяльність з нейтралізації дії всього комплексу його факторів. Це змушена форма попередження конфлікту. Проте конфлікти можна попереджати, здійснюючи, в цілому, ефективне управління соціальною (педагогічною) системою. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про задоволення потреб і інтересів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості;
- виховання співробітників, формування в них високої психологопедагогічної культури спілкування та інше.

Таку форму попередження конфліктів називають превентивною.

Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення.

Регулювання конфлікту відбувається за трьома етапами:

- Визнання реальності конфлікту конфлікуючими сторонами.
- Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфлікуючими сторонами про визнання та дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.
- Інституціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.

Урегулювання конфлікту можливо за допомогою однієї зі стратегій подолання, запропонованих К.Томасом та Р.Кілменном, а саме:

- Суперництво – людина намагається задовольнити свої інтереси за рахунок іншого. Суперництво може означати «стати на захист своїх прав», якщо людина переконана, що вона права.
- Пристосування – людина нехтує своїми інтересами, щоб задовольнити інтереси іншого.
- Уникання – людина намагається не займатися конфліктом. Шляхом уникання можна відкласти справу на кращий час.
- Компроміс – це часткове задоволення обох сторін.
- Співпраця – спільна спроба знайти рішення, яке задовольняло б вимоги обох сторін.

Доречність тієї чи іншої стратегії визначається ступенем значимості предмету конфлікту та важливістю збереження стосунків.

Вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкта керування, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення – це завершальний етап керування конфліктом.

Вирішення конфлікту може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

Вирішення конфлікту здійснюється у формі:

- знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін (поступка);
- узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус);
- взаємне примирення конфліктуючих сторін (відхід);
- перехід боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (співробітництво).

Способи вирішення конфлікту:

- адміністративний (звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду і т.п.);
- педагогічний (бесіда, переконання, прохання, роз'яснення тощо).

Конструктивне, раціональне вирішення конфліктів залежить від таких чинників:

- адекватності сприйняття конфлікту, наявності об'єктивного розуміння його сутності;
- відкритості й ефективності спілкування між конфліктуючими;
- створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва;
- визначення сутності конфлікту;
- наявності необхідних ресурсів для його вирішення;
- створення нормативно-правового підґрунтя, регулюючого його вирішення.

Отже, управління конфліктом спрямоване на його вирішення, врегулювання чи усунення.

Управління конфліктами передбачає не тільки регулювання протистояння, що вже виникло, але створення умов для його попередження. Для цього найбільш ефективною є профілактика.

Профілактика спрямовується на усунення об'єктивних причин для їхнього зародження і приведення поведінки співробітників до норм, прийнятих у даній організації та здійснюється за такими напрямками:

- створення необхідних умов для мінімізації їх кількості та розв'язання неконфліктними засобами;



- ліквідація соціально-психологічних причин конфліктів;
- блокування особистісних чинників виникнення конфліктів.

### **Питання для самоконтролю**

1. Надайте визначення поняття «мотив» та його види.
2. Надайте визначення поняття «мотивація» та її значення для процесу управління.
3. Які необхідні психологічні умови для формування мотивації діяльності працівників?
4. В чому полягає колегіальність у прийнятті управлінських рішень?
5. Визначте позитивні і негативні характеристики групового прийняття рішень.
6. Розкрийте зміст і структуру спілкування в організаціях.
7. Назвіть причини виникнення комунікативних бар'єрів.
8. У чому полягає особливість управлінського спілкування?
9. Проаналізуйте структуру переговорного процесу.
10. Які висовуються вимоги до публічних виступів?
11. Розкрийте сутність психологічного впливу.
12. Схарактеризуйте види і засоби психологічних впливів.
13. Надайте класифікацію методів психологічних впливів.
14. Проаналізуйте типи та причини виникнення конфліктів в організаціях.
15. Чому конфлікт є динамічним явищем?
16. Надайте алгоритм розв'язання конфліктів в організаціях.
17. В чому полягає управління конфліктами.
18. Які види діяльності складають управління конфліктами?

### **Практичні завдання**

1. Запропонуйте програму позитивної мотивації професійної діяльності, враховуючи психологічні особливості педагогів.
2. Розробіть план-проспект ділової наради.
3. Підготуйте публічний виступ за обраною самостійно тематикою.
4. Визначте шляхи попередження конфліктів в організації.

### **Література**

1. Абрамович С. Д., Чікарькова М. Ю. Мовленнєва комунікація: підручник К. : Видавничий дім Дмитра Бураго, 2013. 464 с.

2. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: метод. посіб; за заг. ред. Є. Р. Чернишової ; Ун-т менеджменту освіти НАПН України. К., 2015. 116 с.
3. Беліченко А.Г., Воронкова В.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навч. посібн. для ВНЗ. Львів: Магнолія, 2019. 312 с.
4. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник. К.: Либідь, 2004. 424 с.
5. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди: [на матеріалі діяльності освітніх організацій]. АПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка. К.:Фірма «ІНКОС», 2007. 264 с.
6. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків: Промінь, 2001. 560 с.
7. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018.196 с.
8. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. 2-ге вид. Київ: Академвидав., 2010. 544 с.
- 10.Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: монографія. Чернівці: Книги-XXI, 2009. 528 с.
- 11.Прищак М.Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150с.
- 12.Цимбалюк І. М. Психологія управління. К.: Професіонал, 2008. 623 с.
- 13.Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. К.: Академвидав, 2004. 278 с.
- 14.Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління. підручник. 5-те вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури. 2016. 492 с.
- 15.Хаджирадева С. К., Сакалюк О. О. Професійно-мовленнєва комунікація сучасного керівника: навч. посіб. Одеса: Видавець СВД М. П. Черкасов, 2008. 112 с.
- 16.Федірчик Т., Нікула Н. Управління в системі загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Чернівці: Книги XXI, 2019.240с.
- 17.Ягоднікова В.В. Мотивування педагогів до інноваційної виховної діяльності.*Збірник наук. праць Уманського державного педагогічного університету ім.. П. Тичини* / гол. ред. М.Т.Мартинюк. Умань: ФОП Жовтий О.О., 2015. В.2,Ч.2. С. 494-501.

## Рекомендована література

### Основна

1. Брич В.Я., Корман М.М. Психологія управління. Навч. посіб. Кондр-Пресс. 2013. 384 с.
2. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією. Запоріжжя: КПУ, 2013. 212 с.
3. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник. К.: Либідь, 2004. 424 с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. 2-ге вид. Київ: Академвидав., 2010. 544 с.
5. Прищак М.Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150с.
6. Ходаківський Є., Богоявленська Ю., Грабар Т. Психологія управління. підручник. 5-те вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури. 2016. 492 с.
7. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 359 с.
8. Цимбалюк І. М. Психологія управління. К.: Професіонал, 2008. 623 с.

### Додаткова

1. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: метод. посіб; за заг. ред. Є. Р. Чернишової ; Ун-т менеджменту освіти НАПН України. К., 2015. 116 с.
2. Беліченко А.Г., Воронкова В.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навч. посібн. для ВНЗ. Львів: Магнолія, 2019. 312 с.
3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. К.: Наук. світ, 2008. 318 с.
4. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: метод. посіб; за заг. ред. Є. Р. Чернишової ; Ун-т менеджменту освіти НАПН України. К., 2015. 116 с.
5. Вірна Ж. П., Мудрик А.Б. Особистісна вимогливість професіонала: теорія, практика, методи вивчення: монографія. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 255 с
6. Єременко Л. В., Ісакова О. І. Психологія управління: посібник для самостійної роботи студентів. Мелітополь: ФО-П Однорог Т. В., 2020. 79 с.
7. Ковалів Ж.В. Іміджелогія сучасного освітнього менеджера: навч. посіб. / заг. ред. О. Я. Чебикіна; Південноукраїнський держ. педагогічний ун-т ім.

- К.Д.Ушинського: Видавець СВД М.П.Черкасов, 2008. 104 с.
8. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди: [на матеріалі діяльності освітніх організацій]. АПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка. К.:Фірма «ІНКОС», 2007. 264 с.
  9. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту: навчально-методичний посібник. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с
  10. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018.196 с.
  11. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 448 с.
  12. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Вища освіта України*. 2017, № 2 (додаток 1); *Тематичний випуск «Університет і лідерство»*. К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65-68.
  13. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації: монографія. Чернівці: Книги-XXI, 2009. 528 с.
  14. Постолян Т. Г. Моделювання процесу формування соціально-психологічної компетентності майбутнього менеджера освіти: *зб. матеріалів XIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні дослідження в соціальній сфері» (18 листопада 2019 р.)*. Одеса: ОНПУ, 2019. С. 100-102.
  15. Психологія освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.
  16. Управлінське лідерство: виклики сьогодення: колективна монографія; за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. 600с.
  17. Федірчик Т., Нікула Н. Управління в системі загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Чернівці: Книги XXI, 2019. 240с.
  18. Фурсенко Л.І. Організатори освіти Одещини: енциклопедичний словник. Одеса: Астропринт, 2019. 866 с.
  19. Ягоднікова В.В. Мотивування педагогів до інноваційної виховної діяльності. *Збірник наук. праць Уманського державного педагогічного університету ім.. П. Тичини* / гол. ред.. М.Т.Мартинюк. Умань: ФОП Жовтий О.О., 2015. В.2,Ч.2. С. 494-501.
  20. Ягоднікова В.В. Особливості управління інноваціями у виховному процесі школи. *Освіта і наука*. 2016. № 1. С.17-22
  21. Ягоднікова В.В., Чешенко О.І. Інноваційні стратегії нової школи в Одеському регіоні. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2018. № 1. С.23-27.
  22. Ягоднікова В.В. Теорія та методика виховання лідерів. Навч. посіб. 2-е вид., доп. і перероб. Одеса: Видавець Букаєв В.В., 2017. 171 с.
  23. Ягоднікова В.В. Гриньова М.В. Демократичне лідерство в Новій українській школі: поцінування партисипації в початковій школі:

Початкова освіта у контексті шкільних змін: теорія, методика, практика, досвід: монографія. за ред. д.пед.н., професора В.В.Ягоднікової, к.психол.н., доцента О.В.Кузнецової. Умань: Видавець «Сочинський М.М.», 2021. 149-181.

24. Ягоднікова В.В., Красюк Л.В., Ковтун Н.І. Професійні та етичні вимоги до керівника закладу освіти в умовах Нової української школи. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 7(7) 2022. С. 261-269.
25. Ягоднікова В.В. Соціальний інтелект керівника освіти як чинник ефективної управлінської діяльності. *Перспективи і інновації науки*. № 9 (14). 2022. С. 705-712.
26. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Навчальне видання

укладач

**Ягоднікова Вікторія Вікторівна**

**ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ**

Навчальний посібник