

Дрогобицький державний педагогічний університет  
імені Івана Франка

*Галина Ожубко*

# **Професійно-психологічна підготовка менеджерів**

Тексти лекцій  
для студентів спеціальності  
073 «Менеджмент»

Частина I.

Дрогобич, 2019

УДК  
ББК

Ожубко Галина. Професійно-психологічна підготовка менеджерів: тексти лекцій. Частина I. / Галина Ожубко, Ірина Партика. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2019. – 109 с.

Тексти лекцій з дисципліни «Професійно-психологічна підготовка менеджерів» укладені згідно з робочою програмою вибіркової навчальної дисципліни «Професійно-психологічна підготовка менеджерів» для підготовки фахівців спеціальності «Менеджмент», затвердженою науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Пропоновані тексти лекцій спрямовані на підвищення ефективності аудиторних занять та самостійної роботи студентів. Засвоєння студентами теоретико-методологічних положень курсу «Професійно-психологічна підготовка менеджерів» сприятиме набуттю вмінь з формування індивідуального стилю управління, врахуванню психологічного чиннику в управлінській діяльності. Це видання містить лекційний матеріал до кожної з тем курсу, питання для самоперевірки та контролю знань, завдання та ситуаційні вправи, предметний покажчик, список рекомендованої літератури.

Бібліографія 21 назва.

Рекомендовано до друку вченою радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка як посібник  
(протокол № 5 від 18.04.2019 р.).

Відповідальний за випуск: д.е.н., професор Свінцов Олександр Миколайович  
Редактор:

Рецензенти: Мінчак Н.Д, помічник директора з кадрової роботи ДВНЗ «Дрогобицький коледж нафти і газу», кандидат економічних наук;  
Посацький О.В., кандидат психологічних наук, доцент кафедри практичної психології Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

ТЕМА 1. Вступ до професійно-психологічної підготовки менеджера .....	7
ТЕМА 2. Активність особистості. Регуляція поведінки .....	37
ТЕМА 3. Індивідуальні якості особистості та її працездатність.....	50
ТЕМА 4. Стрес. Психофізіологія стресу.....	73
ТЕМА 5. Психологія конфліктних ситуацій .....	86
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ .....	98
ЗАВДАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ .....	100
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК .....	106
ЛІТЕРАТУРА .....	108

## ВСТУП

Для майбутніх фахівців у сфері «Менеджменту» необхідним є ґрунтовне вивчення психологічних аспектів організації праці та професійної діяльності менеджера, загальних положень професійного становлення особистості, оволодіння вміннями враховувати психологічний чинник реалізації діяльності, використовувати методи вивчення особистості у професійній діяльності. Важливим компонентом професійної діяльності менеджерів є вміння управляти з урахуванням впливу психофізіологічних факторів. Формування таких знань та навичок у бакалаврів спеціальності «Менеджмент» забезпечує вивчення дисципліни «Професійно-психологічна підготовка менеджерів».

Курс «Професійно-психологічна підготовка менеджерів» тісно пов'язаний з дисциплінами циклу професійної підготовки, вивчається після дисциплін: «Психологія», «Вступ до фаху», «Основи підприємництва»; вивчається одночасно з дисципліною «Менеджмент».

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Професійно-психологічна підготовка менеджерів» студент повинен:

*знати:*

- місце і роль діяльності менеджера;
- психологічні аспекти організації праці та професійної діяльності;
- психологію професійної діяльності менеджера;
- загальні положення професійного становлення особистості;
- психологічні основи професійної адаптації до стресових факторів;
- теоретичні та прикладні основи застосування з психології, форм і

методів впливу на особистість.

*вміти:*

а) загальна компетентність:

- володіти методами оцінки особливостей поведінки людини;
- планувати та здійснювати професійну діяльність у сфері управління;

- володіти методиками розвитку професійно значущих якостей для менеджера.

б) компетентність, що відповідає предмету:

- формувати індивідуальний стиль управління;
- використовувати методи вивчення особистості;
- оптимізувати умови та режими з урахуванням психологічних аспектів;
- управляти з урахуванням впливу психофізіологічних факторів;
- класифікувати конфлікти, діагностувати їх, розробляти практичні рекомендації щодо можливих шляхів вирішення конфлікту.

Тексти лекцій з дисципліни «Професійно-психологічна підготовка менеджерів» укладені згідно із робочою програмою навчальної дисципліни «Професійно-психологічна підготовка менеджерів».

У пропонованому посібнику розглянуті такі питання:

- вступ до професійно-психологічної підготовки менеджера;
- активність особистості. Регуляція поведінки;
- індивідуальні якості особистості та її працездатність;
- стрес. Психофізіологія стресу;
- психологія конфліктних ситуацій.

Тексти лекцій з дисципліни «Професійно-психологічна підготовка менеджерів» містять не лише теоретичні відомості до відповідних лекційних занять, а й завдання, якими може скористатися студент у процесі самостійного вивчення дисципліни: запитання, завдання для перевірки рівня засвоєння базових понять та теоретичних питань курсу, ситуації для аналізу, розв'язання яких закріпить практичні навички.

Пропонований посібник спрямований на підвищення ефективності аудиторних занять та самостійної роботи студентів. Засвоєння студентами теоретико-методологічних положень дисципліни «Професійно-психологічна підготовка менеджерів», розв'язання практичних завдань з курсу сприятиме

формуванню вмінь управління з урахуванням впливу психофізіологічних факторів, формуванню індивідуального стилю управління.

## **ТЕМА 1. ВСТУП ДО ПРОФЕСІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА**

- 1. Характеристика управлінської діяльності**
- 2. Професіограма менеджера-адміністратора.**
- 3. Ролі менеджера.**
- 4. Вимоги до менеджерів.**

### **1. Характеристика управлінської діяльності.**

Діяльність — це спосіб існування та розвитку суспільства і людини, всебічний процес перетворення нею оточуючої природної і соціальної реальності (включаючи саму людину) у відповідності з її потребами, цілями та завданнями.

Діяльність людини — це система дій, їх упорядкована сукупність, спрямована на пізнання, трансформацію чи стабілізацію певного об'єкта. Діяльність охоплює матеріально-практичні, інтелектуальні, духовні операції, зовнішні й внутрішні процеси. Діяльністю є робота думки так само, як і робота рук, процес пізнання так само, як людська поведінка. Характерні ознаки діяльності: цілеспрямованість; предметність; детермінованість суспільними умовами; розподіл і кооперація функцій; обмін результатами діяльності; спілкування діючих індивідів.

Діяльність має цілеспрямований характер, тобто це активність, спрямована на досягнення поставленої мети. Для неї характерна попередня обґрунтованість. Після того, як мету поставлено, людина аналізує ситуацію, в якій їй доведеться діяти, і обирає способи та засоби її досягнення, визначає послідовність своїх майбутніх дій[11].

**Управлінська професійна діяльність** — форма практичної діяльності, яка є результатом процесів розподілу і спеціалізації праці у ході суспільного розвитку і диференціації трудової діяльності людини. Розвиток управління як специфічного виду діяльності, зростання його ролі, постійне розширення мережі органів управління є закономірним проявом суспільно-історичного

прогресу. Управління стає все більш складною справою, постійно зростає кількість людей, зайнятих управлінською роботою. Функція управління охоплює всі сфери суспільного життя і опосередковано — сферу індивідуального розвитку людини: професійного, посадового, особистісного. Професійний характер управлінської діяльності є важливою складовою, яка є основою загальнонаукового розуміння менеджменту.

**Менеджмент** — інтеграційний процес планування, організації, мотивації та контролю, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації всіх галузей економіки та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення, координуючи діяльність працівників.

**Менеджмент** — це особливий вид самостійної активності у фірмі будь-якого напрямку діяльності, що працює в умовах ринкових відносин для забезпечення поставлених цілей при раціональному, економічному використанні матеріальних і трудових ресурсів на основі господарського й економічного механізму ринкових відносин.

**Менеджмент** — це процес досягнення мети організації зусиллями інших людей. Отже, він має соціальну природу. [9]

Основні ознаки менеджменту як виду управління і як діяльності:

- менеджмент як управлінська діяльність притаманний організаціям, які функціонують у певному ринковому середовищі. Будь-якій організації для досягнення своїх цілей потрібен менеджмент, а він не може існувати поза організацією;

- потреба у менеджменті виникає у зв'язку з необхідністю координації діяльності більшої або меншої кількості людей, які виконують певну роботу. Вихідним моментом менеджменту є людина, її потреби, інтереси, мотиви, цінності, установки. Це відображається як в управлінні внутрішніми процесами діяльності людей, так і процесами поведінки організації у зовнішньому середовищі;



- менеджмент віддає перевагу економічним методам і засобам управління. Найбільш яскраво це відображається у маркетингу — управлінні, в центрі уваги якого є споживач;

- для досягнення цілей організації завжди доводиться використовувати певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних). Менеджмент і є тим механізмом, який забезпечує ефективне їх використання;

- менеджменту притаманна певна об'єктивність і незалежність як від корисливості власників, так і від авторитарної волі державних чиновників;

- для менеджменту характерна гнучка організація управління, яка здатна швидко перебудовуватися відповідно до умов, які змінюються, організація інноваційного типу;

- менеджменту властивий професіоналізм управління як одна із головних вимог до менеджменту та персоналу. Менеджменту треба вчитися, освоюючи область міждисциплінарних знань;

- менеджмент висуває комплекс вимог до особистих властивостей менеджера. Від менеджера вимагають розширювати діяльність і одночасно підтримувати рівновагу, що перетворює управління у командний вид спорту, де кращими гравцями є люди з непересічними здібностями.

Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, які воно розв'язує, з іншого — змістом "простих" факторів процесу управлінської праці, тобто її предметами, засобами і самою працею. Управлінська праця — різновид розумової праці.[11] Хоч вона безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а отже, й продуктивною працею. З формального погляду управлінська праця — це те, що роблять менеджери. Ще А. Файоль створив загальний образ менеджера як плановика, організатора, координатора, контролера. Для розуміння природи управлінської праці важливе значення має відповідь на запитання: "Праця менеджера й управлінська праця — це одне й те саме чи ні?" З'ясування цього питання

передбачає врахування таких фактів практичної діяльності менеджера. По-перше, управлінська праця об'єднує елементи менеджменту з елементами спеціальності й професії. Менеджери майже завжди в процесі виконання своїх безпосередніх обов'язків виконують також і неуправлінські функції. По-друге, суттєві елементи управлінської праці передбачають налагодження зв'язків, управління людською поведінкою та прийняття на себе відповідальності за успішне виконання роботи. По-третє, природа управлінської праці досить мінлива за часом, періодами і непередбаченістю. Важко, а інколи навіть неможливо передбачити все різноманіття завдань в управлінській праці протягом заданого періоду. Значну частину свого щоденного робочого часу менеджери витрачають на розв'язання конфліктів і непередбачених проблем. Структура інформаційного забезпечення, яким користуються менеджери, постійно змінюється залежно від того, про яку інформацію йде мова і з ким вони мають справу. Менеджери часто переконують інших і втягуються в конфлікти між співробітниками, внаслідок чого їм залишається мало часу для того, щоб присвятити себе конкретній фаховій діяльності, складанню систематичних планів. Чимало часу менеджер витрачає на звіти або пояснення того, що він робить, аналіз великої кількості варіантів рішень, які було прийнято раніше. Так чи інакше, в теорії та практиці менеджменту існують різні уявлення про управлінську працю. Більша частина діяльності менеджера залишається прихованою для зовнішнього погляду. Дуже часто інтуїція і твереза думка ближчі до менеджменту, ніж об'єктивні дані, вперті факти й точне наукове знання. Хоча сучасні менеджери достатньо компетентні за всіма загальноновизнаними стандартами, але спосіб, яким вони діють, "принципово не відрізняється" від того, яким користувалися його колеги в минулому. Інформація, якої потребують вищі менеджери, різноманітна за змістом, але вони добувають її одним і тим же способом — з усного повідомлення. Їхні рішення стосуються новітніх технологій, але процедури, якими вони користуються для прийняття їх, залишаються такими ж, як і в менеджерів XIX ст. Навіть найсучасніший

комп'ютер не справляє, як виявилось, ніякого впливу на методи ухвалення рішень директорами підприємств. Основна мета управління як такого — створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для реалізації завдань організації, забезпечення послідовності між індивідуальними трудовими процесами, координація й узгодження спільної діяльності працівників заради досягнення конкретних запланованих результатів. Отже, управління — це насамперед робота з людьми, трудова діяльність яких є об'єктом управлінського впливу. Досягнення мети управління здійснюється шляхом вибору і реалізації сукупності управлінських впливів. Управлінський вплив на колективи людей, на їхню трудову діяльність — це і є специфічний продукт управлінської праці. [12]

## **2. Професіограма менеджера адміністратора.**

**Професіограма** – це вичерпний опис особливостей певної професії, що розкриває зміст професійної праці, а також вимог, які вона ставить перед людиною.

**Професіограма** складається на основі аналізу змісту професійної діяльності і містить у собі загальну характеристику професії і вимоги, які професія ставить до людини.

Якщо людина хоче вибрати професію відповідно до своїх індивідуальних особливостей, йому більше підійдуть професіограми, побудовані на основі психологічного вивчення професій, аніж ті, що побудовані на підставі формальних ознак професій. Так, при зміні професії чи при виборі запасного варіанта, краще орієнтуватися на професії, пов'язані з такими психологічними характеристиками:

- спосіб мислення;
- тип особистості;
- спосіб взаємодії з людьми.

Кожна професіограма складається з таких розділів.

1. Класифікаційна картка професій.
2. Домінуючі види діяльності.
3. Властивості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності - здібності, особистісні якості, інтереси, нахили).
4. Властивості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності.
5. Сфери застосування професійних знань.
6. Історія професії.
7. Деякі професії, що також підходять людині з даним типом особистості.
8. Навчальні заклади, що навчають даній професії.

Знайомство з розділами професіограми починається з класифікаційної картки професії, де у короткій формі викладені найбільш важливі з психологічної точки зору ознаки професії:

- найменування професії;
- домінуючий спосіб мислення;
- сфера базових знань;
- професійна сфера;
- міжособистісна взаємодія;
- домінуючий інтерес;
- додатковий інтерес;
- умови роботи.[1]

При виборі чи зміні виду діяльності ефективніше орієнтуватися на професіограми, побудовані на основі психологічного вивчення професій, ніж на конкретні характеристики предмета і знарядь праці. Саме тому кожна професіограма включає найважливіші психологічні якості фахівця, коротка характеристика яких наводиться нижче.

**Домінуючий спосіб мислення.** Практично будь-яка діяльність складається з різних проблемних ситуацій, і людині увесь час доводиться вирішувати різні професійні завдання:

- одним людям краще даються рішення в ситуаціях, де потрібно вибрати одне з декількох готових рішень;
- іншим - у ситуаціях, де потрібно запропонувати щось нове;
- третім - краще не міркувати, а діяти.

В одній і тій же проблемній ситуації одна людина буде перебирати різні способи виходу із ситуації, інша - шукати причини й аналізувати можливі наслідки. Отже, звичні для людини способи мислення, найбільш характерні стратегії виходу з таких складних ситуацій виявляються й у звичайних життєвих, і в професійних обставинах. Якщо професія постійно вимагає від працівника застосовувати непритаманний йому спосіб мислення, він буде відчувати емоційний дискомфорт і не зможе досягти успіху в даній діяльності.

Домінуючий, тобто переважний, спосіб мислення є стійкою характеристикою особистості. Довідатися, який спосіб мислення в людини переважає, можна, проаналізувавши, рішення яких задач дається йому легше всього, які життєві ситуації для нього найбільш привабливі, яке хобі має.

Усі способи рішення професійних задач можна розділити на три великих класи:

- 1) прикладання - застосування наявних знань, коли процедура рішення досить чітко визначена і заздалегідь вивчена);
- 2) адаптація - пристосування наявних загальних знань до умов, контексту ситуації, що змінюється,);
- 3) виробництво - безпосереднє виконання дій, в основному це відноситься до ручної праці).

За переважним способом мислення всіх людей можна розділити на кілька типів, причому кожний з типів характерний для людей різних

професій. Тому, визначивши свій тип, можна перевірити, чи відповідає він обраній професії. Виділено вісім типів людей.[1]

1. З переважним способом мислення "прикладання-процедура". Такі люди найкраще почувають себе, коли потрібно точно і пунктуально виконати відомі їм заздалегідь процедури рішення поставленої задачі. Професії, що їм підходять, вимагають швидкого і точного виконання відомих процедур рішення.

2. З переважним способом мислення "прикладання-діагностика". Такі люди найкраще помічають помилки, відхилення від нормального плину процесу, здатні знайти причини цих помилок. Професії, що їм підходять, пов'язані з виявленням причин помилок, аварій, неправильного функціонування техніки з метою профілактики, контролю справності й усунення несправностей.

3. З переважним способом мислення "прикладання-регуляція". Такі люди люблять розглядати різні аспекти цілісної системи з погляду того, щоб забезпечити її правильне і точне функціонування. Вони здатні добре регулювати відносини між частинами цілого, досягати рівноваги, уникати напруги. Професії, що підходять людям цього типу, пов'язані з узгодженням дій і можуть мати відношення як до технічних, так і до організаційних систем.

4. З переважним способом мислення "адаптація-аналіз". Такі люди схильні аналізувати ситуації, виділяти істотне, пропонувати нові рішення. Професії, у яких застосовується цей спосіб мислення, вимагають зробити аналіз різноманітних даних, їхнє порівняння, зіставлення, інтерпретацію з метою подальшого узагальнення і планування.

5. З переважним способом мислення "адаптація-координація". Такі люди можуть погоджувати цілі і рішення різних численних задач одночасно, прагнуть до розвитку й інновацій. Професії, що підходять людям з цим способом мислення, вимагають оцінки і рішення декількох задач одночасно, узгодження суперечливих цілей.

6. З переважним способом мислення "адаптація-формалізація". Такі люди добре інтерпретують різні ситуації, уміло пристосовуються до обставин та інших людей, вони можуть легко додати нову форму різним думкам та ідеям. Професії, що їм підходять, вимагають наступного:- уміння слухати і переводити на зрозумілу іншим мовою різні складні проблеми;- комунікативності;- уміння рахуватися із ситуацією й іншими людьми.

7. З переважним способом мислення "виробництво-сила". Такі люди віддають перевагу рішенню конкретних технічних задач із застосуванням фізичної сили. До професій, що вимагають цього способу мислення, відносяться в основному професії ручної праці.

8. З переважним способом мислення "виробництво-спритність". Такі люди воліють вирішувати конкретні технічні задачі, використовуючи навички до ручної праці. До професій цього типу відносяться в основному професії, що вимагають спритності і вправності.

У класифікаційній картці відзначається, який **спосіб мислення** найбільш характерний для представників даної професії.

**Сфера базових знань.**Для кожної професії потрібна визначена сукупність знань і умінь. Необхідний рівень знань може бути:

- високим - теоретичне знання;
- середнім - практичне використання знань;
- низьким - знання отримане досвідченим шляхом, навички.

У класифікаційній картці відзначені дві сфери базових знань:

- сфера базових знань № 1 та їх необхідний рівень - знання загальноосвітніх предметів;
- сфера базових знань № 2 та їх рівень - знання спеціальних предметів.

Кожна людина може порівняти наявні в нього знання з тими, котрі вимагаються для даної професії.

**Професійна сфера.**У класифікаційній картці вказується сфера, до якої відноситься дана професія. При виборі професії треба подумати, чи є бажання працювати саме в цій професійній сфері.

**Міжособистісна взаємодія.** У професійній діяльності люди вступають у взаємодію один з одним, причому в різних професіях тип взаємодії різний. Люди вирізняються за ознакою переваг певних елементів взаємодії, способів вирішення задач разом чи поодиноці.

На цій підставі можна виділити такі типи.

1. Рідка взаємодія означає, що людина не прагне діяти разом з іншими, віддає перевагу незалежності.

2. Часта взаємодія по типу "навпроти" означає, що людина прагне працювати з іншими людьми, для нього краще така робота, що відбувається при частих взаєминах з іншими. Такі люди віддають перевагу професійним ситуаціям продажу, переговорів, прийому; цінують можливість обговорювати, домовлятися, давати довідки іншим.

3. Часта взаємодія по типу "поруч" означає, що людина прагне знаходитися поруч з іншими людьми при рішенні професійних задач. Тут перевага віддається таким професійним ситуаціям, де люди обмінюються різноманітною інформацією, але роботу виконують незалежно один від одного. Така людина зберігає деяку самостійність у роботі, не дивлячись на те, що працює не наодинці.

4. Часта взаємодія по типу "разом" означає, що людина прагне діяти разом з іншими людьми, для нього краще така робота, що відбувається при постійних взаєминах з іншими. Тут перевага віддається виконанню загальної роботи "командою", маленькою спаяною групою. Така людина погоджується на деяку залежність від інших у роботі і не любить працювати наодинці.

Знання свого переважного типу взаємодії допомагає підібрати роботу, де людина почуває себе найбільше комфортно. Треба, однак, мати на увазі і те, що для деяких людей тип взаємодії не має значення, вони готові до будь-яких професійних ситуацій.

Визначити свій тип взаємодії можна, проаналізувавши своє поведіння в спілкуванні з іншими людьми.



У класифікаційній картці для кожної професії вказується характерний тип взаємодії.

**Домінуючий інтерес.** Інтереси людей різноманітні, і за ступенем виразності інтересів усіх людей розділяють на різні типи особистості.

Кожен тип особистості служить для опису групи людей, що володіють визначеними особистісними і професійними особливостями. Люди різних типів віддають перевагу одній і відкидають інші види діловитості - роботу, відпочинок, хобі. Кожен тип особистості в найкращому ступені може виразити себе у певному професійному середовищі. Необхідно тільки, щоб тип особистості відповідав обраній професії.

Залежно від домінуючого інтересу - тобто ведучого, основного інтересу, виділяють такі типи.

1. Реалістичний - практичний тип - любить займатися конкретними речами та їхнім використанням.

2. Дослідницький - інтелектуальний тип - кмітливий і спостережливий, незалежний і оригінальний, має нестандартне мислення і творчий підхід до справи.

3. Соціальний тип - активний, товариський, емоційний, чуттєвий. Володіє розвиненими словесними здібностями. Уміє встановлювати і підтримувати відносини з людьми.

4. Конвенціональний - стандартний тип - посидючий, виконавчий, дисциплінований, акуратний. Віддає перевагу ясним, чітко сформульованим розпорядженням.

5. Підприємницький тип - спритний, рухливий, практичний, енергійний, ініціативний, азартний. Любить ризик.

6. Артистичний тип - висока емоційна чутливість, творча уява, образне мислення, багата фантазія.

У класифікаційній картці професії відзначено, який домінуючий інтерес характерний для кожної з них.

**Додатковий інтерес.** Інтереси людини найчастіше неможливо описати за допомогою тільки одного домінуючого інтересу. Крім основного при аналізі професій необхідно врахувати і додатковий інтерес. Тому в класифікаційній картці для кожної професії відзначені як домінуючий, так і додатковий інтереси. **Наприклад, для професії менеджера домінуючим інтересом є підприємницький, а додатковим інтересом - соціальний.**

У професіограмі в розділі "Деякі професії, що можуть підійти людині з даним типом особистості" перераховані види діяльності, кращі для людини з психологічними ознаками, що відповідають її вимогам. Це означає, що домінуючі і додаткові інтереси в цих професій збігаються. Така інформація, як уже відзначалося раніше, може бути корисно. при зміні професії чи при її виборі як запасного варіанту. Кожна людина при бажанні може одержати додаткові знання й освоїти нову професію. Головне, щоб вона відповідала типу особистості, інтересам і складу мислення.

**Умови роботи.** Професійна діяльність завжди проходить у певних умовах. У класифікаційній картці відзначаються два види умов:

- робота в приміщенні чи поза приміщенням;
- мобільно-рухлива чи сидяча.

У розділі "**Домінуючі види діяльності**" перераховані основні професійні задачі, що вирішує фахівець даної професії; дії, що він виконує.

У розділі "**Властивості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності**" зазначені властивості особистості, без яких неможливо досягти успіху в обраній професії:

- здібності;
- особливості особистості;
- інтереси;
- нахили.

У розділі "**Властивості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності**" описані властивості особистості, що можуть перешкодити успіху в обраній області діяльності.

У розділі "**Сфери застосування професійних знань**" зазначені види установ, організацій, підприємств, де може працювати фахівець, що опанував дану професію.

У розділі "**Історія професії**" приводяться зведення про виникнення, зміну, розвиток даної професії з давніх часів до наших днів.

У розділі "**Деякі професії, що можуть підійти людині з даним типом особистості**" перераховані інші професії, в яких може успішно працювати людина, що має такі інтереси.

У розділі "**Навчальні заклади, що навчають даній професії**" зазначені деякі навчальні заклади, де можна одержати спеціальність, що зацікавила.[1]

### **Професіограма менеджера**

<b><i>I. Соціально-економічна характеристика професії</i></b>	
1. Галузь народного господарства	Усі галузі народного господарства, сфера бізнесу
2. Потреба в кадрах	Постійна
3. Географія професії	Поширена повсюдно
4. Тип підприємства або організації	Державні, акціонерні, приватні підприємства, кооперативи, малі підприємства, установи, організації, інші комерційні структури
5. Форма організації праці	Індивідуальна
<b><i>II. Виробнича характеристика професії</i></b>	
1. Місце роботи	У приміщенні, а також за його межами
2. Знаряддя праці	Комп'ютери, оргтехніка
3. Предмети праці	Майстерні і трудові ресурси, нормативні документи, способи комунікації й інформації, економічні і статистичні звіти, довідники

4. Мета праці	Формування професійного управління в умовах ринкових відносин
5. Основні виробничі операції	Планування і прогнозування діяльності підприємства (фірми, організації); управління трудовими ресурсами; регулювання відносин між працівниками і підприємствами; оцінка роботи структурного підрозділу і здібностей кожного працівника; організація добору, підготовки і розміщення кадрів; правове забезпечення проведення організаційно-економічної політики, вільного наймання; впровадження передової інформаційної технології, прийняття самостійних, нестандартних рішень
6. Професійні знання, уміння, навички	<p>Повинен знати: певну галузь менеджменту, економіки, організації виробництва і керування, право, соціологію, психологію. Досконало володіти: знаннями і практичними навичками в різних напрямках формування і раціоналізації структури та психології процесів управління кадрами; соціально-економічною і рекламною інформацією; мистецтвом керування людьми і способами підвищення ефективності виробництва</p> <p>Повинен мати: високі організаторські здібності, ерудицію, компетентність, широкий кругозір</p>
<b><i>III. Санітарно-гігієнічна характеристика професії</i></b>	
1. Напруженість праці	Напружена розумова праця
2. Обмеження за статтю чи віком	Обмежень немає
3. Режим праці і відпочинку	Ненормований робочий день
4. Завантаженість аналізаторів	Руховий, зоровий і слуховий аналізатори
5. Неприятливі фактори	Напружені мислення, воля, пам'ять, увага
6. Медичні протипоказання	Захворювання, пов'язані з порушенням психіки
<b><i>IV. Вимоги професії до індивідуально-психологічних особливостей фахівця</i></b>	
1. Нейродинаміка	Перевагу мають особи з сильною,

	лабільною, рухливою нервовою системою, гарним тонутом
2. Психомоторика	Швидкість реакції, гарна сенсорно-моторна координація рухів
3. Сенсорно-перцептивна сфера	Швидкість сприйняття й оцінки ситуацій
4. Пам'ять	Оперативна, короткочасна і тривала
5. Увага	Обсяг, розподіл, стійкість і переключення уваги
6. Мислення і мова	Словесно-логічне мислення, уміння спілкуватися, гарна дикція, грамотність мови
7. Інтелект	Високий рівень загального інтелекту, перевагу мають особи з високим рівнем вербальних здібностей
8. Емоційно-вольова сфера	Емоційна стійкість, організаторські здібності, схильність до ризику
9. Риси характеру	Активність, самоконтроль, відповідальність, наполегливість, комунікабельність, рішучість, чесність, потреба в досягненнях, терпіння, коректність
<b><i>V. Підготовка кадрів</i></b>	
1. Тип навчального закладу	Економічні факультети університетів, школи ділового адміністрування та бізнесу
2. Термін навчання	Бакалавр – 4 роки, магістр – 1,5 роки
3. Необхідні знання із загальноосвітніх предметів	<i>Іноземні мови, інформатика та обчислювальна техніка, психологія</i>
4. Перспективи зростання	<i>Керівник підприємства, комерційної структури, установи чи організації</i>

### **3. Ролі менеджера.**

**Роль** — це набір певних поведінських правил. **Роль** — це комплекс зразків поведінки, пов'язаних з виконанням яких-небудь функцій. При рольовому підході менеджер — це деяка сукупність ролей, які пропонуються особі як здійснення її зв'язків із суспільством через систему визнання цим суспільством професійної трудової діяльності. Рольовий підхід акцентує увагу на тому, що менеджер діє в рамках соціального, а не технологічного і виробничого простору організації. Виділяють два класи ролей: цільові і

підтримуючі. Цільові ролі спрямовані на відбір і виконання виробничих і групових завдань. Підтримуючі ролі — це така поведінка управлінця, яка сприяє підтримці і активізації діяльності співробітників і окремих груп. Рольова модель діяльності менеджера складається з трьох управлінських комплексів:

- професійного;
- психологічного;
- організаторського. [11]

Кожний з управлінських комплексів містить три ролі. Професійний управлінський комплекс передбачає ролі підприємця-новатора, комерсанта і адміністратора; психологічний комплекс — ролі лідера-мотиватора, практичного психолога-вихователя, соціального архітектора; організаторський комплекс — ролі інтегратора-координатора, комунікатора, соціального контролера. Сучасний менеджер виступає в системі суспільного виробництва в декількох ролях: □ «керуючий»; □ «дипломат»; «лідер»; «вихователь»; □ «інноватор»; □ «людська істота». Деякі дослідники для характеристики й структурування трудового процесу управлінської праці виходять з такої її ознаки, як визначення «розумова». Розподіл операцій трудової діяльності управлінця на три види (за Кабушкіним) 1. Організаційно-адміністративні і виховні (операції приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання); 2. Аналітичні і конструктивні (сприйняття інформації і підготовка відповідних рішень); 3. Інформаційно-технічні (документаційні, обчислювальні і формально-логічні операції). Розподіл посадової діяльності управлінських працівників за технологією на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції та процедури (за Черкасовим). 1. Інформаційний цикл — пошук, збирання, передавання, опрацювання, зберігання всіх видів інформації — цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці; 2. Логіко-мислиннєвий цикл — вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень)

— в основному цим займаються керівники і спеціалісти; 3. Організаційний цикл — організаційно-управлінські впливи на об'єкт управління для реалізації рішення (добір і розстановка кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координування, контроль виконання тощо) — цим займаються керівники. Загального визнання набула теорія ролівого підходу до змісту управлінської діяльності Г. Мінцберга. Хоча у проведеному ним дослідженні брали участь тільки п'ять менеджерів вищої ланки, перевага методу полягає у тому, що фотографія робочого дня проводилась з використанням «прозорого» процесу структурованого прямого спостереження. Мінцберг виділяє й класифікує десять ролей, поєднавши їх у три блоки (рис.1). [11]

Роль	Опис	Характер діяльності (за матеріалами обстеження керівників)
<b>Міжособистісні ролі</b>		
Головний керівник	Символічний глава, який виконує звичайні обов'язки правового або соціального характеру	Церемонії, дії, що є наслідком його становища, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки	Усі управлінські дії з участю підлеглих
Зв'язкова ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації	Листування, участь у нарадах поза організацією, інша робота із зовнішніми організаціями і особами
<b>Інформаційні ролі</b>		
Приймач інформації	Розшукує і отримує різноманітну спеціалізовану інформацію (як правило, поточну), яку використовує в інтересах власної справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що циркулює в організації	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з одержанням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки)
Поширювач інформації	Передає інформацію, одержану з зовнішніх джерел чи від інших підлеглих, працівникам організації (частина цієї інформації є фактологічною, інша вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації)	Розсилання пошти в організації з метою одержання інформації, вербальні контакти для передавання інформації підлеглим (огляди, бесіди)
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт у своїй галузі	Участь у засіданнях, звернення через пошту, усні виступи, передавання інформації у зовнішні організації та іншим особам
<b>Ролі, пов'язані з прийняттям рішень</b>		
Підприємець	Відшукує можливості всередині організації і за її межами, розробляє і впроваджує проекти з удосконалення, які зумовлюють зміни, контролює розроблення проектів	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, ініціювання, розроблення проектів, удосконалення діяльності
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригувальні дії, коли організація постає перед необхідністю важливих і неминучих зрушень	Обговорення стратегічних і поточних питань, в т. ч. проблем і криз
Розпорядник ресурсів	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що зводиться до прийняття чи схвалення значущих рішень	Складання графіків, визначення повноважень, розроблення бюджетів, програмування роботи підлеглих
Відповідальний учасник переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх значущих і важливих переговорах	Проведення переговорів

Рис. 1. Десять управлінських ролей за визначенням Мінцберга

Мінцберг підкреслює, що ролі не можуть бути незалежними одна від одної, вони взаємопов'язані й взаємодіють, створюючи синергічний ефект. На засадах рольового підходу Мінцберг характеризує спеціалізацію так: «Менеджери всіх рівнів управління виконують базовий набір завдань, пов'язаних з прийняттям рішень, міжособистісними відносинами і опрацюванням інформації; з цієї точки зору їхня діяльність спеціалізована горизонтально.

Підхід Юкла, що містить майже вдвічі більше, ніж у Мінцберга, характеристик менеджерської поведінки, є більш докладною рольовою класифікацією. Разом з тим, обидві класифікації мають багато подібних, а у деяких випадках, навіть ідентичних характеристик. Це дозволяє встановити достатньо повну відповідність між підходами двох авторів.

<i>Ролі менеджера за Мінцбергом</i>	<i>Виміри менеджерського поведінки за Юклом</i>
1. Головний керівник	1. Увага до дисципліни 2. Рольове з'ясування
2. Лідер	3. Наснага 4. Увага 5. Схвалення
3. З'єднувальна ланка	6. Сприяння спілкуванню 7. Планування 8. Координація
4. Приймач інформації	9. Сприяння роботі 10. Акцентування ефективності
5. Розповсюджувач інформації	11. Підготовка 12. Поширення інформації
6. Представник	13. Представництво
7. Підприємець	14. Вирішення проблем
8. Стабілізатор	15. Керування конфліктом 16. Участь у рішенні
9. Розподільувач ресурсів	17. Можливість варіювання винагородами 18. Делегування повноважень
10. Той, хто веде переговори	19. Представництво

Рис. 2. Співвідношення класифікацій описових одиниць менеджерської праці (за Мінцбергом та Юклом)



Тлумачення ролі дуже широке, їх перелік досить суб'єктивний. І хоча кар'єрна траєкторія менеджера може бути описана через освоєння нових ролей, зміну і вдосконалення рольового репертуару, рольове структурування трудового процесу часто провадиться без належного методологічного обґрунтування. Мінцберг у своїх дослідженнях аналізує роботу менеджера на трьох рівнях: досить абстрактному інформаційному, комунікативному й безпосередньої дії. Перший, зовнішній і найбільш відчутний — це рівень управління безпосередньою дією. Далі — рівень керування людьми, яких спонукають здійснювати ті або інші дії, і рівень управління інформацією, через яку здійснюється вплив на індивідів. На рівні управління інформацією менеджер не займається ані персоналом, ані діями як такими, а лише інформацією в тій мірі, в якій вона опосередковано впливає на розвиток подій та виконує такі основні ролі, як «комунікація» (обмін інформацією як з індивідами, що знаходяться ззовні — роль оратора, так і з тими, хто перебуває усередині організації — роль провідника) і «контроль» за тим, як підштовхнути або спровокувати підлеглих до певних дій. Існує три основних способи вирішення цього завдання: менеджер створює системи, вибудовує структури і дає вказівки. На рівні управління людьми менеджер як індивідуальний лідер спонукає і спрямовує співробітників свого підрозділу — мотивує, надихає, тренує і виховує, підштовхує і виконує функції наставника тощо; як груповий лідер створює свою «команду», на рівні організаційної одиниці — створює і підтримує певну культуру діяльності. На рівні управління безпосередньою дією менеджери, щоб зберегти життєздатність підрозділів, запроваджують інновації, при цьому часто не гребують «особисто докласти до цього руку». Дія означає тут перетворення усередині самої організаційної одиниці, як активні, так і реактивні. При цьому очевидно, що різні менеджери в різній мірі спираються на ті чи інші компоненти своєї професії. Так, можна говорити про концептуальний стиль менеджменту, якщо менеджер фокусує зусилля на виробленні структури діяльності, адміністративний стиль, що ґрунтується насамперед на функції

контролю, міжособистісний, який покладається на лідерські якості усередині групи і зв'язки в зовнішньому оточенні, та діяльному, в центрі якого — зрима і відчутна дія. У пропонованій Мінцбергом класифікації ці стилі розміщені в порядку наростання їх почуттєвої відчутності. Як підкреслює Мінцберг, менеджер повинен враховувати всі три рівні одночасно, хоча б він сам і тяжів до якогось одного стилю. Ось чому так важливо поєднати усі компоненти роботи менеджера, щоб з першого погляду було ясно — вони нероздільні. Міжособистісні ролі виходять з повноважень і статусу керівника і охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Вони роблять його центром зосередження інформації, що дає можливість і одночасно змушує грати інформаційні ролі й діяти як центр опрацювання інформації. Беручи на себе ці ролі, керівник здатний грати ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Аспекти управлінської діяльності, що є загальними для всіх керівників, менш очевидні, ніж розбіжності в їх роботі. Переконливим прикладом, який підтверджує, що знайти спільне в роботі всіх керівників досить складно — є зміст управлінської праці, тобто те, з чого складається робота повсякденній практиці. Більшість людей, в тому числі й самі керівники-практики вважають, що рутинна робота завідуючого відділом не набагато відрізняється від роботи тих, ким він керує. Особливо якщо взяти до уваги, що вони постійно взаємодіють і отримують майже однакову винагороду. Але дослідження показують, що управлінська праця по своїй суті значно відрізняється від неуправлінської. Робота завідуючого відділом, наприклад, має більше спільного з роботою президента компанії, ніж з працею його підлеглих. Коментуючи це, Мінцберг, який провів дослідження з вивчення праці п'яти керівників вищої ланки, стверджує: «Майже вся праця в суспільстві вимагає спеціалізації й конкретизації. Неуправлінська праця більше рутинна, однорідна, однакова, часто повторювана. Керівник же не повинен очікувати такої однорідності в своїй роботі. Характерним для нього буде короткочасність, різноманітність і фрагментарність здійснюваної діяльності». [9;11]

#### 4. Вимоги до менеджерів.

Виконуючи свої обов'язки, менеджер виступає у певній соціальній ролі, характер якої змінюється з розвитком суспільства. У період, коли виконавці були в більшості своїй сірою безликою масою, мали низький рівень освіти й універсальні навички, весь час перебуваючи під страхом звільнення і в той же час у постійній готовності до бунту через нестерпні умови праці та життя, керівник мав бути безжалісним диктатором, який управляє персоналом за допомогою примусу. З підвищенням культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як особистостей роль диктатора перестала відповідати реальним потребам практики управління. В цих умовах виникла нова роль — батька родини, який не тільки віддає розпорядження, карає чи винагороджує, а й створює сприятливий морально-психологічний клімат, вирішує міжособистісні конфлікти, підтримує своїх підлеглих. Сучасні технологічні і соціальні процеси надзвичайно ускладнились, а знання і кваліфікація виконавців, їх незалежність настільки зросли, що диктаторські замашки і патерналізм практично виключені, неприпустимі, нині домінує ділове співробітництво і консультування. Менеджер стає організатором самостійної роботи підлеглих, об'єднаних у команди. Досить цікавою є еволюція вимог до керівників. Так, Ф. Тейлор, один із фундаторів науки управління, найважливішими рисами вважав розум, освіту, спеціальні і технічні знання, фізичну спритність чи силу, такт, енергію, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, міцне здоров'я. А. Файоль так визначає вимоги до керівника: «Перша вимога, якій повинен задовольняти керівник великого підприємства, — бути хорошим адміністратором, тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Друга умова полягає в тому, щоб він був компетентним у спеціальній технічній функції, властивій даному підприємству». Інші якості і знання, які бажано мати всім керівникам: 1) здоров'я і фізична сила; 2) інтелігентність і розумова сила; 3) моральні якості: розсудливість, наполеглива енергія, сміливість, почуття відповідальності, обов'язку і піклування про загальний

інтерес; 4) високий рівень загальної культури; 5) загальне уявлення про всі найбільш суттєві функції фірми. Інститут діагностики менеджменту (Гамбург, Німеччина) пропонує такий перелік вимог до менеджера: [10]

- Розумові здібності: здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення.

- Ставлення до оточуючих: контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, здатність працювати у команді.

- Особисті риси: інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність.

- Ставлення до праці: сприймання навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість.

У США (Інститут Геллапа) виділяють п'ять основних вимог: 1. знання справи; 2. здоровий глузд; 3. впевненість у власних силах; 4. високий загальний рівень розвитку; 5. здатність доводити розпочате до кінця. Певний інтерес у зв'язку з цим викликає концепція обмежень. Ідея полягає у тому, що всі менеджери мають можливість розвивати і підвищувати ефективність своєї роботи. Але їх компетентність у різних напрямках дещо різна, певною мірою обмежена. Виявивши такі обмеження, можна зосередити увагу на тих факторах, які заважають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера. 11 потенційних обмежень в діяльності менеджера:

1. Невміння управляти собою. Кожний менеджер повинен навчитися управляти собою і ставитися до самого себе як до унікального ресурсу. Керівники, які не вміють цього робити (правильно «розряджатися», вирішувати конфлікти, уникати стресів, ефективно використовувати час, енергію і навички) не є ефективними.

2. Розмиті особистісні цінності. Менеджери щодня повинні приймати велику кількість рішень, які базуються на особистісних цінностях і принципах. Якщо особистісні цінності не зрозумілі для себе і оточуючих, то

вони сприймуться у викривленому вигляді. В результаті ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень знизиться.

3. Неясні власні цілі. Менеджер, не здатний визначити власні цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності.

4. Загальмований власний розвиток. Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, а й умінням використати отримані знання на практиці.

5. Невміння вирішувати проблеми (приймати рішення). Вирішення проблеми ніколи не було простою справою, але відповідні навички можуть бути значною мірою розвинуті.

6. Відсутність творчості у роботі. Нестандартний підхід до власної діяльності особливо необхідний сучасним менеджерам. Творча особистість підготовлена до роботи в умовах невизначеності. В свою чергу, менеджер, який має відносно низький творчий потенціал, рідко висуває нові ідеї, не здатний стимулювати творчість підлеглих, не бажає експериментувати.

7. Невміння впливати на людей. Ключову роль у питаннях впливу відіграє особистий фактор. Менеджери, які володіють впливом, мають переконливий зовнішній вигляд, поведінку, чітко висловлюють свої думки, впевнені у собі, дають чіткі вказівки, володіють невербальними формами впливу (жести, міміка тощо) мають істотні переваги при керуванні людьми. Менеджер, який не має взаєморозуміння з оточуючими, не вміє проявити себе, матиме низьку впливовість, не користуватиметься авторитетом у підлеглих і колег.

8. Нерозуміння специфіки управлінської праці. Менеджер досягає результату не власною працею, а через інших осіб — розуміння необхідності мотивації підлеглих зумовлює ефективність діяльності.

9. Низькі організаторські здібності (нездатність керувати). Йдеться про здатність менеджера «заряджати» енергією членів колективу, уміння оптимально організувати трудовий процес, розподілити обов'язки і забезпечити контроль і дисципліну виконання.

10. Невміння навчати. Кожний керівник повинен піклуватися про підвищення компетенції тих, ким він керує. Якщо менеджеру не вистачає здібностей і терпіння допомагати розвитку інших, управлінська діяльність гальмується.

11. Невміння формувати колектив. Якщо керівник не в змозі перетворити групу в кваліфікований і результативний колектив, формувати і розвивати його, забезпечувати гармонійне поєднання інтересів працівників, групи і організації — досягнення мети не буде забезпечене. Управління належить до таких видів людської діяльності, які потребують специфічних людських властивостей, що роблять конкретну особу професійно придатною до управлінської діяльності.

Ці властивості не можна розглядати ізольовано, оскільки вони характеризують одну особу, хоча й з різних сторін. Тільки розглядаючи їх у взаємозв'язку, можна отримати уявлення про працівника, його придатність чи непридатність до управлінської діяльності. Саме комплексний підхід до визначення складу і змісту властивостей, які в сукупності здатні забезпечити якісне виконання менеджером своїх функціональних обов'язків, забезпечує модель сучасного менеджера. Для того, щоб менеджер мав можливість ефективно керувати, виконувати функції центральної фігури управління, він повинен відповідати сучасній моделі. Перш за все слід виділити деякі загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а вже потім формулювати вимоги до неї. Найсуттєвішими загальними передумовами є мотиви, якими керується людина, яка прагне до управлінської діяльності, та її розумові здібності. Різноманітні вимоги до менеджерів можуть бути зведені у дві групи: 1. Ділові якості, які поєднують у собі компетенцію та організаторські здібності. 2. Особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові властивості, морально-психологічні властивості, вимоги до здоров'я та способу життя. Поєднання організаторських здібностей та вольових властивостей зумовлюють таку інтегровану характеристику, як підприємливість. Вольові властивості та

морально-психологічні риси в їх поєднанні зумовлюють феномен лідерства. Загальні вимоги до менеджера містяться в законодавстві про працю, в системі державних стандартів та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але вони мають бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, в яких доведеться працювати менеджеру. Ці риси менеджера є єдністю природних особливостей людини і результатом засвоєння нею соціальних цінностей у процесі навчання і виховання. Насьогодні спеціалістами закордонних оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів — професійних керівників. Але в світі немає людини, яка б володіла усіма якостями, що сформульовані як вимоги до менеджера. У той же час тисячі менеджерів працюють успішно, забезпечуючи високу результативність організацій. Це пояснюється, по-перше, здібністю індивідів за певних обставин компенсувати відсутність або нерозвиненість одних рис іншими і, по-друге, постійним самовдосконаленням. Формування окремих особистісних рис можливе у процесі навчання, виховання і самовиховання. При цьому головною є умова: у менеджера має бути бажання самовдосконалюватися, бо як тільки настає пауза у саморозвитку, відбувається руйнування уже сформованих управлінських умінь та навичок. Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в управлінській діяльності — вона значно ускладнилася в сучасних умовах і не спрощуватиметься у майбутньому. Діяльність менеджера визначається комплексами стимулюючих та дестимулюючих тенденцій розвитку політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів. Стимулюють діяльність широке поле вибору і виявлення ініціативи, зростання конкуренції, можливість самовираження у творчій змістовній праці. Дестимулюють — стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій, ерозія традиційних цінностей, кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати в умовах обмеженості засобів для цього. Найважливішою вимогою до

менеджера є здатність постійно працювати над собою. Тільки у такому разі можлива успішна адаптація до змін у суспільстві. Менеджер, який припинив роботу над собою, не може успішно вирішувати сучасні проблеми. [11;12]

**Мотиви до зайняття менеджерських посад.** Мотиви — це те, що спонукає людину до діяльності. Основними мотивами до зайняття посади керівника є творчі, економічні та амбіційні. Вони не завжди існують у чистому вигляді, вони інтегруються, але в їх ієрархії зазвичай виявляється домінуючий мотив.

**Розумові здібності.** Ще одна з передумов до зайняття керівної посади — розумові здібності. Потреба враховувати розумові здібності претендентів на менеджерські посади зумовлена тим, що людині важко самій усвідомити межі своїх можливостей. Вона, як правило, схильна їх перебільшувати. Розум можна класифікувати за багатьма ознаками. Розрізняють, наприклад, розум теоретичний, практичний та універсальний. Теоретичний розум характеризується здатністю мислити абстрактними категоріями, відволікаючись від конкретного. Людина з розвиненим практичним розумом міркує конкретніше, швидше й точніше сприймає ситуацію, оперативно знаходить шляхи вирішення конкретних проблем. Люди з універсальним розумом, вільно орієнтуючись у поточних обставинах, у той же час виявляють схильність до абстрактного мислення. Розум буває активний і пасивний, жвавий і млявий, наполегливий і безвольний, творчий і наслідувальний, показний і глибокий, конкретний і абстрактний. Відомі спроби розглядати та оцінювати розум у зв'язку з мудрістю та інтелектом. Відомий спеціаліст з дослідження управлінських операцій Р. Акофф дає таке визначення мудрості: «Мудрість — це здатність передбачати віддалені наслідки дій, готовність пожертвувати теперішньою хвилиною вигодою заради більших благ у майбутньому і вміння управляти тим, що піддається управлінню, не засмучуючись тим, що не піддається управлінню». Таким чином, мудрість спрямована у майбутнє. Мудра людина прагне управляти майбутнім. Чинники оцінювання основних характеристик розуму:



- гнучкість та рухливість;
- глибина та широта;
- логічність та самостійність суджень;
- критичність та допитливість;
- творчість та ініціативність;
- швидкість сприйняття інформації та процесів мислення, які значною мірою визначають оперативність і продуктивність управлінської діяльності.

Під допитливістю розуміють прагнення людини дізнатися про те нове, з чим вона зустрічається у житті, розібратися в основних, раніше не відомих їй явищах.

Важливим для менеджера є **системне мислення** — найбільш придатний в області менеджменту інструмент для протистояння парадоксам. Це схильність до аналізу і синтезу, вміння відділяти суттєве від несуттєвого, діалектично охопити явище як ціле, в усьому різноманітті елементів, які складають його, та зв'язків між ними. Системне мислення не уникає складнощів та охоче сприймає «непередбаченості» багатьох явищ та процесів. Успішність управлінської діяльності значною мірою визначає **креативність** як здатність до творчого вирішення завдань. Найважливішою є роль її в інноваційній діяльності. Саме у процесі розробки і впровадження в організації інновацій менеджер виступає як новатор, творець. При цьому креативність керівника проявляється вже у його здатності бачити елементи новизни, творчості у діяльності інших людей, в першу чергу підлеглих, в умінні розкрити їх особистий потенціал. Ця властивість необхідна менеджеру також для розробки стратегічних управлінських рішень, цільових комплексних програм тощо. **Реалістичний погляд на речі** — суттєва перевага менеджера. Але розвинене уявлення, природна здібність фантазувати можуть посилити його потенціал, сприятимуть підвищенню якості і результатів його діяльності.

**Ділові якості.** 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. Конкретні ділові властивості виявляються в умінні провести кваліфікований аналіз ситуації і розібратися в складних обставинах, розробити альтернативні варіанти рішення з наступним вибором найбільш результативного, своєчасно визначати склад дій, необхідних для вирішення проблем, чітко ставити завдання підлеглим і здійснювати ефективний контроль за їх виконанням, залишатися самокритичним в оцінюванні підсумків діяльності. Ділові якості — складна категорія. Це симбіоз двох складових: компетентності та організаторських здібностей. **Компетентність** — сума спеціальних знань та досконале знання своєї справи. Визначається професійними знаннями (освіта, підготовка) та практичним досвідом. **Управлінські знання** менеджер отримує у системі вищої освіти, а також шляхом самоосвіти: вивчення спеціальної літератури, спостереження, спілкування з колегами та науковцями, відвідування професійних виставок тощо. Важливим є уміння пов'язувати нові знання зі старими, швидка реакція та орієнтація. **Управлінські уміння** — це застосування знань на практиці, трансформовані знання, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій. Уміння керівника є відносно сталими характеристиками особи (уміння слухати, організувати виконання тощо). У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками.. **Організаторські здібності менеджера** — це навички налагодження спільної роботи багатьох людей, розпорядливості.

Організаторські здібності виявляються в умінні:

- ◆оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати термін їх виконання;

- ◆своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами і забезпечувати їх виконання;

◆направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих; раціонально розподіляти працю між співробітниками та інструктувати їх, забезпечити їх взаємодію;

домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;

◆підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їх діяльності;

◆йти на виправданій ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;

◆активно використовувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;

◆створювати оптимальні комбінації наявних ресурсів.

Менеджер розуміє, що не може покладатися тільки на себе, і заохочує до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. Здібний організатор спирається на розум всього колективу, його наполегливість ніколи не переходить у впертість та несприйняття чужої думки. Таким чином він привчає підлеглих до самостійності.

**Особистісні риси. Вольові властивості.** Компетентна особа з розвиненими діловими якостями може виявитися не здатною керувати колективом, якщо їй не вистачає особистісних рис, перш за все, вольових. **Воля** — це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод. Для менеджера важливі:

- цілеспрямованість — уміння людини підпорядковувати свої дії поставленим цілям. Цілеспрямовані особи мають чіткі й визначені цілі в житті;

- наполегливість — уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність спрямовувати і контролювати поведінку відповідно до визначеної мети;

- рішучість — уміння прийняти та втілити в у життя швидкі, обґрунтовані рішення. Рішуча людина здатна в потрібний момент відкинути коливання і сумніви й рішуче зупинитися на конкретній меті та визначити способи і засоби її досягнення;

- ініціативність — уміння працювати творчо, діяти ініціативно;

- самостійність — уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти спираючись свої погляди та переконання;

- сміливість — уміння подолати страх і йти на виправданий ризик заради досягнення мети, незважаючи на небезпеку для власного благополуччя.

- витримка — уміння відкидати дії, почуття і думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

Важливе значення для менеджера має такі особистісні риси, як впевненість у собі, пов'язана з наявністю у людини чіткої цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення. Учені в галузі психології управління наводять практичні рекомендації щодо формування у менеджерів навичок впевненості у собі. Основними з них є такі: необхідність уникати негативних емоцій в процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, триматися дружньо і привітно, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок. **Морально-психічні якості.** Вимоги до морально-психічних якостей відзначаються різноманітністю, тому що складною є психічна структура самої особи. Вони необхідні для створення у колективі клімату, який сприяє розвитку здорових міжособистісних стосунків, свідомої дисципліни трудових відносин. Менеджмент — це керівництво людьми, повсякденне їх виховання, причому не інструкціями, а високою організованістю, принциповістю, справедливістю, власним прикладом. Виконавцям імпонує менеджер, схильний до колективного прийняття рішень, заохочення критики і самокритики, подолання тенденцій бюрократизму і підлабузництва, який довіряє співробітникам і справедливо оцінює результати їхньої праці, віддає перевагу методам переконання перед

методами примусу. Значення моральних рис, репутації менеджера зростає в умовах корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві. Морально-психічні властивості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність. [11]

## **ТЕМА 2. АКТИВНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА. РЕГУЛЯЦІЯ ПОВЕДІНКИ.**

- 1. Активність особистості як форма вияву її індивідуальності та професіоналізму.**
- 2. Мотиваційна структура особистості менеджера.**
- 3. Емоційна регуляція поведінки.**

### **1.Активність особистості як форма вияву її індивідуальності та професіоналізму.**

У вітчизняній психології активність розглядають як прояв реактивності (реакція людини у відповідь на подразнення, зовнішній вплив) та власне як активність, спрямовану на перетворення зовнішнього світу. Активність, що виражає внутрішній світ людини, зумовлює її життєве спрямування.

Аналізуючи рушійні сили існування та розвитку, З. Фройд надав фундаментального значення несвідомому, сексуальному інстинкту, А. Адлер — прагненню до влади, А. Маслоу — прагненню до самореалізації. З. Фройд потрактував це спрощено, пояснивши існування у людини тваринної сексуальної потреби, яка весь час бореться із Над-Я, що визначає зміст основних проблем життя особистості. Водночас він проігнорував атрибутивні ознаки особистості: наявність духовного начала, усвідомленість, цілісність, активність, унікальність.

Особистість проявляє активність у зовнішньому (гра, повчання, праця) та внутрішньому (саморегуляція, рефлексія, самопізнання, забезпечення єдності внутрішнього світу тощо) планах.[8]

Важливою характеристикою особистості є її активність.

**Активність особистості** — прагнення розширювати сферу своєї діяльності, здатність нести в собі потенціал енергії, сили, творчості.

Активна взаємодія особистості з природою і суспільством є методологічним принципом, що дає змогу розкрити специфіку її становлення у світі, що також змінюється; враховувати не тільки дії об'єктивних чинників на особистість, а й потенційні характеристики (у тому числі психічні властивості, якості, природні особливості тощо) самої особистості. Отже, активність є формою вираження потреб особистості, її характеристикою як суб'єкта життєдіяльності. Вона сприяє злиттю індивіда із соціумом (ідентифікація) і виділенню, збереженню свого “Я” (автономізація), тобто є способом формування, розвитку особистості та подолання зустрічних детермінантів (причин) у процесі її становлення. Це досягається завдяки оптимальному використанню природних здібностей і можливостей індивіда, знаходженню оптимально-індивідуального темпу життя, своєчасному включенню особистості в соціальні процеси тощо. Активність особистості є багатовимірною категорією, яка реалізується в системі цільових установок, ціннісних відносин та орієнтацій, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, нахилів, вибір способів діяльності й спілкування. Розрахувавши свої сили, можливості для досягнення мети, людина за допомогою активності мобілізує свої здібності, активізує бажання, долає інерцію. Мотиваційними спонуканими до дії є будь-які її потреби, передусім актуалізовані (незадоволені).

Найтипівішими мотивами, здатними спонукати менеджера до управлінської активності, є: прагнення змінити статус і зробити кар'єру; бажання розв'язати складне управлінське рішення, від якого залежатиме успіх усієї організації; бажання принести користь організації; інтерес до управлінських справ; сподівання на те, що організація стане більш незалежною і самостійною; бажання посилити вплив на персонал; можливість виявити себе і свої здібності тощо. Бажання досягти мети

спричинює пошукову активність, спрямовану на зміну ситуації (вибір способів поведінки, координація зусиль, саморегуляція та ін.).

Складний процес формування активності особистості завершується реальним вибором бажаного, тобто задоволенням потреб, але тільки за умови, що зовнішні спонуки не суперечать вже існуючим в особистісній структурі цінностям, не викликають внутрішнього дискомфорту, когнітивного дисонансу (інтелектуального конфлікту, за якого нова інформація суперечить усталеним думкам, уявленням), а нова орієнтація, що виникла в результаті вибору, відкриває особистості простір для задоволення своїх потреб.

Активна взаємодія з навколишньою дійсністю є запорукою розвитку особистості. При цьому вона не тільки перебуває в злагоді з природою, суспільством, культурою, а й діє всупереч їм. Парадоксальність такої гармонії та дисгармонії особистості особливо помітна під час дослідження рівнів її розвитку. Наш сучасник, латиський філософ Август Мілте виділяє такі рівні розвитку особистості:

**1. Рівень зникнення особистості.** Моралі на цьому рівні або зовсім немає, або вона є маскою, декорацією. В історії відомі політичні режими, де більшість населення є всього-навсього об'єктами управління, “гвинтиками” державної машини, у суспільстві з'являється численна армія наглядачів. Все це духовно і фізично нищить людину, творчі сили суспільства.

**2. Рівень “текстуальної”,** однозначної людини догматичного складу, яка за текстом не здатна бачити підтексту. “Текстуальна” людина живе в більш-менш замкнутій системі, розглядає реальність із позиції “абсолютного і правдивого спостерігача”. Однозначна людина чітко поділяє людей на друзів і ворогів, оптимістів і песимістів, прогресивних і регресивних, матеріалістів та ідеалістів тощо.

**3. Рівень здорового глузду.** На цьому рівні особистість здатна сприймати підтекст, символіку, різноманітність життя, але вороже ставиться до поглядів, що суперечать загальноприйнятим істинам.

**4. Рівень обдарованих, талановитих людей з високим творчим потенціалом, з нестандартним мисленням.** Вони не можуть обмежитися виконанням роботи лише за вказівкою зверху, а завжди прагнуть внести в неї особистісне начало, готові до ризику, відповідальності за вчинене.

**5. Рівень геніїв.** їхня діяльність пов'язана з особливими обдаруваннями, особистою відвагою. Вони становлять незначний відсоток населення.

Активна особистість передусім є суб'єктом власної життєдіяльності, який різнобічно взаємодіє із зовнішнім (соціальним) середовищем, перебираючи на себе конкретні соціальні ролі. Саме в цьому виявляється соціальна активність особистості.

**Соціальна активність особистості** — глибинні, різнобічні зв'язки особистості із соціумом, рівень реалізації як суб'єкта суспільних відносин.

Соціальна активність є свідченням цілісності особистості, готовності до соціальної взаємодії і виявляється у формі усвідомлення сенсу життя, здорового суперництва, примноження своїх достоїнств тощо. Однак серед менеджерів нерідкісним є ставлення до ділових, завзятих, наполегливих осіб як до небезпеки для свого існування. Такі керівники не готові працювати в умовах розкриття творчих потенцій персоналу. Їхні інтереси вступають у конфлікт з інтересами суспільства, яке особливо зацікавлене в людях мислячих, активних і знаючих.

Окрему категорію становлять люди, наділені безпредметною активністю, яка є соціально небезпечним, соціально небажаним явищем, проявляється у формах девіантної (збоченої) поведінки: соціальна бездіяльність, відмова, бойкот, уникнення від розв'язання проблем, нігілізація громадської думки, активне заперечення авторитетів, правил, норм поведінки та ін.

Активність залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників. Співвідношення їх породжує різні типи вияву активності, показує процес перетворення зовнішніх умов на соціально-психологічні установки,



очікування. Належність до активності таких психологічних особливостей, як мотиви особистості, її спрямованість, здібності, ціннісно-сміслові орієнтації, визначає власне психологічну характеристику активності. Психічні процеси і властивості особистості формуються в умовах дійових зв'язків людини із соціумом. Рушійною силою психічного розвитку як саморуху є суперечності, розв'язати які можна завдяки активності людини та соціального середовища. Саме індивід визначає участь у формах цілісного вияву активності (діяльності і поведінки), її якість, тобто міру стосовно розв'язуваних завдань. У ставленні до себе суб'єкт також виявляє відповідну активність. Зовнішні (соціальні) чинники діють на людину як стимул чи гальмо. Отже, конкретні суспільно-історичні, соціально-психологічні умови, соціальне середовище, навчання, виховання, відіграючи важливу роль у розвитку психіки людини, зумовлюють процес формування особистісної активності. Володіючи певною психологічною самопрезентацією (через індивідуальні психологічні особливості) і вступаючи у взаємодію з навколишнім середовищем, де індивід є активним суб'єктом, особистість реалізує себе і прагне до самоактуалізації.[5]

**Самоактуалізація** — відчуття своєї внутрішньої природи, чесність і прийняття відповідальності за власні дії, можливість кращого життєвого вибору, постійний процес розвитку свого потенціалу до максимально можливого.

Особистість, яка реалізує потребу в самоактуалізації й розвитку активності, характеризують ефективне сприймання реальності; прийняття себе, інших, природи; спонтанність, простота, природність; концентрація уваги на проблемі (на відміну від концентрації уваги на собі); незалежність, потреба у відокремленості; свіжість сприймання; містичність і досвід вищих станів; почуття причетності, єдності з іншими; глибокі міжособистісні стосунки; демократичний характер відносин; розмежування засобів і цілей; філософське почуття гумору; креативність; опір окультурюванню (А. Маслоу).

Аналіз формування активності особистості, її здатності до самоактуалізації стали підставою виокремлення таких критеріїв розвитку особистості (український психолог Л. Бурлачук):

— природний перехід особистості від однієї вікової фази психічного становлення до іншої;

— перехід особистості від меншої повноти й багатства втілення вселюдського буття в індивідуальному житті до більшої повноти й багатства;

— розширення особистістю свого життєвого простору, оволодіння новими видами життєдіяльності;

— перехід від менш змістовних до більш змістовних життєвих цілей;

— досягнення творчих життєвих результатів. Особистість, яка розвивається і є внутрішньо вільною, творить себе і навколишній світ. Це творення є ядром її буття і знаходить вияв у всіх аспектах індивідуальної життєдіяльності — спілкуванні, вчинках, збагаченні свого духовного, морального, професійного складу тощо. Для неї важливе вираження своєї індивідуальності, неповторності, унікального ставлення до навколишнього світу;

— суперечливість-проблемність життя. Особистість, яка піклується про свій саморозвиток, творить світ, відкриває об'єктивні суперечності життя. Інтерпретуючи суперечності, вона перетворює їх на проблемність, яка потребує вирішення. Якість “проблемності” надає життю особистості нового змісту. Особистість вже не може проходити повз те, що відбувається, а цілеспрямовано аналізує його, намагається зрозуміти й встановити причинно-наслідковий зв'язок подій, конструктивно вирішити суперечності адекватним для свого “Я” шляхом;

— особистість, що розвивається, постійно перебуває в стані самопізнання. Вона володіє здатністю до рефлексії, що допомагає їй виходити за межі безпосередніх життєвих ситуацій, узагальнювати значення свого “Я”, розуміти сутність своїх життєвих відносин. Завдяки цьому переносить центр уваги із ситуативного на істотне, опосередковане:

відбувається перехід від розвитку окремих психічних властивостей до узагальнення й розвитку цілісності свого “Я”.

Отже, особистість розвивається у напрямі від менш досконалого до більш досконалого, від досягнення менш значного до більш значного життєвого результату.

За сприятливих умов, коли задоволенню основних потреб людини ніщо не загрожує, активність зростає, вона намагається стати успішною відповідно до своїх здібностей. В осіб, яким не вдалося розвинути свій потенціал, активність знижується. Процес самоактуалізації може бути обмежений негативним впливом попереднього досвіду і звичками, соціальними впливами і груповим тиском, внутрішніми захистами, які відривають людину від самої себе.

Будь-який опис людської активності передбачає відповіді на такі основні питання:

— що людина робить, яка її предметна діяльність і як вона до неї ставиться;

— які її взаємини з іншими людьми, кого вона любить, кому симпатизує, надає перевагу і чи відповідають їй взаємністю;

— наскільки вона здатна до саморозкриття, вияву власної активності й розуміння інших людей.

Відповіді на ці запитання визначають зміст рефлексивного “Я”, ступінь задоволення життям, міру вияву активності особистості.[8]

## **2. Мотиваційна структура особистості менеджера**

Знання про те, чому люди роблять те, що вони роблять - необхідна передумова для того, щоб допомогти їм реалізувати власні мотиви та попередити випадки, коли мотивації можуть викликати певні ускладнення. Кожна людина має свої інтереси та потреби, цінності, у задоволенні яких полягає зміст людського життя.

**Мотивація** - процес спонукання особи до дієвості, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації.

Для чіткого розуміння мотивацій, потрібно засвоїти трактування засадних понять - потреб, інтересів, мотивів.

**Потреби** - це усвідомлена відсутність чогось, що викликає прагнення до відповідної діяльності.

Первинні потреби закладені генетично, а вторинні виробляються в процесі пізнання і здобуття життєвого досвіду. Потреби не можна безпосередньо спостерігати чи виміряти. Про існування потреб свідчить поведінка людей. Потреби - це реальні причини Уявлення інтересів, які послуговують мотивом до діяльності.

**Інтерес** - це об'єктивно зумовлений мотив діяльності суб'єкта (окремої людини, соціальної спільноти), який формується з усвідомлення самої потреби та з'ясування умов і засобів її задоволення.

В процесі реалізації інтересу, людина неодмінно бере до уваги не лише сам предмет потреби, а ще й обставини та умови його здобуття - існуючі норми та регламенти людських стосунків, соціальні інституції та установи. Зміст інтересів виражає внутрішню сутність суб'єкта, світогляд, його сприйняття навколишнього світу, наявні матеріальні та духовні цінності культури. Найміцніше гуртують людей спільні інтереси. Це не просто сума індивідуальних інтересів членів спільноти і не просто чийсь один інтерес, який прийнято вважати спільністю для багатьох. Це інтегроване, узагальнене вираження одиничних інтересів, інтерес, який є справді спільним для сукупності людей, причетність до якого є визначальною ознакою членів певної групи.

Мотивація не є рівномірним процесом, який від початку до кінця пронизує поведінку індивіда, членів спільноти. Мотивація формується на основі тих різноманітних процесів, які здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінки. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використовуватися різноманітні функціональні здібності. Мотивацією

пояснюється вибір між різноманітними можливими діями, між різноманітними варіантами сприйняття і можливим змістом мислення, крім того пояснюється інтенсивність та наполегливість вибраної діяльності та досягнення її результатів.[5]

В основі мотивації лежать *мотиви*.

Мотив — свідомий збуджувач поведінки та діяльності людини, який зумовлює здійснення нею різноманітних потреб.

Сукупність мотивів створює мотиваційну сферу особистості, яка має ієрархічну структуру. Структура мотиваційної сфери залежить від конкретних трудових ситуацій. Серед них: вибір професії, місця роботи; повсякденна праця на підприємстві, конфліктні ситуації; зміни місця роботи чи професії. Мотиваційний процес можна уявляти як постійний пошук альтернатив, обґрунтування та вибору конкретного алгоритму поведінки.

*Розрізняють декілька груп мотивів.* Перша, найбільша, пов'язана з професією та місцем роботи. До неї належать матеріальні мотиви, мотиви сенсу праці, мотиви престижу професії тощо. Друга - це мотиви, пов'язані з реалізацією особистістю засвоєних нею соціальних норм і цінностей. У цьому зв'язку виділяють мотиви щодо реалізації значимих цінностей суспільства (громадські, морально-патріотичні тощо); мотиви трудової поведінки, пов'язані з засвоєнням норм та цінностей конкретного трудового колективу (мотиви колективної солідарності); мотиви реалізації групових норм; мотиви стандартів трудової поведінки у групі, професійної солідарності, ділового спілкування тощо. Третя група мотивів пов'язана з вибором та обґрунтуванням альтернатив життєвого циклу особи. До неї входять мотиви соціальної та професійної мобільності, подолання статусно-рольового та соціально-психологічного дискомфорту тощо.

*Мотиви виконують різноманітні функції:*

а) орієнтуюча - функція, за якої мотив спрямовує поведінку працівника в ситуації вибору її варіантів;

б) змістоутворююча - функція, за якої мотив визначає суб'єктивну значимість поведінки працівника, надає їй індивідуального змісту;

в) регулююча — функція, за якої мотив надає поведінці особи суспільного чи особистого характеру;

г) спонукаюча — функція, коли мотив є внутрішнім спонукачем активності особи;

г) мобілізуюча — функція, за якої мотив мобілізує сили працівника на реалізацію значимих для нього видів діяльності;

д) обґрунтовуюча — функція, коли за допомогою мотивів людина пояснює свої вчинки

Якщо розуміти мотив як бажаний цільовий стан у рамках відношення „індивід-середовище", можна виділити основні проблеми психології мотивації:

1. Існує стільки мотивів, скільки існує еквівалентних класів відносин „індивід-середовище". Ці класи можна відмежовувати базуючись на характерних цільових станах, прагнень людей.

2. Мотиви формуються в процесі індивідуального розвитку як відносно стійкі оціночні диспозиції. Тут йде мова про проблему розвитку і зміни мотивів.

3. Люди відрізняються за індивідуальними проявами (характеру і сили) тих чи інших мотивів. У різних людей можуть бути різні ієрархії мотивів. У даному випадку стоїть проблема виміру мотивів.

4. Поведінка людини у певний момент часу мотивується не будь-яким або всіма її мотивами, а тим з найбільш високих мотивів у ієрархії (тобто найсильнішим), який за даних умов ближче за всіх пов'язаний з перспективою досягнення відповідного цільового стану, або навпаки, досягнення якого поставлено під сумнів. Такий мотив активізується, стає дією. Тут розглядається проблема виділення ситуаційних умов, що призводять до актуалізації мотиву.

5. Мотив залишається дією, тобто бере участь у мотивації поведінки, до

тих пір, поки досягнеться цільовий стан, або індивід до нього наблизиться, наскільки дозволять умови ситуації, або цільовий стан не перестане віддалятися, або умови ситуації не створять нового мотиву, який стане домінуючим. Проблема зміни мотивації.

6. Поштовх до дії певним мотивом називається мотивацією. Мотивація розглядається як процес вибору між різноманітними можливими діями, процес, що регулює, спрямовує дії на досягнення специфічних для даного мотиву цільових станів і підтримуючий цю спрямованість. Інакше кажучи, мотивація пояснює цілеспрямованість дій.

7. Мотивація безумовно не являється єдиним процесом, що рівномірно від початку і до кінця пронизує поведінковий акт. Вона, скоріше, складається з різноманітних процесів, що здійснюють функцію саморегуляції на окремих фазах поведінкового акту, перш за все до і після виконання дії. Так, на початку роботи процес зважування можливих наслідків дії, їх оцінювання. У даному випадку розглядається проблема аналітичної реконструкції мотивації через гіпотетичні проміжні процеси саморегуляції, що характеризують окремі фази протікання дії.

8. Діяльність мотивована, тобто направлена на досягнення цілі мотиву, проте її не слід плутати з мотивацією. Ціль - це те, чого намагаються досягти в процесі діяльності. Діяльність складається з окремих функціональних компонентів - сприйняття, мислення, навчання, відтворення знань, моторної активності і мови, а вони володіють власним накопиченням у ході життя запасом можливостей (умінь, знань, навиків), якими психологія мотивації не займається, приймаючи як дане. Від мотивації залежить, як і в якому напрямку будуть використані різні функціональні здібності. Мотивацією також пояснюють вибір між різними можливими діями, між різними варіантами сприйняття, нею пояснюють інтенсивність і наполегливість у здійсненні вибраної дії і досягнення її результатів. В даному випадку ми стикаємося з проблемою різноманітного впливу мотивації на поведінку і його результату.[8]

### 3. Емоційна регуляція поведінки

Свідома, раціональна регуляція поведінки людини, з одного боку, спонукає емоціями, але, з іншого боку, вона протистоїть поточним емоціям. Всі вольові дії здійснюються всупереч сильним конкуруючим емоціям. Проте чим нижче рівень свідомої регуляції, тим більшу свободу отримують емоційно-імпульсні дії. Ці дії не мають свідомої мотивації, цілі цих дій також не формуються свідомістю, а однозначно зумовлюються характером самої дії (наприклад, імпульсне усунення від падаючого предмету).

Емоції домінують там, де недостатня свідомо регуляція поведінки: при дефіциті інформації для свідомої побудови дій, при недостатності фонду свідомих способів поведінки. Але це не означає, що чим свідоміше дія, тим меншу значущість мають емоції. Навіть розумові дії організуються на емоційній основі.

У свідомих діях людини емоції забезпечують їх енергетичний потенціал і підсилюють той напрям дії, результативність яких найбільш вірогідна. Допускаючи велику свободу свідомого вибору цілей, емоції визначають основні напрями діяльності.

Можна визначити ряд емоцій, прояв яких необхідно регулювати:

**Образа.** При взаємодії двох людей образа однієї обов'язково доповнюється відчуттям провини у іншої, вона апелює до цього відчуття провини. Якщо ж інша людина не здатна на переживання провини, образа стає даремною, не функціональною. Пізнання емоції образи, таким чином, передбачає виділення очікувань, розуміння їх походження, фіксацію інформації про реальну поведінку і, нарешті, сприйняття розходження очікувань і реальності. Той, хто може це робити, пізнає суть своєї образи.

**Провина.** Хоч раз в житті будь-яка людина страждала від провини перед кимось, не могла знайти спокою, притулки своїм думкам. Все валиться з рук, думки лише про скривдженого. Пристрій провини протилежний образі.



Відмічено, що образливі часто страждають від провини більше, ніж необразливі. Мимоволі виникаючі думки самі по собі можуть включати механізм активності, що конструює провину в самих невідповідних ситуаціях. Чим більше мимовільності і спонтанності в мисленні, тим частіше провинна спливає в свідомості, заподіюючи біль. Зовні провинна не має особливих ознак в експресії, жестах, виразі обличчя, хіба тільки страждаючий від провини скаже, що винен.

**Сором.** Сором є сильною емоцією, функціональне значення якої полягає в тому, щоб регулювати поведінку людини відповідно до норм, зафіксованих в Я-концепції людини. Сором підтримується оточенням з міркувань власної безпеки і зручності. Існує упевненість в тому, що сумлінна, сором'язлива людина поступатиме навіть на шкоду собі, лише б її поведінка відповідала упродовженню в ній Я-концепції. Разом з тим сором є важливою емоцією, яка сприяє активному пристосуванню людини до умов суспільного життя. Сором сприяє поглибленню самопізнання, фіксує увагу людини на межі, що є предметом сорому. Сором підвищує чутливість до оцінок інших, оскільки інакше керівник міг би не звертати увагу на те, як його оцінюють інші. Протиборство сорому сприяє розвитку самоповаги, підсилює регуляцію поведінки, а саме — зворотний зв'язок. Завдяки емоції сорому людина розвиває в собі здатність оцінювати наслідки своїх вчинків більшою мірою, чим якби його просто контролювали інші.

**Заздрість, пихатість, гордість.** Якщо сором розглядається як культурно виправдана емоція, то заздрість вважається емоцією низовинною. Неприборкане прагнення людини порівнювати себе і інших постійно підтримується духом суперництва, властивого культурі. Ворожість, що породжується суперництвом, спонукає збереження пильності і постійне порівняння своїх можливостей. Страх перед успіхом часто є наслідком упевненості, що даний успіх будить заздрість і ворожість з боку інших, залучених в суперництво. У цих умовах, як успіх, так і невдача небезпечні. Відмова ж від суперництва часто, на думку Карен Хорні, сприяє формуванню

відчуття невпевненості і навіть неповноцінності, коли людина відмовляється визнавати в собі позитивні риси, що навіть є у неї. Цей страх може бути ослаблений при навчанні адекватно застосовувати порівняння. Порівняння повинне бути доречним, інакше воно замість орієнтування і упевненості породжує конфлікт.

**Страх.** Без ризику і деколи ухвалення кардинальних рішень людина не зможе рухатися вперед. Джерелами страху є: передбачення страждання, проти якого наявний захист неефективний: неможливо ні втекти, ні ослабити страждання; усвідомлення того, що звичні засоби захисту неефективні, веде до того, що навіть якщо загрози немає, то виникає втрата контролю і дезінтеграція поведінки; зараження страхом емпатичним шляхом: коли бояться близькі або значущі інші, чи боїться багато хто, то страх виникає хоч би його не було у людини особисто; передбачення втрати радості і насолоди.

Потреба розумно управляти своїми емоціями виникає у людини зовсім не тому, що її не влаштовує сам факт появи емоційних станів. Нормальній діяльності і спілкуванню в рівній мірі перешкоджають і бурхливі, некеровані переживання, і байдужість, відсутність емоційної залученості.[5;8]

### **ТЕМА 3. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЯКОСТІ ОСОБИСТОСТІ ТА ЇЇ ПРАЦЕЗДАТНІСТЬ**

- 1. Психологія темпераменту та характеру.**
- 2. Особистість сучасного менеджера.**
- 3. Методи оцінювання індивідуальних якостей управлінця**

#### **1. Психологія темпераменту та характеру**

**Темперамент** (лат. — устрій, узгодженість) — закономірне, природно зумовлене поєднання стійких динамічних властивостей людини, які характеризують різні сторони перебігу її психічної діяльності та поведінки.

Головними ознаками (вимірами) темпераменту є активність та

емоційність. Активність поведінки людини характеризується енергійністю, стрімкістю, швидкістю або повільністю, інертністю. Емоційність проявляється в особливостях розвитку емоцій, почуттів та їх якостей (радість, горе, страх, гнів тощо). Ці особливості зумовлені не тільки темпераментом, а й мотивами діяльності, завданнями, вимогами ситуації, знаннями, вміннями, навичками, здібностями тощо. Зовнішні чинники можуть змінюватися, а властивості темпераменту є стійкими індивідуальними особливостями. Виявляються вони у ранньому дитинстві, зберігаються все життя, зумовлюють поведінку, діяльність людини.

Впливає темперамент і на моторику (рухові прояви) особистості: рухи, жести, міміку (швидкість, різкість, амплітуда). Помітний він також у мовній моториці (швидкості мовлення, виразності, голосності тощо). Моторику легше, ніж інші прояви (активність і чутливість), спостерігати та оцінювати.

Узагальненими властивостями темпераменту є:

- а) активність людини, яка виявляється в енергійності, пластичності, швидкості;
- б) емоційність, що виявляється у виразності, силі, спрямованості емоцій і переживань;
- в) здатність до контактування з іншими людьми (соціабельність), що виявляється у домінуванні, потребі в спілкуванні, покладанні відповідальності, локусі контролю тощо.

Властивості темпераменту — найстійкіші індивідуальні властивості, які виникають у ранньому дитинстві, зберігаються упродовж життя і виявляються в поведінці, спілкуванні, діяльності, проявах емоцій і почуттів, стилі мислення.

Систему психологічних властивостей темпераменту утворюють:

- 1) чутливість (сензитивність). Про неї судять на підставі найменшої сили зовнішнього впливу, необхідної для виникнення у людини певної психічної, особистісної чи поведінкової реакції — відповіді (реплік, емоцій, рухів, міміки тощо), і швидкості, з якою вона виникає;

2) реактивність (величина реакції на вплив). Ця властивість виявляється в інтенсивності, силі реакції людини на вплив (зауваження, погрозу, різкий і неочікуваний звук тощо);

3) активність її ознаки — зосередженість, цілеспрямованість до мети;

4) співвідношення реактивності й активності. Реактивні люди діють переважно під впливом випадкових зовнішніх або внутрішніх причин («забажалось»), активні — свідомо визначають лінію поведінки, діють залежно від планів, намірів;

5) темп реакції (швидкість перебігу психічних процесів і реакцій — рухи, мова, винахідливість тощо). Ознаки його високого розвитку — швидші й енергійніші рухи; швидка і впевнена розмова, відповідь на запитання; оперативне згадування;

6) емоційна збудливість. Критерії її визначення — найслабший вплив, необхідний для виникнення емоційного відгуку (позитивного, негативного), швидкість, з якою він виникає. Емоційна збудливість вища, якщо людина: швидше і виразніше реагує (зміна виразу обличчя, жестикуляції тощо) на підтримку чи дисциплінувальний вплив, жарт тощо; швидше і виразніше проявляє почуття радості чи задоволення;

7) екстравертованість — інтровертованість. Екстраверсія — спрямованість психічної та особистісної активності людини назовні, до якої спонукають враження, зумовлені впливом зовнішніх обставин у певний момент. Навколишні впливи, зовнішні враження — все, що відбувається тут і тепер, великою мірою визначає поведінку екстраверта. Інтроверсія — спрямованість психічної активності особистості всередину (на себе), до якої спонукають раніше пережиті враження, думки про майбутнє. Поведінка інтроверта переважно залежить від внутрішнього світу: почуттів, думок, образів пережитого чи очікуваного;

8) пластичність і ригідність. Проявляються в легкості (пластичності) чи труднощах (ригідності) пристосування до зовнішніх впливів. Прояви ригідності — труднощі, з якими людина звикає до нових обставин, людей;

відвикає від попередніх життєвих умов, навіть розстається з речами (листами, фотографіями, звичним одягом);

9) тривожність. Проявляється у схильності сприймати все нове як загрозу для себе, відчувати при цьому незвичайний страх і неспокій;

10) товариськість. Ця психологічна властивість темпераменту характеризує динамічну сторону активності людини в спілкуванні: частоту встановлення контактів з людьми, легкість їх перебігу, знайомства;

11) опірність, працездатність (здатність і сила протидіяти втомі, іншим несприятливим умовам праці, наприклад стресу).

За належної енергійності людина довго зберігає високу працездатність, менше піддається впливам, які відволікають; у неї рідше бувають перепади настрою, що впливають на діяльність; виявляє сильніший опір стресам (психічним, психологічним чи моральним напруженням). За психологічним змістом властивості темпераменту суттєво відрізняються. Властивості темпераменту характеризують міру динамічної напруги і ставлення до себе, діяльності (процесу, а не до результату). Вони спадкові, стійкі протягом життя, не змінюються або змінюються малопомітно. Риси темпераменту універсально проявляються в усіх сферах життєдіяльності, не залежать від її змісту, мотиву, цілі, а більше корелюють з особливостями нервової системи та іншими властивостями організму — емоційною збудливістю, слабкістю, ригідністю, інертністю нервової системи. Над темпераментом «надбудовуються» особистісні якості.[5]

### **Прояв темпераменту в діяльності.**

Темперамент впливає на динаміку психічних та особистісних процесів, динаміку діяльності, швидкість засвоєння вмінь і навичок. Не впливає він на зміст, спрямованість і мотивацію, опосередковує результативність діяльності.

Регулятивна функція темпераменту в діяльності проявляється через такі типи співвідношень між ними:

1) компенсаторні співвідношення між темпераментом і діяльністю. Виявляються у намаганні людини так організувати справу, щоб

компенсувати негативні властивості темпераменту (ретельна підготовка холерика до роботи компенсує його гарячковість);

2) синергетичні співвідношення між темпераментом і діяльністю. Людина охочіше обирає діяльність, яка посилює якості темпераменту (організаторська діяльність є стихією сангвініка);

3) взаємне врівноваження між діяльністю та темпераментом. Неоднаковий зв'язок між темпераментом і діяльністю є передумовою специфічного виконання різними людьми конкретної діяльності, що виявляє її індивідуальний стиль.

Індивідуальний стиль діяльності — стійка індивідуально-специфічна система психологічних засобів, прийомів, навичок, методів, способів діяльності.

Індивідуальна специфіка діяльності зумовлена не тільки властивостями нервової системи, темпераментом, а й здібностями, знаннями, характером, інтелектом. Різні люди з неоднаковими можливостями досягають одного рівня ефективності при вирішенні питання різними способами, водночас компенсуючи індивідуальні особливості, які заважають досягненню успіху.

Тип темпераменту, як і нервової системи, змінюється залежно від умов життя і виховання. У ранньому віці він може змінитися у зв'язку з хворобами, особливостями харчування, гігієнічними і загальними умовами життя. Особливо важливими є умови виховання.

Можливе також маскування темпераменту характером — зміна індивідуальних особливостей, рис характеру, звичок і навичок поведінки. Наприклад, усвідомлюючи відповідальність, холерик замість характерної для нього гарячковості може проявити стриманість і самовладання, флегматик — рухливість, сангвінік — посидючість, меланхолік — комунікабельність.

Кожен темперамент характеризується комплексом позитивних і негативних рис. Тільки позитивних або тільки негативних темпераментів не існує.

Темперамент відіграє важливу роль у формуванні характеру. Однак

темперамент і характер не однакові за змістом, оскільки темперамент стосується динаміки психіки і поведінки, а характер є сукупністю всіх форм соціальних зв'язків і стосунків людини, її моральності та духовності.

Характер стосується сутнісних властивостей особистості, визначає її ставлення до навколишнього світу та поведінку, пов'язаний із самосвідомістю, спонукальною, інтелектуальною, емоційно-вольовою та соматичною сферами людини.

Особистість характеризує не лише те, що вона робить, а й те, як вона це робить та як ставиться до того, що робить. Її духовні та моральні цінності, стійкі інтереси, переконання, цілі виявляються у вчинках і діях, позиціях та ставленнях.

Неповторно-індивідуальне поєднання психологічних, соціальних, моральних і духовних рис утворює характер особистості. Однак не всі риси є характерологічними. Це не стосується фізичних, фізіологічних та інших особливостей. Риси характеру проявляються в типових умовах, типових ставленнях людини до духовних та моральних цінностей, до світу, до діяльності, до себе, інших людей. Характерні лише суттєві і стійкі риси.

Характер — цілісне утворення особистості, що визначає усталені особливості її життєвих позицій, діяльності, поведінки та спілкування, проявляється в типових ситуаціях, стійкому ставленні до різних аспектів діяльності, матеріальних, моральних і духовних цінностей, інших людей, себе та світу.

Характер залежний від фізіологічних особливостей людини, передусім від типу нервової системи. Впливають на нього і властивості темпераменту, визначаючи прояви характеру, динамічні особливості їх виникнення і перебігу. В основі характеру — динамічний стереотип, у формуванні та функціонуванні якого значну роль відіграє друга сигнальна система. У становленні, вихованні певних рис характеру особливе значення має тип нервової системи. Наприклад, у меланхоліка важче виховати сміливість, ніж

у сангвініка, тому і способи досягнення мети мають бути різними.

Між темпераментом і характером часто бувають тимчасові неузгодженості. Особливості темпераменту можуть сприяти або заважати розвитку певних рис характеру: флегматикові важче, ніж холерику чи сангвініку, сформувати в себе ініціативність та рішучість. Для меланхоліка серйозна проблема — подолання невпевненості і тривожності. Гуманні та психологічні здорові особистісні стосунки створюють сприятливі умови для розвитку в холериків стриманості та самокритичності, в сангвініків — слухняності, у флегматиків — активності.

Поєднується характер із розумом і здібностями людини. Це засвідчує процес вироблення життєвих цілей і розв'язування життєвих проблем (самостійно чи несамостійно); одні намагаються знайти відповідь, досягти результату, інші — відразу мати все.

Сильний характер є важливою передумовою розвитку здібностей людини. Особлива роль належить творчому ставленню до діяльності, позитивному ставленню до себе (вимогливість, правильність самооцінки); Зарозумілість часто унеможлиблює розвиток здібностей.

Стимулює діяльність та сприяє становленню стійкого характеру інтерес. Пов'язаний характер і з психічними процесами, які мають індивідуальні особливості. Функціонування органів чуття, особливості сприймання тощо не є характерологічними, а належать до структури здібностей. Деякі властивості стають характерологічними: одні люди все сприймають пасивно, інші активно вирізняють не тільки те, що впадає відразу у вічі; в одних поведінка імпульсивна, інші у всьому виявляють послідовність, усе ретельно зважують, над усім наполегливо працюють тощо.

Структура характеру включає такі складники: духовну; моральну; соціально-психологічну; інтелектуально-креативну; вольову; емоційно-почуттєву; психосоматичну (вітальну).

1. Духовна складова частина. Вона містить такі здатності людини: вірити в себе, своє життя, світ, інших людей, у Бога; безумовно любити;



творити добро і боротися зі злом; творити свободу та відповідальність. Відкриття духовного Я, його функцій та можливостей — основа духовного розвитку.

2. Моральна складова частина. Вона стосується моральних почуттів, здатності до розрізнення добра і зла, моральної потреби у творенні добра і боротьби зі злом, та проявляється гуманізмі, доброті, щирості, відповідальності тощо. Моральні риси — це умова гармонійних стосунків людини з іншими людьми. Аморальність проявляється в егоцентризмі, безвідповідальності, лицемірстві, корисливості, марнославстві, жорстокості. Моральна складова частина характеру зумовлюється розвитком духовної складової і позитивно впливає на інтелектуально-креативну та вольову складові: товариськість, радість за успіхи інших, готовність допомагати, гуманізм, людяність або задрість, злорадність, розрахунок та ін. Морально-нейтральними якостями є м'якість чи жорсткість характеру, креативність, емпатія, організованість, стресостійкість. Вони можуть бути властиві як духовно й морально розвиненому, так і егоїстичному характерові.

3. Соціально-психологічна складова. Вона включає такі пари якостей: доброзичливість — недоброзичливість, стресостійкість — нестресостійкість, конформність — неконформність, толерантність — нетолерантність, асертивність — неасертивність, безконфліктність — конфліктність, адаптивність — педантизм. Може бути пов'язаною з розвитком духовного потенціалу особистості й позитивно впливати на інтелектуально-креативну і вольову складові частини чи не бути пов'язаною з духовною та моральною сферами.

Розвиток доброзичливості зумовлений розвитком духовної та моральної складових характеру. З доброзичливістю пов'язана емпатійність — здатність співпереживати.

**Асертивність** (надмірна настирливість) — уміння людини впевнено і гідно поводитись, наполегливо відстоювати свої права чи точку зору, не зневажаючи прав інших.

**Толерантність** (терплячий) проявляється у терпимості до висловлюваних іншими думок, позицій, релігійних вірувань, поведінки тощо.

**Стресостійкість**— здатність протистояти стресовим чинникам за період часу, який необхідний для організації нових умов, в яких даний стресор не буде загрозливим.

Індивідуалізм зумовлений егоцентризмом, низькою моральною самооцінкою, відсутністю соціальної спрямованості й характеризується поєднанням індивідуальної відповідальності, емоційної стійкості, терплячості, оптимізму; відчуттям щастливості, поєднаним з ригідністю і несумлінністю. Поєднання індивідуалізму з повагою та любов'ю до інших — основа розвитку самостійності мислення, конструктивної креативності. У структурі егоїстичного характеру індивідуалізм базується на егоцентризмі, нігілізмі, неувважному ставленні до інших людей.

Егоцентризм пов'язаний з корисливістю, екстернальністю, збудливістю, агресивністю, нетерплячістю, емоційною нестійкістю, нетолерантністю. Негативно впливає на гармонізацію інтелектуально-креативної, вольової, емоційно-почуттєвої, соціальної і психосоматичної складових частин характеру. Лицемірство пов'язане з емоційною стійкістю, розвитком вольової складової частини характеру. Лицемірство перешкоджає розвитку духовно-моральної саморегуляції та загальної гармонійності характеру. Воно, з одного боку, дає особистості примарне відчуття адаптованості й спокою, а з іншого — сприяє розвитку небезпечних деструктивних якостей (невротичності, агресивності), які виступають психологічними механізмами дисгармонізації характеру.

Конформність розвивається у людини, «яка прагне вирішити внутрішньоособистісний конфлікт шляхом пристосування до групи, соціального оточення, окремих людей, наприклад керівників, за неможливості подолати негативний емоційний стан внаслідок недостатньої сформованості духовно-морального стрижня.

Педантичність виконує захисну функцію, допомагає людині розвивати

волю, опанувати декларовані цінності. За умови відсутності чітких духовно-моральних орієнтирів педантичність гальмує розвиток характеру особистості.

Соціальна складова частина характеру виконує інструментальну функцію у характерологічному розвитку. Якщо вона базується на моральних якостях і спрямовується на духовно-моральну мету, то сприяє становленню цілісного характеру. У протилежному випадку вона зумовлює дегармонізацію характеру, бо в її основі є прагматично-деструктивні мотиви, коли, наприклад, комунікативна активність ґрунтується на лицемірності, конформності.

4. Інтелектуально-креативна- складова частина. Вона охоплює такі риси: творчість, точність, об'єктивність, широта і надійність розуму, здатність до узагальнень, уважність, спостережливість, відкритість до проблем, ригідність (впертість), пошук нового і привабливого, оптимістичність, принциповість.

За наявності духовно-моральної орієнтації інтелектуальні якості сприяють конструктивній творчості та гармонізації характеру. За моральних дисгармоній вектор креативності спрямовується в антисоціальне русло та обслуговує деструктивне самоствердження людини (жорстокість, шахрайство). Творчість може цілком уживатися з гедоністичним, егоїстичним або ціннісно індіферентним стилем життя. Зайва інтелектуалізація без набуття морального досвіду перешкоджає формуванню духовно-моральних рис.

5. Вольова складова частина. Вона передбачає такі риси: самоконтроль — збудливість (вибуховість, відсутність самоконтролю), терплячість — імпульсивність, організованість — слабовілля та ін. За несформованості моральних імперативів воля зумовлює деструктивну активність людини. Для гармонійного існування в соціумі особистість має не просто розвивати свою волю, а й спрямовувати її на моральну мету. Сформованість вольових якостей сприяє розвитку інтелектуальних рис, а її несформованість зумовлює зниження впевненості, стресостійкості й духовно-морального рівня

особистості.

6. Емоційно-почуттєва складова частина. Вона охоплює такі якості: емоційна вразливість — емоційна холодність, співчутливість, емпатійність, захопленість красою, естетичність. Люди, наділені високою чутливістю, важко відволікаються від своїх вражень, радощів, довго їх переживають, постійно до них повертаються в спогадах. Неконтрольована емоційність проявляється у нервозності, імпульсивності, непостійності, схильності до проявів сили, жорстокості та підозрливості.

7. Психосоматична складова частина. Включає такі якості: стресостійкість — невротичність (нервово-психічна ослабленість), енергійність — млявість, активність — пасивність, терплячість — нетерплячість. Психосоматичні риси опосередковують контроль емоцій та здійснення вольових дій, слабовілля. Гармонійність психосоматичного компонента характеру є фактором емоційного благополуччя особистості та не визначає духовно-морального розвитку особистості. Некерована вітальна сила (ергічність — за термінологією В. М. Русалова) не визначає сили характеру, бо може сприяти як конструктивній діяльності, так і здійсненню руйнівних особистісних процесів. Психологічний дискомфорт особистості (відчуття нещасливості) зумовлюється фрустрацією її основних потреб. Зіткнення з життєвими труднощами спонукає одних людей замислитися і розпочати духовне і моральне самовдосконалення, інші замикаються у власному егоцентризмі і пручаються особистісним змінам. Психосоматичний комфорт не дає морального задоволення, оскільки зумовлюється прагматично-корисливими мотивами. Виражені егоцентризм, корисливість, безвідповідальність та лицемірство свідчать про неприборкані вітальні сили людини, не обмежені моральними нормами. Розвиток невротичності теж перешкоджає духовно-моральній самоактуалізації особистості. Конструктивність реалізації будь-якого прагнення має забезпечуватися духовною і моральною мотивацією. Духовна складова частина характеру невіддільна від моральної. Вона позитивно впливає на решту. Розвиток

духовної та моральної складових частин є ключовим в розвитку гармонізаційного характеру особистості. Вони зумовлюють духовно-моральну спрямованість інтелектуально-креативної, вольової та емоційно-почуттєвої складових частин. Розвиток духовного потенціалу, духовної мотивації, духовно-моральних якостей сприяє становленню цілісності характеру, зміцненню волі, покращенню комунікативних здібностей, гармонізації усіх складових частин характеру.[8]

## **2.Особистість сучасного менеджера.**

Грунтуючись на тезі про те, що кваліфікаційні характеристики визначаються відповідною діяльністю, необхідно відповісти на запитання: які професійно значущі якості забезпечують ефективність діяльності управлінця?

Специфіка управлінської діяльності, складність і різноманітність управлінських функцій зумовлює вимоги, що ставляться до менеджерів.

В період становлення системи управління організацією і далі протягом тривалого часу (до 70-х років) якості, якими повинні володіти менеджери, пов'язувалися з характером і змістом діяльності самої організації. У зарубіжній та вітчизняній літературі з проблем управління, в численних соціально-психологічних дослідженнях наводяться найрізноманітніші набори якостей, необхідні управлінцям.

В діяльності управлінця професійні знання стають все менш суттєвими, порівняно з такими широкими особистісними якостями як здатність правильно приймати рішення, оперативність, винахідливість, наполегливість у досягненні мети. Пріоритет особистісним якостям менеджера порівняно з професійною підготовкою віддається у працях А.Файоля.

Не можна не погодитися, що певний комплекс особистісних властивостей відіграє істотну роль в успішній діяльності управлінця, однак його недостатньо, якщо при цьому відсутні глибокі спеціальні знання і навички.

Нам уявляється неправомірною гіперболізація особистісних якостей управлінця і явна недооцінка професійної підготовки.

І.Акофф виокремлює два стилі організаційної поведінки: прирістний та підприємницький, співставлення яких показує, що прирістна поведінка буде неефективною в здійсненні підприємницького способу дій та навпаки.

В умовах конкуренції важливою умовою успіху організації є підприємливий менеджер, тобто менеджер, який активно використовує у своїй роботі підприємницькі проекти.

Менеджери повинні вміти приймати рішення в умовах високого ризику і невизначеності, тут необхідна особлива оперативність, самостійність і відповідальність. За таких обставин менеджери повинні мати підприємницькі навички, зокрема, здібностями швидко орієнтуватися в умовах ринкової економіки, перерозподіляти ресурси в найвигідніші сфери застосування. Менеджери повинні інтенсивно оволодівати знаннями в сфері маркетингу і теорії фінансів, займатися «клієнткою орієнтацією персоналу», яка є однією з формул успіху організації.

С.Ю.Степанов, Є.П.Варламова розвивають істотну типологію управлінських систем, в яких традиційно виокремлюються авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва, пропонуючи четвертий – співтворчий. Останній стиль керівництва долає негативний і вбирає в себе позитивний потенціал названих вище стилів керівництва: можливість індивідуального самовираження (ліберальний), створення надійних та стійких засобів управління (авторитарний), наявність механізмів, які забезпечують рівність можливостей всіх (демократичний) – і в якості головної цінності пропонує співтворчий (тобто взаєморозвивальний і одночасно конструктивний) стиль управлінських відносин, як у вертикальних, так і в горизонтальних зв'язках управління. Співтворчий стиль управління створює умови для гранично повного розвитку і реалізації творчого професійного потенціалу кожного співробітника в організації загалом.

Нині все більшу роль починає відігравати вміння менеджера працювати в єдиній команді, що відзначають як зарубіжні, так і вітчизняні фахівці.

Одна з головних причин полягає в тому, що всі підрозділи сучасної організації настільки тісно взаємопов'язані, що різноманітні менеджерські стилі просто неефективні. Інша ж, не менш важлива причина – багатогранність і складність проблем, що розв'язуються, їх комплексний характер. Співпадання в одній особі технічної компетентності, володіння економічними, правовими та управлінськими знаннями при їх значному обсязі – явище неймовірне. Тому менеджер повинен спиратися на досвід та інтелект колег, які відповідають за різні напрямки діяльності в організації.

Ефективність керівництва визначається вмінням менеджера будувати ділові взаємовідносини з підлеглими.

У сучасному світі спостерігається низка загальних тенденцій, пов'язаних з соціальними наслідками НТР, було б невірно вважати проблему керованості суцільно національною. Нині керівник зустрічає у своїх підлеглих менше покірності, ніж раніше. Раніше способи управління довгий час залишалися незмінними, оскільки суспільство було стабільним. Тому менеджеру важливо виробити нові моделі поведінки, які дозволили б йому успішно здійснювати управління в умовах нестабільного суспільства.

Д.Фуллер ставить особливі вимоги до вміння менеджера працювати з людьми. У «боса» є своя робота, і він її робить руками підлеглих», - пише Дон Фуллер. Завданням є спонукання людей до досягнення бажаних цілей, їх використання для одержання наміченого результату, а для цього «босс» повинен знати їх потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, здібності і можливості.

Вміння менеджера керувати колективом на рівні сучасних вимог і означає бути лідером.

Основа лідерства складає гуманізм в управлінні спільною працею, створення атмосфери і колективної зацікавленості в досягненні результатів. Робота в строгій відповідності з численними інструкціями розпорядженнями

замінюється ініціативою кожного. Керівник, по суті, повинен вміти знаходити оптимальний стиль лідерства залежно від ситуації і виду діяльності.

Бути лідером – означає бути здатним домінувати в колективі, вміти впливати на підлеглих і, по суті, бути неформальним лідером. Вплив формального керівника повинен знаходити внутрішній відгосок у підлеглих, якщо ж його немає, то керівник не може розраховувати на їх повноцінну працю. Вміння впливати на людей залежить від особистісних якостей лідера, таких, як: висока професійна компетентність, широкий кругозір та ерудиція, цілеспрямованість, підприємливість тощо. В сучасних умовах високу професійну компетентність здатна забезпечити базова освіта в галузі менеджменту. Але не тільки. Ефективний менеджер, одержавши базову підготовку з управління, повинен продовжувати самоудосконалюватися. Менеджер повинен професійно знати, як виконувати свою роботу найкращим чином, при цьому враховувати власний індивідуальний стиль діяльності. Ці знання можуть бути одержані, якщо менеджер досить старанний і посидючий, щоб добути їх із книг, досить допитливим та самокритичним, щоб засвоїти їх з власного досвіду, і досить сприйнятливим, щоб одержати їх з досвіду інших. Менеджер не може дозволити собі вчитися тільки на власних помилках.

Авторитет керівника дає йому змогу бути одночасно формальним і неформальним лідером, який має вплив на колектив.

Вміння працювати з персоналом, вміння спілкуватися, взаємодіяти, переконувати, тобто будувати необхідні комунікативні зв'язки в колективі підприємства, можна назвати комунікативною компетентністю. В основі комунікативної компетентності, лежить не тільки володіння технікою спілкування, але й особливості особистості загалом, в єдності почуттів, думок та дій, що розгортаються в колективі.

Спеціальний хронометраж менеджерської активності показав, що робота керівника носить переважно словесний характер. Розмови займають 80%



часу керівника, лише незначна його частина відводиться на різні директивні способи звернення. Це свідчить про те, що керівникові необхідно мати комунікативну компетентність.

Досвід видатних менеджерів, практика функціонування успішних компаній свідчать про те, що ефективне управління неможливе без налагодженої комунікації. Прийняття рішень, інноваційна діяльність, створення сприятливого психологічного клімату, стимулювання підлеглих – все це вимагає інформації. Нерідко керівник не дає повної інформації підлеглим. Психологічно працівники, які не одержують від керівника достатньої інформації про те, що відбувається в організації, відчують себе невпевнено і принижено, розцінюючи це як відсутність уваги до них з боку керівництва. Погане інформування працівників про те, що відбувається в організації, породжує чутки, наповнюючи атмосферу видумками.

На тлі загальної соціальної невлаштованості і напруженості, нестача організаційної інформації підсилює в людей стан невизначеності і тривоги (у тому числі й за завтрашній день), веде до падіння трудової мотивації, підсилює зростання плинності робочої сили, позначається на кінцевих результатах. Менеджеру необхідно прагнути до того, щоб інформація, що йде від керівника до підлеглого і від підлеглого до керівника, були врівноважені, щоб вони не створювали напруженості в стосунках, а сприяли успіху розв'язання спільних завдань.

Вміння менеджера встановлювати не тільки формальні, але й неформальні зв'язки з підлеглими також належить до структури комунікативної компетентності. Ясно, що формальні контакти не завжди можуть задовольнити потреби учасників трудового процесу, адже соціальні контакти не обмежуються тільки офіційними рамками. У передових фірмах неформальним контактам менеджерів з рядовими членами колективу надається виключного значення.

Однак комунікативна компетентність керівника передбачає насамперед товариськість, тим більше, що він витрачає на спілкування більше  $\frac{3}{4}$  свого

робочого часу. Л.Якокі вважає, що головна причина, з якої здібним менеджерам не вдається кар'єра, криється в тому, що вони погано взаємодіють зі своїми колегами і підлеглими. «Я знаю людину, яка все життя пропрацювала в автомобільному бізнесі. Він високоосвічений, відзначається високою організованістю. Він блискучий стратег, один з найбільших фахівців у своїй компанії. І тим не менш його ніколи не призначали на високі посади, і тому тільки, що він не вмів поводитися з людьми...» [21].

При всій різноманітності теоретичних підходів більшість вітчизняних та зарубіжних фахівців з менеджменту сходяться насамперед у тому, що успішність управлінської діяльності залежить не тільки від знання технології, але й від міри сформованості професійно важливих якостей менеджера.

Науковий центр з підготовки менеджерів одного з найбільших банків у світі «ЧейзМанхеттен Банк» розробив сучасну ідеальну модель менеджера з набором наступних якостей [13]:

- якості: лідерство, комунікабельність, діловитість, практичність, підприємливість, ініціативність, цілеспрямованість, відповідальність, увага до співробітників тощо;

- здібності: до винахідництва, оригінальності, самоосвіти, співробітництва, дослідницької роботи, мотивації та об'єднання людей;

- освіта: високий рівень знань з предметної області, вміння працювати на комп'ютері, різносторонні знання;

- основи виховання, середовища: культура, мораль, риси характеру, базові цінності суспільства, сім'ї.

Відмінності психологічних характеристик американського, японського, європейського керівника зумовлені національними особливостями та культурними традиціями японців, американців та європейців.

Відмітна риса японського характеру – виключна працьовитість. Без відчаю ставляться до невдач. Вони бережливі та прагматичні. Ці риси японського характеру повною мірою виявляються і в японського менеджера.

Якщо говорити про національні особливості американців, що впливають на їхню ділову активність, слід виокремити їхню здатність боротися, стверджувати свою перевагу та життєстійкість. Американець – це національний тип природженого борця, який має значний енергетичний потенціал, потенціал виживання, впевненості в собі і завжди дає зрозуміти іншим свою виключність.

Європейці схильні вчасно зайняти чітку, помірковану позицію з головних життєвих проблем і цінностей. Вони виконують роботу найважливішу з точки зору кінцевих цілей, залишаючи збоку найбільш спішну, підтримують ті контакти, які мають найбільше значення з точки зору кінцевих цілей.

Менеджери Японії схильні до колективних форм організації праці, високо цінують вміння контактувати з людьми, лояльність, дипломатичність, співробітництво. Колективний характер праці японців виявляється в тому, що вони схильні до демократичних форм взаємодії. Ділові стосунки американського менеджера характеризує незалежність, формальність, орієнтацію на суперництво в фірмі, конфліктність і конфронтацію; європейського – готовність до близьких соціальних взаємостосунків на довірливій основі, обов'язкове здійснення зворотного зв'язку за трудовими досягненнями і ставленням до керівника, творча взаємодія з підлеглими на всіх рівнях організації, його діяльність підпорядкована основній мені – досягненню колективного результату.

Гарні знання в різних галузях науки і техніки допомагає японським керівникам приймати нестандартні рішення, попередньо узгоджуючи на всіх рівнях управління «знизу-вверх». Рішення приймаються в групі і не прив'язується до посадової особи. Збереження сприятливого клімату може вважатися важливішим, ніж координація цілей підрозділів. Американського менеджера характеризує індивідуальне прийняття рішення, участь рядових співробітників у його виробленні не практикується (лише останнім часом виявляються деякі форми участі працівників); індивідуальна

відповідальність. Рішення приймається і виконується за допомогою команд «зверху-вниз». У фірмах Європи управлінські рішення приймаються колективно на основі взаєморозуміння, вважаючи, що «значною перевагою рішень на основі взаєморозуміння є те, що до їх здійснення учасники його прийняття приступають з більшою готовністю, ніж рішень, прийнятих на іншій основі».[16]

Для менеджерів Європи важливою сферою діяльності з точки зору досягнення результатів є робота з людьми, вміння з ними налагоджувати гарні ділові стосунки. Вони створюють в колективі атмосферу гласності, яка підтримує співробітництво. Для них нова «відкрита, чесно критична і конструктивна інформація достатньо необхідна для прояву як справжньої цілеспрямованості, так і творчого підходу. Гласність атмосфери допускає експеримент, визнає зіткнення протиріч і покращує співробітництво в організації [16].

Японці, так само, як і європейці, схильні до демократичних форм взаємодії. При розв'язанні ділових конфліктів прагнуть виробити взаємну згоду.

Аналізована особливість менеджера вимагає відходу від вузького, тобто технократичного розуміння своїх завдань, формування у нього почуття відповідальності не тільки за економічні, але й за соціальні, екологічні, моральні спрямованості своєї діяльності. Крім того, глобальний підхід передбачає вироблення транснаціональної стратегії функціонування організації на світовому ринку.

Спів ставляючи японську, американську та європейську моделі менеджменту, можна зробити висновок про те, що американська і японська моделі менеджменту демонструють два крайні підходи. Японський і європейський, незважаючи на відмінності лексичного порядку, семантично багато в чому близькі один одному. Виключення складає така менеджерська характеристика як «міжнародний кругозір». Ця характеристика, на нашу думку, містить елементи спільності з «широтою поглядів, глобальний підхід»

японців, «широкий кругозір та ерудиція» українських менеджерів. Її спеціальне виокремлення слід визнати виправданим, якщо менеджери зацікавлені в досягненні успіху на міжнародному ринку.

Узагальнюючи всі згадані погляди щодо вимог до професійно значущих якостей менеджерів, можна зробити такі висновки:

1. Управлінська діяльність вимагає від менеджера постійного аналізу ситуації та гнучкості поведінки відповідно до ситуації.

2. Умовами професійної успішності менеджера є наявність у нього психологічної готовності до управлінської діяльності та відповідна професійна підготовка.

3. Комплекс якостей, які складають модель сучасного українського менеджера, побудований на основі лінійного підходу, який відображає лише етапи управлінського циклу.

З урахуванням багаторівневої моделі управлінських функцій, можна виокремити такі професійно важливі якості менеджера.

Реалізація цільового компонента управлінської діяльності передбачає наявність наступних якостей:

1. Здатність до постановки управлінських цілей.
2. Здатність співвідносити соціальні та економічні інтереси суспільства з інтересами працівників.
3. Здатність формулювати економічну, політичну та соціальну місію свого підприємства.

Соціально-психологічний компонент управлінської діяльності реалізується за допомогою наступних якостей:

1. Здатність бути лідером.
2. Комунікативна компетентність.
3. Здатність здійснювати аналіз психологічних ситуацій.
4. Здатність відстежувати соціально-психологічні процеси в колективі та психологічно адекватно впливати на них.

5. Здатність створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі.
6. Готовність до діалогу, дискусії, орієнтація на вироблення взаємної згоди.
7. Чіткі морально-етичні позиції.
8. Гнучкість, оригінальність мислення, здатність знаходити нестандартні рішення.
9. Стресостійкість.

На оперативному рівні роботи менеджеру необхідні:

1. Володіння навичками системного аналізу ситуації в її соціально-економічному, техніко-технологічному, виробничому та ін. аспектах.
2. Володіння теорією і практикою маркетингу.
3. Здатність планувати і організовувати виробництво і реалізацію продукції.
4. Готовність приймати нестандартні управлінські рішення.
5. Висока відповідальність перед споживачем, контроль за якістю і ціною продукції та послуг. Контроль за діяльністю колективу.
6. Здатність спонукати працівників до творчої діяльності, раціоналізаторства, винахідництва.
7. Теоретичні знання і практичні навички в оперативно-кадровій роботі (профвідбір, прийом, просування по службі, навчання, підвищення кваліфікації тощо).

Таким чином, порівняльний аналіз різних підходів до визначення професійно важливих якостей особистості менеджерів дозволив нам виявити ті знання, вміння, навички та якості, наявність яких дозволяє найбільш успішно реалізувати управлінські функції українськими менеджерами.

### **3.Методи оцінювання індивідуальних якостей управлінця**

Управління неможливе без технологій та інструментарію, завдяки яким здійснюються дуже тонкі процедури відбору, конкурсів, атестацій тощо.

Найбільш важливими із них є критерії відбору та оцінки управлінського персоналу.

Для менеджерів визначені певні індикатори і система оцінки.

Такими критеріями можуть бути:

- о професійні;
- о ділові;
- о морально-психологічні;
- о інтегральні.

Професійні критерії - це характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду, його кваліфікації, результатів праці тощо.

Ділові критерії характеризують організованість, відповідальність, ініціативність, підприємливість, ефективність діяльності та ін.

Морально-психологічні критерії розривають такі особливості працівника, як здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість.

Інтегральні критерії - це характеристики, які одержують на основі багатьох інших притаманних працівнику якостей і показують на його авторитет, стан здоров'я, загальну культуру, культуру мислення, мови.

Зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які слід встановлювати та оцінювати в залежності від спеціалізації посади.[2]

Оціночні якості менеджерів.

1. Моральні якості:

- 1.1. Ставить інтереси організації вище особистих;
- 1.2. Моральна стійкість;
- 1.3. Почуття відповідальності за доручену справу;
- 1.4. Здатність створювати добрі відносини зі всіма працівниками;
- 1.5. Прагнення підвищувати свій рівень знань та умінь;
- 1.6. Самолюбивість;
- 1.7. Самоповага;

- 1.8. Уміння відкрито визнати свою помилку та виправити її;
- 1.9. Бережливе ставлення до власності.
2. Уміння керувати колективом та окремими виконавцями:
  - 2.1. Бажання радитись з підлеглими при вирішенні важливих питань життєдіяльності колективу;
  - 2.2. Уміння розподіляти завдання за здібностями виконавців;
  - 2.3. Уміння бачити нове у своїй та інших організаціях;
  - 2.4. Уміння підтримувати дисципліну;
  - 2.5. Уміння переконувати у правильності прийнятих рішень;
  - 2.6. Здатність здійснювати індивідуальний підхід в залежності від становища підлеглих;
  - 2.7. Уміння надавати свободу творчості;
  - 2.8. Здатність "заряджати" енергією та мобілізувати підлеглих власним прикладом;
  - 2.9. Здатність у тактичній формі вимагати виконання посадового завдання;
  - 2.10. Здатність чуйно відноситись ставитись до підлеглих;
  - 2.11. Здатність аналізувати дії підлеглих;
  - 2.12. Пам'ять на підлеглих, їхні справи та вчинки;
  - 2.13. Інтерес до підлеглих, прагнення до спілкування з ними;
  - 2.14. Уміння привабити до себе підлеглих та виховувати у них високі ділові та моральні якості;
  - 2.15. Уміння контролювати роботу підлеглих;
  - 2.16. Прагнення виховувати підлеглих, здатних змінити менеджера.
3. Уміння організовувати свою працю:
  - 3.1. Здатність оперативно приймати правильне рішення;
  - 3.2. Здатність самостійно відповідати за прийняті рішення;
  - 3.3. Уміння планувати свою роботу;
  - 3.4. Уміння доводити справу до кінця;
  - 3.5. Вимогливість до себе;



- 3.6. Уміння давати тільки реальні обіцянки та виконувати їх;
- 3.7. Здатність аналізувати свої дії;
- 3.8. Здатність діяти з деяким ризиком, не чекаючи вказівок вищого керівництва;
- 3.9. Здатність не виявляти незадоволення, добросовісно виконувати небажані доручення;
- 3.10. Уміння висловлювати свою думку чітко, ясно та у доступній формі;
- 3.11. Здатність швидко переключати увагу з одного об'єкта на інший.
- 4. Знання:
  - 4.1. Прагнення підвищувати свою професійну кваліфікацію;
  - 4.2. Здатність надавати корисні поради з технічних та технологічних питань;
  - 4.3. Здатність надавати корисні поради з економічних питань;
  - 4.4. Здатність надавати корисні поради з питань організації праці;
  - 4.5. Здатність надавати поради з питань менеджменту персоналу;
  - 4.6. Знання підлеглих та особливостей їх характеру.[2]

## **ТЕМА 4. СТРЕС. ПСИХОФІЗІОЛОГІЯ СТРЕСУ.**

- 1. Характеристика психологічного стресу.**
- 2. Методологія подолання стресу.**
- 3. Прийоми управління станом психологічного стресу.**

### **1.Характеристика психологічного стресу**

Виникнення несподіваної та напруженої ситуації призводить до порушення рівноваги між організмом і навколишнім середовищем. Наступає неспецифічна реакція організму у відповідь на цю ситуацію - стрес. **Стрес** - стан психічної напруги, що виникає в процесі діяльності в найбільш складних і важких умовах. **Стрес** - це неспецифічна реакція організму у відповідь на несподівану та напружену ситуацію; це фізіологічна реакція, що

мобілізує резерви організму і готує його до фізичної активності (супротив, боротьба, втеча). Стрессова реакція має різний прояв у різних людей: активна - зростає ефективність діяльності, пасивна - ефективність діяльності різко зменшується. У ході розвитку стресу спостерігають три стадії:

1. **Стадія тривоги.** Це найперша стадія, що виникає з появою подразника, що викликає стрес. Наявність такого подразника викликає ряд фізіологічних змін, змінюються і психічні функції.

2. **Стадія опору.** Настає у випадку, якщо стрес фактор продовжує діяти. Тоді організм захищається від стресу, витрачаючи "резервний" запас сил, з максимальним навантаженням на всі системи організму.

3. **Стадія виснаження.** Якщо подразник продовжує діяти, то відбувається зменшення можливостей протистояння стресові, тому що виснажуються резерви людини. Знижується загальна опірність організму. Стрес "захоплює" людини і може привести його до хвороби.

**Характеристика стресу.** Стрес має фізіологічні, психологічні, особистісні і медичні ознаки. Фізіологічні ознаки: частий пульс, почервоніння або збліднення шкіри особи, збільшення адреналіну в крові, надмірне потовиділення. Психологічні ознаки: зміна динаміки психічних функцій, найчастіше уповільнення розумових операцій, розсіювання уваги, ослаблення функції пам'яті, зменшення сенсорної чутливості, гальмування процесу ухвалення рішення. Особистісні ознаки: повне придушення волі, зниження самоконтролю, пасивність і стереотипність поведінки, нездатність до творчих рішень, підвищена сугестивність, страх, тривожність, невмотивоване занепокоєння. Медичні ознаки: підвищена нервозність, наявність істеричних реакцій, непритомності, афекти, головний біль, безсоння.[4;17]

До числа основних, етапних теорій і моделей стресу, можна віднести наступні.

1. Генетично-конституціональна теорія, суть якої зводиться до положення, що здатність організму чинити опір стресу залежить від

визначених захисних стратегій функціонування незалежно від поточних обставин.

2. Модель схильності (diathesis) до стресу - заснована на ефектах взаємодії спадкових і зовнішніх факторів середовища. Вона допускає взаємний вплив спадкових факторів і несподіваних сильних впливів у розвитку реакцій напруги.

3. Психодинамічна модель, заснована на положеннях теорії Зигмунда Фрейда. У своїй теорії він описав два типи зародження і прояву тривоги, неспокою: а) сигналізуюча тривога виникає як реакція передбачення реальної зовнішньої небезпеки; б) травматична тривога розвивається під впливом несвідомого, внутрішнього джерела.

4. Модель Н. G. Wolff, згідно з якою автор розглядав стрес, як фізіологічну реакцію на соціально-психологічні стимули і встановив залежність цих реакцій від природи аттитюдів, мотивів поведінки індивіда, визначеності ситуації і ставлення до неї.

5. Міждисциплінарна модель стресу. Стрес виникає під впливом стимулів, які викликають тривогу у більшості індивідів або окремих їх представників і призводить до ряду фізіологічних, психологічних і поведінкових реакцій, в ряді випадків патологічних, але можливо таких, що призводять до вищих рівнів функціонування і нових можливостей регулювання.

6. Теорії конфліктів. Кілька моделей стресу відображають взаємозв'язок поведінки суб'єктів в суспільстві і стану напруження в стосунках, які супроводжують групові процеси.

7. Модель D. Mechanik. Центральним елементом в цій моделі, є поняття і механізми адаптації, яка визначена автором як спосіб, яким індивід бореться з ситуацією, зі своїми почуттями, викликаними цією ситуацією

8. Стрес як поведінкові реакції на соціально-психологічні стимули. Модель фізіологічного стресу Н. Selye була модифікована В. P. Dohrenwend, який розглядає стрес як стан організму, в основі якого лежать як адаптивні,

так і неадаптивні реакції. Автор під стресорними розуміє, перш за все, соціальні за своєю природою фактори, - такі, наприклад, як економічні або сімейні невдачі, тобто об'єктивні події, які порушують (руйнують) або загрожують підірвати звичайне життя індивіда. Вони не обов'язково негативні і не завжди ведуть до об'єктивного кризи.

9. Системна модель стресу, яка відображає розуміння процесів управління (поведінки, адаптації тощо) на рівні системної саморегуляції і здійснюється шляхом зіставлення поточного стану системи з його відносно стабільними нормативними значеннями.

10. Інтеграційна модель стресу. Центральне місце в моделі займає проблема, що вимагає від людини прийняття рішення.

Стресор – фактор, який викликає стан стресу. Virізнюють фізіологічний і психологічний стресори. Фізіологічні стресори – надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, больові стимули та ін. Психологічні стресори поділяються на інформаційні та емоційні. Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень, коли людина не виконує завдання, не встигає приймати правильні рішення у належному темпі. Емоційний стрес виявляється в ситуаціях загрози, небезпеки, гніву, образи та ін. Американський вчений Вейтц описав вісім стресогенних ситуацій: 1) необхідність прискореної переробки інформації; 2) шкідливе оточення; 3) усвідомлена загроза; 4) порушення фізіологічних функцій (можливо, як результат хвороби, безсоння); 5) ізоляція; 6) ув'язнення; 7) остракізм (вигнання і переслідування); 8) груповий тиск. До них можна додати безсилля, неможливість змінити ситуацію, відсутність контролю за подіями, необхідність прийняття особливо відповідальних рішень, швидкої зміни стратегії поведінки.[4;20]

## **2. Методологія подолання стресу.**

Різноманітність стресогенних ситуацій і факторів, а також

індивідуально-психологічні особливості особистості обумовлюють різні способи (стратегії і стилі) подолання стресових обставин в професійній діяльності людини. Проблема протидії стресу у західних дослідників отримала відображення в понятті «**копінг**» (coping - від англ. «сору», яке пропонується вживати в значенні «успішно впоратися, долати»). У психології поняття «копінг» включено в структуру стресу і перекладається як психологічне подолання, що включає комплекс способів і прийомів подолання дезадаптації і стресових станів. Поняття «копінг» включає в себе різноманітні форми активності людини, воно охоплює всі види взаємодії суб'єкта з завданнями зовнішнього або внутрішнього характеру, з труднощами, які необхідно вирішити, уникнути, взяти під контроль або пом'якшити. У сучасній психології виділяють три підходи до тлумачення поняття «копінг» («coping»):

- перший, що розвивається в роботах Наан, трактує його в термінах динаміки Его як один із способів психологічного захисту, що використовується для ослаблення напруження.

- другий підхід визначає копінг в термінах рис особистості як відносно постійну схильність відповідати на стресові події певним чином.

- відповідно до третього підходу (Lazarus), копінг повинен розумітися як динамічний процес, специфіка якого визначається не тільки ситуацією, але і стадією розвитку конфлікту, становлення суб'єкта із зовнішнім світом.[7;20]

Термін **копінг-поведінка** у вітчизняній психології з'явився в 1990-і рр.. Узагальнюючи різні підходи в розгляді копінг-поведінки, можна зробити загальний висновок, що під копінг-поведінкою розуміється цілеспрямована соціальна поведінка або комплекс усвідомлених адаптивних дій (когнітивних, афективних, поведінкових), що дозволяє суб'єкту впоратися з важкою життєвою ситуацією або з внутрішнім напруженням, дискомфортом, способами адекватними особистісним особливостям і ситуації, через усвідомлені стратегії дій. Це свідомо поведінка направлена на активну зміну, перетворення ситуації, піддається контролю, або пристосуванню до неї, якщо

ситуація не піддається контролю. Кохен і Лазарус, узагальнюючи дані багатьох досліджень, виділили п'ять основних завдань копінга:

- 1) мінімізація негативних впливів обставин і підвищення можливостей відновлення (одужання);
- 2) терпіння, пристосування або регулювання, перетворення життєвих ситуацій;
- 3) підтримання позитивного «образу Я», впевненості в своїх силах;
- 4) підтримання емоційної рівноваги;
- 5) підтримання, збереження досить тісних взаємозв'язків з іншими людьми.

Подолання стресу оцінюється як успішне, якщо воно: усуває фізіологічні і зменшує психологічні прояви напруження; дає особистості можливість відновити достресову активність; запобігає дистресу. Таким чином, в якості критеріїв ефективності подолання висуваються психічне благополуччя, зниження рівня невротизації, уразливості до стресів.

### **Способи подолання стресу:**

1. Активна взаємодія зі стресором або вплив на саму проблему.
2. Зміна погляду на проблему, зміна ставлення до неї або інша інтерпретація проблеми: • нова інтерпретація проблеми – переоцінка, переосмислення природи проблеми; • соціальне порівняння; • уникання; • гумор.
3. Прийняття проблеми і зменшення фізичного ефекту від стресу: • вживання ліків є відомим способом зменшення шкідливого стресу. • релаксація або розслаблення; • фізичні вправи; • свіже повітря і вода.
4. Комплексні способи: • допомога іншим; • релігійність; • зміна способу життя.

Отже, зі стресом можна боротися. Він може бути навіть корисним. Адже зустрічі з загрозами змушують нас замислюватися над життям, виробляти в собі терпіння, стриманість, мужність, волю, удосконалюватися.

Існує широкий діапазон стратегій подолання стресу, систематизація та

опис яких представлені в ряді робіт, але до теперішнього часу відсутня єдина класифікації копінга. Більшість класифікацій побудовано навколо двох запропонованих Лазарусом і Фолкманом модусів психологічного подолання стресу, спрямованого на:

- рішення проблеми;
- зміни власного стану і установок щодо ситуації.

Мосс і Шеффер виділяє стратегії, зосереджені на трьох основних сферах:

- на оцінці ситуації
- на вирішенні практичної проблеми
- на власному емоційному стані.

Стратегія подолання стресу, сфокусована на оцінці ситуації, включає в себе зусилля людини встановити значення ситуації, зрозуміти що відбуваються негативні процеси і оцінити можливі їх наслідки. В рамках даної стратегії здійснюється логічний аналіз обстановки і пізнавальна підготовка, тобто людина сприймає ситуацію і розчленовує її, щоб виділити якісь сприятливі моменти. Ця стратегія може використовувати і неконструктивні навички, продиктовані захисними механізмами, наприклад, заперечення або применшення загрози. Стратегія, сфокусована на проблемі, націлена на рішуче протистояння стресорам і їх наслідкам. Даний тип реакції на кризову ситуацію починається з отримання найнадійнішої інформації щодо тієї обстановки, в якій опинилася людина. Сюди ж відносяться навички індивіда в пошуку підтримки і заспокоєння у близьких або корисних йому людей. Центральним моментом цієї стратегії є прийняття рішення і здійснення конкретних дій, прагнення безпосередньо мати справу з критичними проблемами.

Третя стратегія подолання сфокусована на емоціях. Вона націлена на управління почуттями, викликаними кризовими подіями і на підтримку емоційної рівноваги. Адаптивні навички, що допомагають зберегти емоційний баланс, перш за все, вселяють надію на зміну ситуації. Надія,

роздуми про позитивну перспективу допомагають людині придушити негативні почуття і імпульсивні акти, сприяють слідуванню нормам моралі. Дещо іншу, але вельми схожу класифікацію стратегій копінг - поведінки запропонували Перлін і Шулер. На їхню думку, стратегії подолання повинні здійснюватися трьома способами: [18]

- за допомогою усунення або зміни умов, що породили проблему (стратегія зміни проблеми);
- шляхом перцептивного управління змістом переживань таким чином, щоб нейтралізувати їх проблемний характер (стратегія зміни способу бачення проблеми);
- за допомогою утримання емоційних наслідків проблеми, що виникла в розумних межах (стратегія управління емоційним дистресом).

Ці дві класифікації практично повторюють класифікацію Лазаруса і Фолкмана, що виділяли проблемно - орієнтований і емоційно - орієнтований копінг. При цьому Мосс і Шеффер, і відповідно Перлін і Шулер виділяють в стратегії «фокусування на проблемі» дії двох типів: когнітивні («фокусування на оцінці» і «зміна способу бачення проблеми», відповідно) і поведінкові («фокусування на проблемі» і « стратегія зміни проблеми відповідно).

Американський дослідник Карвер і його співробітники запропонували розгорнуту класифікацію копінг - стратегій. На їхню думку, найбільш адаптивними є ті копінг - стратегії, які спрямовані безпосередньо на вирішення проблемної ситуації. До таких стратегій належать такі:

активних дій з ліквідації джерела стресу;

планування своїх дій щодо проблемної ситуації; пошук допомоги, поради у соціального оточення; оцінка ситуації з точки зору її позитивних сторін і ставлення до неї, як до одного з епізодів свого життєвого досвіду; визнання реальності ситуації.

Інший блок копінг - стратегій, на думку автора, також може сприяти адаптації людини в стресовій ситуації, однак він не пов'язаний з активним



копінгом. До таких прийомів подолання відносяться: пошук співчуття і розуміння з боку оточуючих; зниження активності щодо інших справ і проблем і повне зосередження на джерелі стресу; очікування більш сприятливих умов для розв'язання ситуації.

До третьої групи належать копінг - стратегії, які не є адаптивними, проте в деяких випадках допомагають людині адаптуватися до стресової ситуації і впоратися з нею. У цю групу увійшли такі техніки, як емоційне реагування в проблемній ситуації; заперечення стресової події; психологічний відволікання від джерела стресу через розваги, мрії, сон та інше або відмова вирішення ситуації. К. Матені зі співавторами припустили, що подолання стресу можна розглядати з позиції оперативних і превентивних дій на стресову ситуацію і реакції людини на неї. Оперативне подолання стресу передбачає спробу ліквідації або зниження реакції на що впливає стресор; превентивний вплив полягає в запобіганні впливу стресора або за рахунок зміни когнітивної оцінки при сприйнятті вимог ситуації, або за допомогою підвищення резистентності, стійкості до дії стресора. Л. Анциферова розробила класифікацію стратегій подолання стресу з урахуванням особливостей когнітивного і поведінкового рівня регуляції цього процесу і своєрідності важких ситуацій. Л. Анциферова виділяє наступні стратегії подолання.

1. Перетворюючі стратегії подолання - це прийняття рішення про можливість позитивної зміни важких ситуації і формування її як проблеми.

2. Прийоми пристосування: зміна власних характеристик і ставлення до ситуації.

3. Допоміжні прийоми самозбереження в ситуаціях труднощів і нещастя: «техніки» боротьби з емоційними порушеннями, викликаними непереборними, з точки зору суб'єкта, негативними подіями.

4. Найбільш руйнівними копінг-стратегіями є такі стратегії: вживання наркотиків, алкоголю, суїцид.

Вираженість тих чи інших способів реагування на складні життєві ситуації ставиться в залежність від ступеня самоактуалізації особистості -

чим вище рівень розвитку особистості людини, тим успішніше вона справляється з виниклими труднощами. З цього можна зробити висновок, що перешкоди, які зустрічаються в житті людини, мають своїм джерелом не тільки зовнішні, але і внутрішні, індивідуальні умови. [4;18]

### **3. Прийоми управління станом психологічного стресу.**

Інтервенція - систематичне втручання в процес розвитку стресу з метою вплинути на нього, підтримавши або поліпшивши потенціал людини. Спрямована інтервенція розглядається як система планових / позапланових впливів, з метою зробити певні зміни в проблемних компонентах системи - особистості, середовищі або у взаємодії особистості і середовища. Інтервенція передбачає вирішення завдання подолання стресу у конкретної людини з урахуванням її індивідуальних особливостей реакції на стресор за допомогою використання методів і засобів зміни, нормалізації її функціонального стану і працездатності. Необхідно враховувати, що визначення шляхів, прийомів і методів протидії (профілактики та корекції) стресу має ґрунтуватися на розумінні стресу як функціональному стані, що відображає системну відповідь організму і психіки на вплив зовнішнього і внутрішнього середовища. Основними елементами системної відповіді організму є функції і процеси наступних рівнів: [4]

- 1) фізіологічного;
- 2) психологічного;
- 3) поведінкового.

Зародження і розвиток психологічного стресу визначається впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів і залежить від індивідуальних особливостей конкретного індивіда. До числа зовнішніх факторів, що формують стан стресу, відносяться екстремальні впливи соціальних, професійних, організаційних, економічних, інформаційних та інших характеристик навколишнього середовища. Разом з тим, інтенсивність

впливу даних чинників обумовлюється особливостями внутрішнього світу індивіда, його суб'єктивною оцінкою значущості тієї чи іншої події, ступеня невизначеності впливу, рівня морально-етичного розвитку особистості, розвитку психологічних характеристик, професійних якостей. Сукупність цих факторів зумовлює характер оцінки стресогенної ситуації конкретною людиною, ступінь стійкості до екстремального впливу, наявність способів (стратегій) подолання стресу, можливості адаптації до стресогенних чинників і т.д. А.Б. Леонова пропонує дві групи способів безпосереднього впливу на функціональний стан.

**Перша група включає в себе:**

- нормалізацію режиму харчування і вітамінотерапію;
- фармакотерапію;
- рефлексотерапію;
- функціональну музику і світломузику;
- комунікаційні впливи (переконання, наказ, навіювання, гіпноз).

**Друга група передбачає:**

- самогіпноз;
- нервово-м'язову релаксацію;
- сенсомоторне тренування;
- аутогенне тренування;
- гімнастику і масаж;
- спеціальну підготовку і навчання;
- поведінкову психотерапію;
- груповий тренінг.

Дослідженнями вчених встановлено, що сутність «боротьби» зі стресом, його розвитком і проявом, а також «протидії» йому полягає не тільки в його профілактиці, але і в його корекції. Як показують дослідження вчених, для того, щоб поставити стресу надійний заслін, забезпечити справжню психологічну захист, необхідно застосовувати методи, прийоми, засновані, в першу чергу, на знанні людиною законів, які керують роботою його власного

організму. В якості одного з найбільш ефективних методів вчені пропонують систему психологічної саморегуляції. Основу методів саморегуляції складають наступні практичні навички:

1. Розслаблення м'язів, що дозволяє домогтися зняття напруги (як фізичного, так і психологічного).
2. Заспокійливе дихання, що врівноважує душевний стан людини.
3. Спостереження за відчуттями і станами і управління ними, що допоможе усунути хворобливі, дискомфортні стани, пов'язані з негативними емоціями.
4. Створення позитивного емоційного настрою, душевної рівноваги.

Методом індивідуальної профілактики стресових станів є релаксація. Релаксація - це розслаблення. Термін походить від латинського слова, що означає зменшення напруги, ослаблення, полегшення. У сучасній психологічній науці терміном «релаксація» позначають стан спокою, пов'язаного з повним або частковим м'язовим розслабленням. Релаксація, на думку вчених, вимикає або уповільнює «внутрішній годинник» організму людини як функціонуючої системи, захищаючи його від тривоги і хвилювань. Релаксація може бути довготривалою або короткочасною, мимовільною або довільною. Мимовільна релаксація виникає, наприклад, під час сну людини, під дією наркотиків і т.д. Довільна короткочасна релаксація використовується для навчання розслабленню. Виходячи із того, що стрес - це фізіологічне або психологічне напруження, а релаксація - це розслаблення, тобто стан, прямо протилежний напруженню, навички швидкого розслаблення дозволяють швидко і ефективно знижувати рівень стресу. Одним з найбільш надійних способів навчання релаксації є метод нервово-м'язової релаксації, який ґрунтується на взаємозалежності між негативними емоціями і м'язовою напругою. Якщо навчитися правильно знімати надмірне м'язове напруження, можна навчитися і керувати своїми емоціями. Як метод індивідуальної профілактики стресових станів вчені пропонують використовувати і гіпноз. Як показують результати клінічних досліджень,

процеси навіювання (в тому числі і за допомогою самонавіювання і самогіпнозу) можуть наділяти людину величезною силою, яка допоможе людині впоратися зі складними, проблемними ситуаціями. Гіпнотичні впливи можуть привести до вивільнення почуттів, думок, спогадів (дослідження С. Кріппнер, В.А. Райков, О.К. Тихомиров і т.д.).

Потенційну здатність будь-якої ситуації викликати у людей стрес зазвичай називають стресогенною. Ступінь стресогенності ситуації визначається кількістю і силою окремих стрес-факторів, присутніх в поточний момент часу. Якщо говорити про найефективніший підході до зниження стресогенності ситуації, то найвигідніше знижувати значимість. Звідси стає зрозуміло, що для ефективного управління стресогенною ситуацією необхідно:

- добре розрізняти типові стрес-фактори;
- вміти визначати силу їх дії;
- знати в достатній кількості ефективні і зручні методи купірування (зниження сили) цих стрес-факторів і вміти їх застосовувати. [4]

**Розвиток стресостійкості особистості.** Одночасно з освоєнням навичок управління стресом у людини необхідно розвивати стресостійкість, яка дозволяє їй успішно протистояти стресу хоча б середнього рівня і хоча б нетривалий час. Тільки це дозволить її проаналізувати і оцінити те, що відбувається, підібрати ефективний спосіб корекції ситуації, своєї поведінки та / або стану і успішно застосувати цей спосіб, тим самим, вийшовши зі стану стресу. У вузькому розумінні стресостійкість - це здатність зберігати високі показники психічного функціонування та діяльності при зростаючих стресових навантаженнях. Стресостійкість в загальному розумінні - це здатність протидіяти впливу стресорів, або активно перетворюючи ситуацію, в якій вони проявляються, або, пристосовуючись до неї. До найбільш вивчених в даний час особистісних ресурсів подолання стресу належать:

- активна мотивація подолання, ставлення до стресів як до можливості набути особистий досвід і можливості особистісного зростання;

- позитивність «Яконцепції», самоповага, адекватність самооцінки, усвідомлення власної значущості, «самодостатності»;
- активна життєва установка;
- позитивність і раціональність мислення;
- розвиток емоційно-вольових якостей і навичок саморегуляції.

Інформаційні та інструментальні ресурси - це здатність:

- контролювати ситуацію (ступінь її впливу на людину оцінюється адекватно);
- використовувати методи або способи досягнення бажаних цілей (майстерність, здатність, успішність);
- до адаптації інтерактивних технік зміни себе і навколишньої ситуації, інформаційна активність і діяльність по перетворенню ситуації взаємодії особистості і стрес-ситуації;
- до когнітивної структуризації і осмислення ситуації.

## **ТЕМА 5. ПСИХОЛОГІЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ**

- 1. Причини, функції та класифікація конфліктів.**
- 2. Класифікація конфліктів в організаціях**
- 3. Функції конфліктів.**
- 4. Вимоги до менеджера при розв'язанні конфлікту в організації**

### **1. Причини, функції та класифікація конфліктів.**

З погляду причин конфліктної ситуації існують три типи конфліктів. Перший – це конфлікт цілей, коли сторони конфлікту по-різному бачать бажаний стан об'єкту в майбутньому. Другий – це конфлікт пізнання, коли у сторін конфлікту розходяться погляди, ідеї і думки щодо вирішуваної проблеми. І, нарешті, третій – це емоційний конфлікт, що з'являється, коли в учасників в основі їх міжособистісних відносин лежать різні почуття і емоції. Люди просто викликають один у одного роздратування стилем своєї

поведінки, ведення справ, взаємодії або поведінки в цілому. Причини конфліктів класифікуються на загальні та часткові. Загальні так чи інакше виявляються у всіх конфліктах. До них належать:

- Соціально-політичні та економічні;
- Соціально-демографічні – відображають розбіжності між людьми, обумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп;
- Соціально-психологічні – явища у соціальних групах (взаємини, лідерство, настрої, групова думка);
- Індивідуально-психологічні – індивідуальні особливості особистості (здібності, темперамент, характер, мотиви). [3]

Часткові причини конфлікту: обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, у цінностях, у манері поведінки, у рівні освіти, неякісна комунікація, незбалансованість соціальних ролей (робочих місць), недостатня мотивація тощо. **Розподіл ресурсів.** Ресурси, наявні у соціальної групи, якими б значними вони не здавались, завжди обмежені. Один з членів групи або її підрозділів повинні вирішити, як розподілити матеріали, інформацію, людські ресурси і фінанси між різними суб'єктами, щоб найефективнішим чином досягти цілей. Люди, як правило, важливішими і достойнішими вважають свою ділянку роботи і завжди бажають одержати більше, а не менше. Необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різного роду конфліктів. **Відмінності у цілях.** Кожен учасник соціальної групи і сама соціальна група формують свої цілі, несуть відповідальність за їх досягнення, одержують кінцевий результат. Окремі члени групи можуть надати більше уваги досягненню особистих цілей, ніж цілям всієї групи. Відмінності у цілях наявні і між різними групами. Взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать у виконанні задачі від іншої людини або групи. Причиною конфлікту, як правило, є і те, що ні функції, ні засоби, ні обов'язки, ні влада, ні відповідальність не розподілені чітко між членами соціальної структури. **Відмінності в уявленнях і цінностях.** Відмінності у

цінностях - дуже поширена причина конфлікту. Замість того, щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди зосереджуються на тих поглядах, альтернативах і аспектах ситуації, які, на їх думку, сприятливі для групи і особистих потреб.

**Низький рівень комунікації.** Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим особам або групі зрозуміти ситуацію або погляди інших.

Поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, - неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити рольові обов'язки і функції особи чи групи, а також висування взаємовиключних вимог один до одного. Ці проблеми можуть виникати або поглиблюватися через неорганізованість групи, погану узгодженість між ними функціональних обов'язків, недостатність керівництва. Погана передача інформації є і наслідком конфлікту. Так, між його учасниками знижується рівень комунікацій, починають формуватися невірні уявлення один про одного, розвиваються ворожі відносини - все це приводить до посилення і продовження конфлікту.

**Незбалансованість робочих місць.** Поширене джерело конфліктів в організації. Має місце, коли посадова функція працівника не підкріплена повною мірою засобами його діяльності і відповідно - правами і владою.

**Неправильний контроль.** Контроль не повинен диктуватися підозрілістю. Невизначений, тотальний контроль призводить до того, що людина врешті-решт втрачає самовладання і через знервованість дійсно стане помилятися.

**Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді.** Людина не відчуває ідентичності з партнером і налаштовується відразу на те, що вона не зрозуміє його та – навпаки. Виникає бар'єр у спілкуванні. Відсутність пошани до авторитетних у групі осіб. Якщо у більшості співробітників виникає відчуття, що стиль і методи управління не відповідають практичним потребам, то це може послужити причиною виникнення конфліктної ситуації. Незадоволеність рівнем ділової або управлінської компетенції керівника знижує мотивацію діяльності. Очевидно, важливо знати, чого чекає персонал від своїх керівників, і робити



з цього належні висновки. **Недостатня мотивація.** Якщо вдається досягти збігу потреб індивідів з потребами організації, очевидно, що персонал викладатиметься заради задоволення цих потреб, чого не забезпечить ніякий наказ чи примус. [6;15]

## 2. Класифікація конфліктів в організаціях

“Якщо б навчитися розв’язувати конфлікти, то це могло б знизити собівартість автомобіля більше, ніж за 25 років технічних нововведень.” Таку оцінку шляхів підвищення виробничої продуктивності дав легендарний Генрі Форд (молодший).

Конфлікт як соціальна дія дає, без сумніву, відомий яскраво забарвлений негативний ефект. Але він виконує і важливу позитивну функцію. Конфлікт служить виразу незадоволеності або протесту, інформуванню конфлікуючих сторін про їх інтереси і потреби. За певних ситуацій, коли негативні взаємовідносини між людьми контрольовані, і принаймні одна із сторін відстоює не тільки особисті, але й організаційні інтереси в цілому, конфлікти допомагають працівникам об’єднатись, мобілізувати волю, розум на рішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі. Більше того, бувають ситуації, коли зіткнення між членами колективу, відкрита і принципова суперечка бажана: краще вчасно виявити, засудити і попередити неправильну поведінку колеги по роботі, ніж потурати йому, не реагувати, побоюючись зіпсувати відносини. Як висловився М.Вебер, “конфлікт очищує”. Такий конфлікт, що позитивно впливає на структуру, динаміку і результативність соціально-психологічних процесів і слугує для службовців джерелом їх самовдосконалення і саморозвитку, називають **продуктивним (конструктивним) конфліктом**.

Для аналізу конфліктів велике значення має з’ясування його природи і впливу на виробництво. Конструктивний конфлікт розгортається у діловій площині і має метою усунення перешкод на шляху підвищення продуктивності праці.

Причини конструктивних конфліктів:

1. незадоволення оплатою;
2. несприятливі умови праці;
3. недоліки в організації праці;
4. невідповідність прав і обов’язків;
5. неритмічність праці;
6. незручний графік роботи;

7. прогалини в технології;
8. незабезпеченість завдання ресурсами;
9. нечіткість у розподілі обов'язків;
10. низький рівень дисципліни;

11. конфліктогенні організаторські структури – породжуються неефективними схемами взаємодії між різними підструктурами організації, закріпленими внутрішніми інструкціями, наказами та іншими документами організації. Наприклад, керівник підрозділу отримує вказівки з 10 різних джерел і повинен вчасно їх виконати, але фізично це неможливо;

12. суперечливі цілі різних підрозділів (один підрозділ відповідає за кількість, другий - за якість). Правильне розв'язання конструктивного конфлікту веде до усунення його причин, а отже і до вдосконалення виробництва.

**Деструктивний конфлікт** в організації розгортається в особистісній площині, має метою досягнення особистих корисливих інтересів, отримання переваг.

Причини деструктивних конфліктів частіше за все суб'єктивні. Їх поділяють на такі групи:

- 1) неправильні дії керівника;
- 2) неправильні дії підлеглих;
- 3) неправильні дії і керівника, і підлеглих.

За значенням для організації конфлікти діляться на конструктивні і деструктивні. Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Причинами є, звичайно, недоліки в організації діяльності і управління. Вирішення такого конфлікту призводить до вдосконалення відносин між людьми і розвитку соціальної групи. Наслідки такого конфлікту є функціональними і впливають на підвищення ефективності організації. Деструктивний конфлікт виникає в двох випадках: [19]

- Коли одна із сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому;
- Коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера.

Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації. Таким чином, виникненню деструктивних конфліктів сприяють, як правило, суб'єктивні причини. За статусом учасників (чи, як неточно іноді називають, – напрямом) конфлікти поділяють на горизонтальні (у яких задіяні особи з однаковим статусом), вертикальні (у яких беруть участь особи

з різним статусом) і змішані (представлені і “вертикальні”, і “горизонтальні” складові). Конфлікти, що мають “вертикальну” лінію, найбільш небажані для керівника, оскільки його дії розглядаються всіма співробітниками (не говорячи вже про учасників конфлікту) через призму цього конфлікту. І навіть у разі повної об'єктивності керівника у будь-якому його кроці вбачають підступи щодо опонентів. А оскільки інформаційної або психологічної підготовки підлеглим часто бракує, щоб кваліфіковано оцінити дії керівництва, то нерозуміння компенсується вигадками, плітками, чутками, переважно агресивного характеру. У результаті конфлікт поглиблюється. Конфлікти такого роду називають управлінськими. Конфлікти бувають відкритими (лежать на поверхні, помітні з першого погляду) і прихованими (приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу, на основі непрямих ознак, серед яких головні – напруженість у міжособистісному спілкуванні, різка зміна у ставленні до роботи). Задача керівника – виявити приховані конфлікти і розв'язати їх.

За характером об'єктивності або суб'єктивності причин конфліктів можна підрозділити їх відповідно на:

- об'єктивні;
- суб'єктивні.

Конфлікти розрізняються і за сферою їх перебігу:

- ділові;
- особистісно-емоційні.

#### **Функціональні наслідки конфлікту:**

- Конфлікти сприяють розвитку і змінам в організації, оскільки викривають недоліки, виявляють суперечності. Вони допомагають понизити опір змінам.

- Конфлікти сприяють підтримці динамічної рівноваги і суспільної стабільності. Проблеми розкриваються, а не йдуть углиб, де ще більш посилюються і руйнуюче діють на організацію.

- Конфлікти можуть також зменшити негативні ефекти групового мислення і синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють думки, що, як вони вважають, суперечать ідеям керівників. Це може поліпшити якість процесу ухвалення рішень, оскільки додаткові ідеї і «діагноз» ситуації ведуть до кращого її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи і критерії їх оцінки. Члени групи можуть наперед відпрацювати можливі проблеми у виконанні ще до того, як рішення почне реалізовуватись.

- Конфлікти сприяють становленню групової солідарності, що дозволяє усунути причини внутрішнього розбрату і відновити єдність. Але необхідно відзначити, що таку дію мають конфлікти, що зачіпають тільки такі цілі, цінності і інтереси, які не суперечать основам внутрішньогрупових відносин.

- У процесі конфлікту проблему можна вирішити шляхом, який прийнятний для всіх сторін, і в результаті люди будуть більше відчувати свою причетність до рішення цієї проблеми. Це, у свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім усуває труднощі у здійсненні рішень – ворожість, почуття несправедливості і вимушеність діяти проти своєї волі.

- Внаслідок конфлікту сторони будуть більше налаштовані до співпраці, а не до антагонізму в майбутніх складних ситуаціях.

- Конфлікт робить внесок у структурування організації, визначаючи положення різних підгруп усередині системи, їх функції і розподіл позицій влади між ними.

**Дисфункціональні наслідки конфліктів.** Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки, тобто умови, що заважають досягненню цілей.

- Підвищення емоційної і психологічної напруженості в колективі.
- Незадоволеність, поганий психічний стан і, як результат, зростання плинності кадрів і зниження продуктивності.
- Менший ступінь співпраці в майбутньому.
- Перешкода здійсненню змін і упровадженню нового.
- Висока відданість своїй групі і більше непродуктивної конкуренції з іншими групами організації.
- Уявлення про іншу сторону як про “ворога”, уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони – як про негативні.
- Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами. Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами.
- Конфлікт часто настільки змінює пріоритети, що ставить під загрозу справжні інтереси сторін.

### **3. Функції конфліктів.**

Конфлікт виконує ряд функцій у тому середовищі, де він відбувається. Функції конфлікту не тільки деструктивні, але і конструктивні.

**Конструктивні функції.**

**Інформаційно-пізнавальна.** Будь-який конфлікт сигналізує про наявність проблеми, дозволяє її пізнати, виявляє її у сукупності сприйманих людьми фактів. Конфлікт стимулює до пізнання інтересів, цінностей, позицій, що зустрічаються в протиборстві суб'єктів; висвічує ество соціальних змін, виражених суперечністю, що лежить в основі конфлікту. Розбіжності, дискусії, як форми конфліктної поведінки, сприяють пошуку істини. У ході і в результаті взаємних зіткнень партнери розкривають один одного, засвоюють корисний з погляду кожної сторони досвід, знаходять можливі точки зіткнення та узгодження своїх поглядів та інтересів. У процесі конфлікту розкривається справжня картина того, що являє з себе кожна сторона, які цінності вона відстоює. Інша загальна функція конфлікту — **інтеграційна**. Здавалося б, має місце парадокс: конфлікт сприяє інтеграції, об'єднанню людей, а отже, встановленню рівноваги, стабільності в суспільстві. Проте в реальній діалектиці соціуму конфлікт і інтеграція нерозривно взаємозв'язані і постійно міняються місцями. Домінування одного поступається місцем домінуванню іншого. Виникнення, розвиток, вирішення конфлікту об'єднує групи, співтовариства, сприяє гармонізації суспільних відносин, стимулює соціалізацію груп і індивідів, а тим самим сприяє формуванню необхідної рівноваги в суспільному організмі. Стимулювання адаптації соціальної системи або її окремих елементів (груп) до змінного середовища. Соціальним групам, індивідам, доводиться постійно стикатися з новими умовами. Звідси необхідність адаптації, пристосування до нової ситуації шляхом перетворення форм і методів діяльності і відносин, переоцінки цінностей, критики застарілих зразків поведінки і мислення. Зрозуміло, що процес адаптації не відбувається без суперечностей і конфліктів між старим і новим. [3]

**Дисфункції конфлікту.** Конструктивні функції конфлікту невіддільні від руйнівних наслідків, від дисфункцій. Будь-яка позитивна функція конфлікту має негативну сторону. Та і інша виявляються в певній ситуації, на певній стадії конфлікту, в результаті цілеспрямованих дій суб'єктів-

супротивників. Об'єктивні наслідки конфлікту (конструктивні або деструктивні) залежать від багатьох змінних і, значною мірою, від засобів боротьби.

Кажучи про позитивні функції конфлікту, слід зважати на їх відносність. Позитивні (конструктивні) функції конфліктів не реалізуються, якщо: вони не регулюються спільними зусиллями супротивників; пригнічується одна із сторін; заганняються вглиб суспільного організму.

У результаті можуть утворитися наступні дисфункціональні наслідки:

- Незадоволеність, поганий психічний стан, прагнення вийти з соціальної групи (зростання плинності кадрів); зниження продуктивності спільної діяльності;

- Погіршення співпраці у майбутньому;

- Посилення інтеграції членів певної групи та непродуктивної конкуренції останньої з іншими групами організації;

- Уявлення про іншу сторону як про “ворога”, про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні;

- Згортання взаємодії і спілкування між конфліктуючими сторонами; • Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами у міру зменшення взаємодії і спілкування;

- Зсув цілей: надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж рішенню реальної проблеми.

#### **4. Вимоги до менеджера при розв'язанні конфлікту в організації**

Менеджер (якщо він сам є однією із сторін конфлікту) повинен заздалегідь, по можливості повно проаналізувати ситуацію, що склалася. Задачі менеджера по вирішенню конфлікту полягають у наступному:

- необхідно з'ясувати причину конфлікту;

- визначити цілі конфліктуючих сторін;

- намітити сфери зближення точок зору конфлікуючих сторін і уточнити поведінкові особливості суб'єктів конфлікту.

Проведене таким чином дослідження дає можливість скласти загальне уявлення про всі аспекти конфліктної ситуації. Конкретні дії менеджера залежать від того, якої мети домагаються учасники – ближньої (тактичної) чи віддаленої (стратегічної). Тактична мета вимагає конкретних дій: прийняти чи відмінити рішення, вибачитися, пояснити, визнати помилку. Стратегічна – комплекс дій, віддалений результат, негайно не досягається. Вона передбачає реорганізацію роботи, покращення її умов, зміну режиму. Проте робити перший крок потрібно без зволікання, не обмежуватися обіцянками. Велике значення, на думку психологів, у залагодженні конфліктних ситуацій має спілкування учасників, центральним моментом якого є переговори, передбачаючи вміння провести бесіду зі своїм опонентом. Якщо потрібно змінити ставлення робітника до обов'язків, вирішальним моментом є переконати, що це не забаганка керівника, а об'єктивна необхідність. Якщо подія відбулася, і нічого змінити не можна, а працівник продовжує бурхливо реагувати, створюючи напругу, не може заспокоїтися, керівник повинен виявити співчуття, заспокоїти. [6]

У спілкуванні з конфлікуючими менеджерів слід дотримуватися наступних правил:

- 1) виявляти витримку, максимальний такт, обережність;
- 2) вислухати, дати висловитися;
- 3) не поспішати з висновками, обіцянками, рішеннями;
- 4) вислухати всіх учасників; інформованість керівника знизу – вверху в середньому близько 10%.

**Аналіз конфлікту.** Кваліфіковане виявлення причин вимагає спеціального аналізу ситуації, розмежування її складових – ділових і особистісно-емоційних. Аналіз конфлікту вимагає вивчення різнобічної інформації про конфлікт. Аналіз слугує професійним інструментом і

використовується виключно для розробки шляхів подолання конфлікту, є конфіденційною інформацією. Схема аналізу (за М.М.Рибаковою):

— Причини конфліктної ситуації (зовнішні і внутрішні, умови її виникнення).

— Смысл конфлікту для кожного учасника.

— Помилки спілкування в ситуації.

— Перспективні виховні та пізнавальні цілі при різних варіантах розв'язання конфлікту.

Одним із шляхів аналізу є використання низки питань за наступними блоками:

**Причина конфлікту.** Чи усвідомлюють конфліктуючі сторони причину конфлікту? Чи потрібна допомога для виходу з конфлікту? Де знаходиться причина конфлікту? Чи зверталися конфліктуючі по допомогу?

**Мета конфліктуючих.** У чому конкретно полягають цілі конфліктуючих? Чи всі однаково прагнуть цих цілей? Наскільки ці цілі узгоджуються із загальною метою організації? Чи є спільна мета, яка могла б об'єднати зусилля конфліктуючих? Розбіжності сторін торкаються мети діяльності чи засобів її досягнення?

**Сфери зближення.** З яких проблем конфліктуючі могли б виробити спільні погляди? Це, звичайно, проблеми ділової і емоційної атмосфери, сприяючої встановленню сприятливого психологічного клімату в організації.

**Суб'єкти конфлікту.** Хто є лідером? Як ставляться люди один до одного? Які особливості мовних і немовних чинників спілкування? Чи діють серед конфліктуючих загальноприйняті норми поведінки?

Попередній аналіз ситуації є необхідною умовою ефективного поладження конфлікту. При виявленні типу конфлікту слід обов'язково враховувати поведінку його учасників. Показником деструктивного конфлікту є поведінка з надмірним багатослів'ям, бурхливими проявами схвильованості, з небажанням слухати контраргументи, надмірна



гарячковість. Тут необхідно врахувати ще два параметри: ціну конфлікту і ціну виходу з конфлікту.

**Ціна конфлікту** для кожної з конфлікуючих сторін складається з суми трьох величин: з витрат енергії, часу і сил на конфліктну діяльність; із збитку, що наноситься недружніми діями іншої сторони; з втрати, пов'язаної з погіршенням загальної ситуації. Ціна конфлікту оцінюється самими учасниками інтуїтивно – задача психолога полягає у тому щоб звернути увагу клієнта на це питання, стимулювати процес оцінювання і порівняти із ціною виходу з конфлікту.

**Ціна виходу з конфлікту** - це різниця між втратами, з якими зв'язаний цей вихід з конфлікту, і надбаннями, які дає цей вихід. Якщо надбання більше, ніж втрати, то вигода від припинення конфлікту очевидна. Проте надбання звичайно уявляються неясними і гіпотетичними, що значно знижує їх оцінку, тоді як втрати переоцінюються. Це заважає адекватно оцінити виграш внаслідок припинення конфлікту. В цьому випадку доцільно порівняти ціну конфлікту і ціну виходу з конфлікту. Якщо ціна конфлікту менше, тобто вихід з конфлікту дається дуже дорогою ціною, то спроби продовжити конфліктну боротьбу ще мають сенс. Таким чином, порівняння ціни конфлікту і ціни виходу з нього дозволяє учасникам раціонально вирішити питання: чи варто продовжувати конфлікт, враховуючи подальше зростання його ціни, або ж припинити його. Аналіз ситуації, поміркований вибір лінії поведінки, ефективно проведене обговорення ситуації з її учасниками дозволяє перетворити конфлікт на інструмент ефективного вирішення проблеми, пошуку якнайкращого його варіанту і навіть поліпшення відносин людей.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ТА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. У чому полягає сутність управлінської праці як складової управлінської діяльності?
2. Висвітлити функціональні аспекти управлінської праці.
3. Охарактеризувати особливості управлінської праці.
4. У чому полягає зміст діяльності менеджерів?
5. Висвітлити управлінські ролі менеджера (міжособистісні, інформаційні, ролі пов'язані з прийняттям рішень).
6. Визначити основні та часткові функції менеджерів різних управлінських рівнів.
7. Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.
8. Охарактеризувати передумови щодо заняття посади менеджера.
9. Опишіть співвідношення класифікацій описових одиниць менеджерської праці (за Міцбергом та Юклом).
10. Охарактеризуйте креативність як визначальну характеристику успішності управлінської діяльності
11. Визначити поняття стресу.
12. Охарактеризувати функції стресу.
13. Проаналізувати основні моделі стресу.
14. Визначити способи вимірювання напруження.
15. Охарактеризувати поняття «копінг» за Р. Лазарусом.
16. Охарактеризувати основні підходи до визначення поняття «подолання стресу»
17. Охарактеризувати основні соціальні аспекти подолання стресу.
18. Проаналізувати класифікацію способів подолання стресу.
19. Визначити засади для розробки конкретних дій, спрямованих на подолання стресової ситуації.
20. Охарактеризувати можливості комплексного управління стресом.
21. Схарактеризувати основні прийоми управління стресом.

22. Охарактеризувати прийоми управління функціональним станом психологічного стресу.
23. Визначити ефективність енергетичного, сенсорного, інформаційного, афекторного, активаційного компонентів управління функціональним станом психологічного стресу.
24. Проаналізувати психологічні особливості саморегуляції в стані стресу.
25. Наведіть визначення поняття «конфлікт»?
26. Охарактеризуйте два головних типи конфліктів: конкурентний і кооперативний.
27. Поясніть, в чому полягає різниця між активною та пасивною формами фрустрації?
28. Визначте сутність групової динаміки.
29. Визначте основні причини міжособистісних конфліктів.
30. Як Ви розумієте поняття «зона конфлікту»?
31. Охарактеризуйте мотиваційну структуру діяльності суб'єкта конфлікту.
32. Визначте та охарактеризуйте два основних напрями подолання конфліктів.
33. Як Ви розумієте поняття «комфортність»?
34. Якими рисами володіє неформальний лідер?
35. Яким, на Вашу думку, має бути психологічний клімат у колективі?

## ЗАВДАННЯ ТА СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

### Завдання 1.

«Управлінська діяльність в організації «Фантазія»»

а) Проведіть порівняльний аналіз характеру діяльності та вимог до керівника підприємства «Фантазія».

б) Проведіть порівняльний аналіз характеру діяльності та вимог до завідувача канцелярією «Фантазії».

Рекомендації до виконання завдання

1. Дані аналізу доцільно занести в таблицю, зразок якої подано нижче.
2. При аналізі характеру діяльності слід звернути увагу, що в конкретній посаді менеджера можуть бути відсутні деякі види діяльності.

Таблиця

Посада	Категорія	Роль	Приклад діяльності	Вимоги
Директор	Міжособистісні ролі	Головний керівник	Участь у відкритті філіалу фірми	Комунікативні навички
		Лідер	...	...

### Завдання 2.

«Портрет українського топ-менеджера».

а) Використовуючи матеріал мережі Інтернет визначте портрет сучасного українського менеджера за такими характеристиками:

- фізичні дані: стать, середній вік;
- кар'єрне зростання;
- кількість років праці в компанії, яку очолює;
- освіта (в якій галузі, який відсоток топ-менеджерів мають другу освіту, науковий ступінь);
- ділові якості топ-менеджера;
- особистісні якості;
- комунікаційна ефективність;
- впровадження інноваційних методів в управлінні компанією;
- соціальна орієнтованість;
- розвиток виробництва;
- впровадження маркетинг-інновацій.

б) Дайте відповіді на такі запитання:

1. Які якості необхідні менеджеру для успішної кар'єри в Україні?
2. Визначте основні риси управління ВНЗ, в якому ви навчаєтесь.
3. Визначте основні менеджерські посади ВНЗ, в якому ви навчаєтесь.

### Завдання 3.

Знайдіть відповідність між початком і закінченням фраз.

Початок фрази	Закінчення фрази
1.МЕНЕДЖЕР- це людина,	А ...на яку офіційно покладені функції управління колективом і організації його діяльності
2. УПРАВЛІННЯ – свідомий і цілеспрямований процес...	Б ...спеціальних методів планування, регулювання і контролю господарської діяльності з метою підвищення її ефективності.
3.МЕНЕДЖМЕНТ – управління виробництвом засобами	В ...яка організовує конкретну роботу певного числа працівників, керуючись сучасними методами.
4. КЕРІВНИК – особа,	Г ...впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу організації з метою підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності.

### Завдання 4.

Доповнити таблицю характеристикою негативних переживань, які вони викликають у партнера по спілкуванню, та прикладами до кожного з типів.

Тип конфліктогена	Переживання, що викликає конфліктоген	Приклади
Погрози  Накази Негативна критика Зневажливі прізвиська Слова-боржники Приховування важливої інформації Неделікатні запитання Схвалення з подвійним змістом Діагноз мотивів поведінки Несвоєчасні поради Констатація закономірності неприємної поїди Відмова від обговорення Зміна теми розмови	<i>Страх підпорядкування, образа, ворожість</i>	<i>“Робіть, як вам сказано, або...” “Якщо не можете вчасно приходити на роботу, то слід подумати про ваше звільнення.”</i>

## **Завдання 5.**

Проаналізуйте ситуації та знайдіть відпоідь на питання: Якій формулі відповідає механізм виникненняконфлікту. Запропонуйте схему можливого розв'язання кожногоконфлікту.

А) Керівник прийняв на роботу непідготовленого працівника, не погодивши це із заступником, у якого той у підпорядкуванні. Незабаром виявляється нездатність прийнятого працівника виконувати свою роботу. Заступник представляє керівнику доповідну записку про це. Керівник одразу ж рведоповідну.

Б) При розподілі премії менеджер не виділив її одному з підлеглих.Підстав для цього не було. На питання підлеглого керівник не зміг пояснитипричини, сказав тільки: “Це я вас вчу”.

В) Розмовляючи з претендентом на вакантну посаду, керівник дає обіцянку у подальшому підвищити його у посаді.Новий працівник з наснагою розпочинає роботу, проявляє високупрацездатність і добросовісність. Керівництво постійно збільшуєнавантаження, зарплату не прибавляють й не підвищують у посаді. Пройшов деякий час, робітник починає проявляти ознаки незадоволеності... Назріваєконфлікт.

Г) Керівник повідомляє підлеглому, що в наступному місяці направляєйого на курси підвищення кваліфікації. Підлеглий відмовляється,посилаючись на те, що до пенсії йому залишилося півтора року.

Д) Робітник, який досяг пенсійного віку, жаліється керівнику, що майстер виживає його з роботи. Майстер клянеться, що ніякого приводу для цього не дає. Робітник продовжує скаржитись.

Е) Начальник дільниці дає завдання робочому. Той заперечує, мотивуючи свою відмову тим, що ця робота потребує більш високого розряду і додає прицьому, що йому вже п'ять років не підвищують розряд.

Є) На нараді один з підлеглих не витримав тиску керівника, унапівжартівливій формі звернув на цей тиск увагу. Керівник не знайшов щосказати, але після цього випадку став діяти ще більш жорстко, особливо щодо“жартівника”.

## **Ситуаційна вправа1.**

Микола Мазуренко працював на фірмі вже 14 років, з першого дня її виникнення. Останні п'ять років він очолював філію в Харкові. Тере йому запропоновано посаду віце-президента з маркетингу. Микола розумів, що це його єдиний шанс розпочати кар'єру в ранзі топ-менеджера.

Через два тижні після вступу до нього звернувся заввідувач вивіду управління персоналом Віктор Замура і попередив, що пан Микола може отримувати скарги на Кирила Петренка – координатора нових розробок.

Не чекаючи появи скарг, Микола Мазуренко ознайомився із кварталними та щорічними звітами про діяльність Кирила Петренка. Звіти були напрочуд добрими. Вклад Кирила Петренка в розробку нових продуктів був величезним. Втрата такого менеджера відчутно завадила б упровадженню маркетингової політики фірми і його, Миколинін, кар'єрі топ-менеджера.

Протеособова справа Кирила Петренка містила багато свідчень про його крутий норов. Скарги були різними: проте Кирило часто ображає співробітників, робить несправедливі зауваження, принижує співробітників. З часом кількість скарг збільшувалась, обвинувачення ставали все сильнішими.

Микола поцікавився думкою про роботу Кирила Петренка у президента фірми. Той відповів: “Так, в нього є недоліки, проте не можна без наслідків для фірми замінити талановитого координатора нових розробок. Кирило працює молодшим менеджером, який контролює роботу інших працівників, тому, звичайно, його вимогливість багато кому не до вподоби.”

Микола Мазуренко зустрівся з Кирилом Петренком і нагадав йому про необхідність формування командного духу.

Через деякий час зателефонував Віктор Замура і повідомив, що лист про некоректну поведінку Кирила Петренка до співробітниць відділу надійшов до редакції місцевої газети.

### **Завдання до ситуації**

а) Обґрунтуйте Ваші дії за одним із запропонованих варіантів або розробіть свій варіант поведінки для Миколи Мазуренка.

*1-й варіант.* Можна проігнорувати проблему, оскільки внесок Кирила Петренка в розробку нових продуктів був великим і його втрата була б неприпустимою. До того ж проблеми і до цього часу якось вирішувалися самі по собі.

*2-й варіант.* Ви організуєте розслідування всіх скарг і даєте Кирилу Петренку зрозуміти, що далі так бути не може.

*3-й варіант.* Ви зустрінетесь з Кирилом Петренком та постраждалим і спробуєте врегулювати конфлікт. Потім ви запропонуєте проводити більш жорстку політику щодо поводження з підлеглими, що включатиме чітку процедуру розгляду скарг.

б) Дайте відповіді на запитання:

1. Які, на вашу думку, позитивні риси має менеджер Кирило Петренко?
2. Які риси Кирила Петренка можуть стати на заваді його просування по службі?

3. Як можна бути вимогливим до підлеглих і підтримувати з ними добрі стосунки?

### **Ситуаційна вправа 2.**

Застосування менеджером демократичних методів керівництва має багато переваг з погляду керівництва. Однак ці методи можуть мати приховані недоліки. В якому із нижченаведених прикладів можна побачити ці недоліки?

а) Завдяки тому, що керівники уважно прислуховуються до думки підлеглих і враховують її у своїй діяльності, між ними встановлюються довірчі стосунки. Однак при цьому в підлеглих розвивається сильне почуття залежності і не виховується самостійність.

б) Якщо керівник вислуховуватиме думку кожного підлеглого, він витратиме багато часу на переконання та урегулювання різних питань. Це може призвести до того, що в екстремальній ситуації керівник буде не в змозі вжити необхідних заходів.

в) Якщо керівник занадто часто прислухатиметься до думки підлеглих, то останнім це врешті-решт набридне і вони стануть уникати перших, радитися зі старшими за віком колегами. Спілкування з якими «зручніше» за спілкування з керівництвом.

### **Ситуаційна вправа 3.**

На підприємство, де ви є керівником, заплановано завести нове устаткування. Ви зібрали відповідальних осіб і обговорюєте з ними питання вибору фірми-постачальника устаткування. Думки розійшлися, право приймати остаточне рішення належить вам. Яку з наведених нижче позицій ви, як керівник, займаєте?

а) Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують рядові працівники, то варто продовжити обговорення цього питання з ними і вести справу до того, щоб в їхньому середовищі склалася остаточна думка.

б) Необхідно уважно вислухати думку обох сторін і після всього самому прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин воно було прийняте. В разі потреби переконати тих, хто не згоден.

в) Глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім докласти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення.



#### Ситуаційна вправа 4.

Представлені найпоширеніші комунікативні помилки менеджера, що призводять до конфліктних ситуацій, розподілити по трьох категоріях:

- а) порушення трудової етики;
- б) ігнорування трудового законодавства;
- в) несправедлива оцінка підлеглих.

1. Не пропонує відвідувачу сісти.
2. “Самі розберіться, як це завдання виконати.”
3. “Іван Петрович сьогодні не в душі. Виконайте його роботу.”
4. Керівник у бесіді з П.М. повідомляє, що на нього поскаржився співробітник К.Л.”
5. Керівник заперечує формулу “якщо двоє спеціалістів в усьому згодні, то один з них – зайвий.”
6. Якщо будете так часто хворіти, звільнимо з посади”.
7. “Будете скаржитись у міністерство, швидко вас звільнимо.”
8. “Дарма, що за працю вночі і на свята подвійна зарплата. Ви радійте, що й таку отримали.”
9. Поява пліток про реорганізацію.
10. Керівник змушує довго чекати або шукати його.
11. Керівник розмовляє з відвідувачем, не відриваючись від паперів.
12. Категоричність розпоряджень: “Роби так, як я сказав, я тебе вмовляти не буду”.
13. “Зарплати не чекайте, бо її не буде.”
14. “Мене не цікавить ваш лікарняний.”
15. “А навіщо мені з вами контракт підписувати? Так працюйте.”
16. “Будете працювати у понаднормовий час, коли потрібно.”
17. “Відпустку вам ніхто надавати не буде. Ми не зобов’язані.”
18. “Вчора посаду скоротили, а сьогодні відкрили для потрібної людини”.
19. “Ви сьогодні запізнились. Я вас звільняю з роботи.”
20. “Ви всі байдикуєте, дурницями займаєтесь”.
21. Іван Петрович раніше отримував вдвічі менше, ніж на його посаді новий працівник.
22. “Вам відрядження за кордон, а мені у село”.
23. “Скільки я робив, а що за це отримав?”
24. Захвалювання одних і недооцінка інших.
25. “Дехто в нас неправильно документи оформляє”.
26. “Ну, хто ж так працює!”
27. “Одні постійно на місці сидять, а мене – завжди у далекі відрядження.”
28. “Ви не вмієте працювати, шановний Миколо Петровичу!”
29. “Ну що, перевіримо, чиніде ви не помилились”.

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Активність особистості  
Асертивність  
Границя допустимих дій  
Групова динаміка  
Діагностика динаміки конфлікту  
Діапазон допустимих дій  
Діяльність  
Емоції  
Зазіхання  
Засоби УП  
Зміст управлінської праці  
Зона конфлікту  
Інгеренція  
Індивідуально-психологічні особливості  
Інтервенція  
Компроміс  
Комфортність  
Конфлікт  
Копінг  
Копінг-поведінка  
Крапка сполучення  
Лідер  
Менеджмент  
Міра обґрунтованості претензій  
Мета УП  
Моделі стресу  
Модель сучасного менеджера  
Мотив  
Мотивація  
Неформальний лідер  
Об'єкт УП  
Особистісні риси менеджера  
Очікування  
Передконфліктна ситуація  
Поступка  
Претензія  
Професіограма  
Професіограма менеджера  
Психологічний клімат  
Раціонально-інтуїтивний метод вирішення конфлікту  
Релаксація  
Рівні розвитку особистості  
Ролі менеджера

Роль  
Самоактуалізація  
Соціальна роль  
Стадії стресу  
Стрес  
Стресор  
Стресостійкість  
Суперечливе положення  
Темперамент  
Толерантність  
Тонус очікування  
Турбулентність розвитку конфлікту  
Управління  
Управлінська праця (УП)  
Функції менеджерів  
Характер  
Якості менеджера

## ЛІТЕРАТУРА

### а) основна:

1. Авдєєв Л.Г. Інформаційно-методичний довідник з професійної орієнтації. К.: І ПКП ДСЗУ, 2011. 36 с.
2. Виноградська А. М., Виноградський М. Д., Шканова О. М.. Управління персоналом: навч. посібник для вищ. навч. закл - 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 500 с.
3. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський, 2006. 273 с.
4. Кириленко Т. С. Психологія: емоційна сфера особистості : навч. посіб. Київ: Либідь, 2007. 256 с.
5. Максименко С. Д., Соловієнко В.О. Загальна психологія: Навч. посібник. Київ: МАУП, 2000. 256 с.
6. Пірен М.І. Основи конфліктології. Київ, 1997. 270 с
7. Психологічний стрес: розвиток і подолання: комплекс навчально методичного забезпечення для підготовки аспірантів за спеціальністю 053«Психологія» Укл.: Ложкін Г.В., Блохіна І.О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2016. 32 с.
8. Савчин М.В. Загальна психологія: Підручник. Вид. 2-ге, доповн. Київ: ВЦ «Академія», 2018. 344 с.
9. Скібіцька Л. І., Скібіцький О.М. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007.
10. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008.
11. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. Посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
12. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посібник. Київ: «Знання», КОО, 2002. 583 с.

### б) додаткова:

13. Анкундинов Ю.А. Хозяйственный руководитель: стиль и методы работы. Москва, 1988. 157 с.
14. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. Санкт-Петербург: Питер, 2001. С. 199-232.
15. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Київ: Наукова думка, 1996. 190 с.
16. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам, с. 148-149.
17. Кружева Т. В., Піпченко Л. В. Психофізіологічні детермінанти стресостійкості осіб з особливими потребами в процесі навчання. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. пр. / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2005. т. 5 : Психофізіологія. Медична психологія. Генетична психологія, ч. 2. С. 96–102.
18. Циганчук Т. В. До проблеми дослідження психоемоційних стресових станів юнацтва в процесі навчання. *Проблеми загальної та педагогічної*

- психології*: зб. наук. пр. Ін-т психології. Г. С. Костюка НАПН України; за ред. Максименка С. Д. Київ, 2007.т. IX, ч. 4. С. 399–404.
- 19.Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі: Навчальний посібник для економічних спеціальностей в.н.з. Київ.: Лібра. 1998. 270 с.
- 20.Юрченко В. М. Психічні стани людини: системний опис: монографія Рівне, 2006. 574 с.
- 21.Якока Л. Кар'єра менеджера. Москва, 1990. 384 с., С.82-83.

Навчальне видання