

УДК: 159.923:37.015:378

Б 75

Андрій БОДАК

## ГЕРОНТОПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

*У статті розширено існуючі наукові дані про позитивну динаміку розвитку психологічних особливостей людини у процесі старіння та в старості, а також про позитивну перспективу використання геронтопсихологічних чинників в управлінській роботі з персоналом. Встановлено, що старіння є внутрішньо суперечливим процесом, для якого характерні не лише спад, але й піднесення активності організму.*

**Ключові слова:** онтогенез, похилий вік, геронтопсихологічні чинники, управління персоналом.

Соціально-психологічна трансформація в сучасному суспільстві зумовлює зміни у ставленні до людей похилого віку, активізує геронтопсихологічні дослідження у світовій та українській психології.

Нагальною потребою сучасної психологічної науки є вивчення психологічних аспектів активної старості і психологічної підготовки особистості до неї. Дослідження закономірностей розвитку психіки особистості в процесі старіння та старості, збереження її життєтворчої активності перебуває на межі фундаментальних галузей психологічної науки: загальної психології – психології особистості, психології активності, продуктивного мислення, психології праці та професійної діяльності; вікової – психології розвитку, генетичної психології, геронтопсихології, акмеології; соціальної – практичної психології, психології впливу; педагогічної – психології навчання дорослих, забезпечення саморозвитку, особистісного зростання.

Проблема старості як проблема специфічних психічних процесів, станів і властивостей особистості складна, багатогранна і, водночас, одна із найменш опрацьованих сьогодні. Її розв'язанню приділено значну увагу психологами минулого і сьогодення, в Україні та за її межами: визначено засади гуманістичної психології (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Франкл) [8], обґрунтовано поняття “психологічний вік”, дано науково-психологічні уявлення про сутність та закономірності розвитку осіб похилого віку (С.Д. Максименко) [4], здійснено порівняння періоду старіння з іншими віковими періодами психічного розвитку особистості, обґрунтовано розуміння старості як вікового періоду в розвитку та саморозвитку особистості, що приховує великі можливості та резерви (І.І. Мечніков) [5], виокремлено проблему зв'язку вікових особливостей розвитку психіки особистості і психології праці та управління, визначено методологічні засади надання психологічної допомоги у практичній психології (Л.Е. Орбан-Лембрик) [6].

Незважаючи на важливість досліджуваних проблем, слід констатувати, що малодослідженими залишаються проблеми ортобіозу як геронтопсихологічного вчення (за І.І. Мечніковим) та врахування геронтопсихологічних чинників в управлінській роботі з персоналом в організації.

Метою статті є визначення й наукове обґрунтування проблеми геронтопсихологічних чинників в управлінській роботі з персоналом в організації.

Цілісність онтогенезу психіки вивчається як цілісність життєвого шляху людини – від народження до смерті. При цьому враховуються анатомо-морфологічні структури (здатки), адже специфіка онтогенетичного розвитку людини полягає в тому, що він підпорядковується дії як біологічних, так і суспільно-історичних законів. Життєвий шлях людини відбувається як процес формування і розвитку особистості, яка є сучасницею певної епохи і однолітком певного покоління. На етапі життєвого шляху розвиток переходить у свою іншу форму – становлення, коли людина починає взаємодіяти з природно-

біологічними і з психологічними механізмами онтогенезу і сама визначає свій подальший рух [4, 11].

Украй необхідним є прикладне використання результатів геронтопсихологічних досліджень, в управлінській діяльності зокрема. Урахування психологічних чинників в управлінській роботі з персоналом в організації – один із найважливіших показників професіоналізму сучасного керівника, сприяє створенню у колективі морально-психологічного клімату, атмосфери творчого пошуку, корпоративної єдності, психологізації функціонального змісту управлінської діяльності, ефективному розв'язанню управлінських завдань. Ефективність процесу управління залежить від психологічних характеристик як окремого індивіда, так і групи, і, своєю чергою, управлінські відносини впливають на психологію окремої людини чи групи. Психологічна специфіка управління полягає у тому, що головним його завданням є забезпечення найбільш раціонального функціонування усієї організованої системи, оптимальне включення працівників до процесу керованої діяльності шляхом актуалізації внутрішньої мотивації підлеглих, підвищення їхньої відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з персоналом [6, 236 – 238].

З особливою гостротою у цьому зв'язку постає проблема врахування геронтопсихологічних проявів психіки людини (процесів, станів та властивостей) в управлінській роботі з персоналом в організації, забезпечення соціальної, професійної, життєвої компетентності особистості в похилому віці, що здатна виявляти високий рівень творчої продуктивності, свідомості, конкурентоспроможності. Успішність самореалізації людини, зокрема похилого віку, в професійній діяльності за таких умов залежить від усвідомлення себе суб'єктом активності, життєтворчості.

Аналіз науково-психологічної літератури засвідчує, що встановлення єдиних вікових інтелектуально-мнестичних норм і здійснення прогнозу рівня старіння для конкретної людини, визначення єдиної загальної характеристики особливостей особистості людини похилого віку є неможливим.

Похилий вік як період геронтогенезу, згідно зі стандартами міжнародної класифікації, починається у жінок з 50 – 55 років, а в чоловіків – з 60 років. Виокремлення періоду онтогенезу і вивчення проблем старіння пов'язане з комплексом соціально-економічних, біологічних і психологічних факторів. Похилий вік (від 50 – 55 до 65 – 70 років) визначають як верхню межу зрілості, і звично цей етап в психічному розвитку особистості пов'язують з часом виходу на пенсію [2, 400].

Е. Еріксон називає останній період життєвого шляху людини пізньою зрілістю, включаючи до нього старечий вік (від 70 – 75 до 90 років) і довгожителів (90 років і більше). Це остання із 8 стадій людського розвитку, яка названа Е. Еріксоном “цілісність проти відчаю” (integrity versus despair), властиве зіткнення людини з “кінцевими турботами”, відчуття інтеграції і цілісності з собою і світом, усвідомлення цінності іншого способу життя, здатність бачити людське життя в єдності особистого і загальнолюдського [8, 98].

Схема людського розвитку Е. Еріксона опирається на два основних припущення: 1. Людська особистість розвивається на основі постійного зростання готовності людини до того, щоб її вели вперед, очікування спілкування і взаємодії із соціальним оточенням, що постійно розширюється. 2. Суспільство прагне до такого устрою, що надає людям цілий ряд нових можливостей для взаємодії, причому прагне зберегти і заохотити належну швидкість і належну послідовність цих можливостей [8, 83].

Старіння є надзвичайно складним, внутрішньо суперечливим процесом, для якого характерні не лише спад, але й піднесення активності організму. Психічне старіння може протікати у сприятливих формах, що відповідає теорії ортобіозу (за І.Мечніковим) про “розвиток людини з метою досягнути довгої, діяльної і бадьорої старості, яка призведе в кінцевому періоді до розвитку почуття насичення життям і до бажання смерті” [5, 287].

“Ортобіоз” – це одне із фундаментальних понять психології управління. Зміст цього поняття відображає природу психіки людини, її взаємовідносини в організованій діяльності. Як зазначає Л.Е. Орбан-Лембрик, сучасне управління неможливе

без таких понять, як “управління”, “взаємодія”, “прогрес (регрес) розвитку”, “кар’єра”, “професіоналізм”, “зрілість”, “відповідальність”, “ортобіоз” [6, 19].

Широкомасштабні дослідження зарубіжних психологів (Гарвардська медична школа) свідчать, що в багатьох професіях працівники похилого віку краще виконують професійні обов’язки, які вимагають як швидкості, так і майстерності. Поступовому послабленню працездатності людини похилого віку можна протиставити її досвід, майстерність чи компетенцію, а тому вихід на пенсію винятково за ознакою віку є не виправданим. Люди похилого віку, як вікова група, – цінне джерело знань, майстерності, енергії. А тому непоправним є нехтування цим всенародним багатством. Необхідність розв’язувати складні завдання, пов’язані з майбутнім нашої планети, спонукають скористатися допомогою, яку можемо отримати від старшого покоління [3, 180].

У психологічній адаптації особистості людини похилого віку до нової соціальної ролі, визначеної періодом геронтогенезу (передовсім, пов’язаної із видом трудової діяльності: непрацюючого пенсіонера, працюючого пенсіонера – за фахом або поза ним тощо), важливу роль відіграють процеси самоорганізації та саморегуляції. Адже відомо, що в похилому віці поруч із гетерохронним розгортанням інволюційних процесів (послаблення здатності витримувати фізичне і нервово навантаження, втрата жвавості тканин організму, послаблення чуття і відчуження, старіння ендокринної, серцево-судинної, імунної та інших систем), відбувається не лише послаблення, а й зміцнення активності організму (наприклад, зберігається і посилюється логічна пам’ять, а образна слабшає та ін.) [1, 118 – 119].

Сучасна геронтопсихологія заснована на таких уявленнях про природу старості і старіння: соціально-психічний розвиток людини необмежений певними періодами його буття, воно відбувається впродовж усього життя; у старості людина не вичерпує всі свої резервні можливості, потенціал свого розвитку; психічний розвиток людини настільки багатовимірний, що практично неможливо виявити всі його

вияви, якості і можливості; особистісно-психологічний розвиток людини відбувається різними темпами і досягає різного рівня у різних областях соціальної дійсності, відповідно: співвідношення втрат і надбань виявляється різним у різні періоди старіння людини [7, 186 – 187].

Необхідно строго розмежовувати поняття старіння і старості. Існують дві точки зору на проблему старіння, причини його розвитку: 1) старіння – це генетично запрограмований процес, результат закономірної реалізації програми, закладеної в генетичному апараті. Дія факторів навколишнього світу і внутрішнього середовища незначною мірою впливає на темп старіння (це теорії генетично запрограмованого старіння); 2) старіння – це результат руйнування організму внаслідок невідворотних руйнівних дій, здвигів, що виникають під впливом різних факторів, дії яких повторюються і накопичуються упродовж усього життя (стохастичні теорії, або теорії зношування організму) [7, 189].

В останні роки широкого розповсюдження набула адаптаційно-регуляторна теорія старіння, ідеї якої розроблено психологом В.В. Фролькісом. Він узагальнив і звів до єдиної системи механізми старіння від рівня кліткових структур і функцій до складних нейрогуморальних регуляцій гомеостазу цілого організму. Це пояснює старіння не як наслідок інволюції та атрофії, а як процес виникнення нових механізмів адаптації і регуляції. Механізмом, що визначає стійкість, тривалість існування, тривалість життя живої системи, є вітаукт (віта – життя, укт – збільшення).. Згідно з теорією В.В. Фролькіса, завдяки діяльності мозку під час вікового розвитку мобілізуються пристосовницькі механізми, спрямовані на збільшення тривалості життя. збереження адаптації до середовища, формуються найважливіші процеси вітаукту, але коли вікові порушення виникають у самих центральних механізмах регуляції, то це призводить до обмеження адаптаційних можливостей і старіння всього організму. У вітчизнаній геронтології розмежовують такі види старіння: природне, фізіологічне, нормальне, що характеризується певним темпом і послідовністю вікових змін, які відповідають

біологічним, адаптаційно-регуляторним можливостям даної людської популяції; уповільнене – ретардіроване старіння, що характеризується повільнішим, аніж у всієї популяції, темпом вікових змін (найвищим виявом цього типу старіння є феномен довголіття); передчасне старіння – патологічне, прискорене старіння, для якого характерний ранній розвиток вікових змін, або яскравіше їхнє виявлення в той чи інший віковий період.

Отже, зміни під час старіння відбуваються на біологічному рівні, коли організм є більш вразливий, збільшується ймовірність смерті; на соціальному рівні, коли людина виходить на пенсію, змінюється її соціальний статус, соціальні ролі, паттерни поведінки; насамкінець, на психологічному рівні, коли людина усвідомлює зміни, що з нею відбуваються, і пристосовується до них [7, 190].

Проблема старіння – це проблема гармонійного старіння біологічної системи, яке неможливе без відповідного психологічного прослідкування і відповідної адаптації людини до соціального простору. Старіння – це перехід до системи нових соціальних ролей, а значить і нової системи групових і міжособистісних відносин.

У сучасній психологічній періодизації старечого віку, яка базується на аналізі соціальної ситуації розвитку, провідної діяльності і особистісних новоутворень більшості людей, що вступили в епоху, яку умовно називають “після зрілості”, та у розв’язанні завдань нашого дослідження особливо цікавим є: похилий, передпенсійний вік, приблизно з 55 – до виходу на пенсію, очікування, підготовка до пенсії; період після виходу на пенсію (перші декілька років на пенсії і опанування нового соціального статусу); період власне старості, період стабільної старості: через декілька років після виходу на пенсію і до моменту серйозного погіршення здоров’я.

У похилому, передпенсійному віці соціальна ситуація розвитку характеризується очікуванням пенсії. Для когось пенсія є можливістю якнайшвидше почати відпочивати, а для когось – припинення активної трудової діяльності і невизначеність того, що робити зі своїм досвідом і чималою енергією. Основні контакти мають виробничий характер, коли

колеги очікують, щоб ця людина якомога швидше пішла з роботи (і людина це відчуває), або ж людину не хочуть відпускати, і вона сама сподівається, що пенсія прийде пізніше, аніж для більшості її ровесників. Провідна діяльність у передпенсійному віці пов'язана з намаганням встигнути зробити те, що ще не встигла, особливо в професійному плані, а також прагнення залишити по собі добру пам'ять. Особистісні новоутворення характеризуються зміною ціннісних орієнтацій, пошуком змісту в новій майбутній життєдіяльності, яка раніше сприймалася ніби не всерйоз. Для людини передпенсійного віку час ніби розколюється. Вона думає про майбутнє, уявляючи себе в новій ролі пенсіонера, і прагне не втрачати часу в теперішньому, максимально реалізувати себе як поки що цінний працівник. Водночас все більше замислюється про минуле, що зроблено в житті, в професійній діяльності “негідного”, що було не так [7, 191 – 192].

Геронтопсихологічні прояви психіки людини (процеси, стани та властивості) зумовлюються внутрішніми чинниками (рушійними силами, основними рисами: мудрість, досвід, проникливість, антиципація як здатність передбачати наслідки майбутніх дій, пробудження (за І.І. Мечниковим) “інстинкту природної смерті”, оптимістична спрямованість настрою, ідентичність) та зовнішніми (умови, за яких процес набуває ефективності: місце у системі соціальних зв'язків, коло спілкування, зв'язок із референтною групою тощо). Під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників формуються основні лінії онтогенезу, які пов'язані зі сформованими в юності і ранній зрілості типами життєвого світу: гедоністична спрямованість особистості, егоїстична спрямованість особистості, духовно-етична і сутнісна спрямованість особистості [2, 354 – 362].

Пізня зрілість підводить підсумки різних ліній онтогенезу, які сформувалися у попередні періоди. Втрачаючи фізичні можливості, люди з гедоністичною спрямованістю особистості швидко закінчують своє існування; у зв'язку з різким скороченням психологічного майбутнього або повною його втратою для людей егоїстичної спрямованості наступає

інтенсивне психологічне старіння, життя перетворюється на доживання; у людей з духовно-етичною, сутнісною спрямованістю особистості зберігаються основний зміст життя, попередній психологічний вік, а якщо відбувається зміна провідної діяльності, то це не призводить до принципової зміни життєвого простору [2, 459].

Спрямована на виявлення та активізацію життєтворчих геронтопсихічних чинників особистості, гармонізацію міжособистісних стосунків психодіагностична, корекційна та психоконсультативна робота є складовою управлінської роботи з персоналом в організації. Доцільно вивчати рівень динаміки психічних процесів, виявляти статичність та відносну постійність геронтопсихічних станів людини в процесі її трудової діяльності, яка сприяє протіканню процесу старіння у сприятливих формах; визначати перспективи використання в управлінській роботі з персоналом здібностей людини похилого віку (мудрість, досвід, проникливість, антиципація як здатність передбачати наслідки майбутніх дій, пробудження (за І.І. Мечніковим) “інстинкту природної смерті”, оптимістична спрямованість настрою, ідентичність) та вивчати умови, за яких процес набуває ефективності: систему соціальних зв'язків, коло спілкування, зв'язок із референтною групою тощо. Урахування в умовах управлінської роботи з персоналом в організації встановлених геронтопсихологічних проявів психіки людини (процесів, станів та властивостей) сприятиме збереженню оптимістичного типу настрою персоналу похилого віку та старості, зробить управлінську роботу більш ефективною, гуманною, особистісно спрямованою.

Отже, постановка проблеми врахування геронтопсихологічних чинників в управлінській роботі з персоналом в організації є вельми актуальною, адже визначає необхідність розширення існуючих наукових даних про позитивну динаміку розвитку психологічних особливостей людини в процесі старіння та в старості, а також позитивну перспективу використання геронтопсихологічних чинників в управлінській роботі з персоналом в організації.

Перспективою подальших наукових розробок проблеми є реконструкція концепції ортобіозу як розвитку людини з метою досягнення довгої, діяльної і бадьорої старості; уведення в науковий обіг основних геронтопсихологічних понять цієї концепції: “ортобіоз”, “інстинкт життя”, “інстинкт природної смерті”, “дисгармонії життя” тощо.

### **Література**

1. Возрастная психология: Конспект лекций / сост. М.В.Оленникова. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2006. – 126 с.
2. Кулагина И.Ю., Колюцкий В.Н. Возрастная психология: Полный жизненный цикл развития человека. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 464 с.
3. Кун Д. Основы психологии: Большая энциклопедия психологи. Все тайны поведения человека / Денис Кун. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 720 с.
4. Максименко С.Д. Развитие психики в онтогенезі: [В 2 т.]. – К.: Форум, 2002. – Т.1. – 319 с.
5. Мечников И.И. Этюды оптимизма. – М.: Наука, 1964. – 340 с.
6. Орбан-Лембрик Л.Е. Основы психології управління: Монографія. – Івано-Франківськ: Плай, 2002. – 426 с.
7. Сорокоумова Е.А. Возрастная психология. Краткий курс. – СПб.: Питер, 2008. – 208 с.
8. Фрейдджер Р., Фейдимен Д. Гуманистический психоанализ. К.Хорни, Э.Эриксон, Э.Фромм / Роберт Фрейдджер, Джон Фейдимен. – СПб.: Прайм-Евروزнак, 2007. – 156 с.

**Андрей Бодак. Геронтопсихологические факторы управленческой работы с персоналом в организации: постановка проблемы.** В статье расширены существующие научные данные о позитивной динамике развития психологических особенностей человека в процессе старения и в старости, а также о перспективе использования геронтопсихологических факторов в управленческой работе с персоналом. Установлено, что старение является противоречивым процессом, для которого характерны не только спад, но и возрастание активности организма.

**Ключевые слова:** онтогенез, пожилой возраст, геронтопсихологические факторы, управление персоналом.