

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ**



Криштанович С. В.

Лекція 2
Психологічні особливості особистості управлінця
з навчальної дисципліни
„ ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТА КОНФЛІКТОЛОГІЯ ”
Для студентів спеціальності 242 Туризм
Рівня освіти: магістр

“ЗАТВЕРДЖЕНО”
на засіданні кафедри педагогіки
та психології
“ ___ ” грудня 202__ року № ___
Зав.каф _____ В. Ф. Соловійов

ТЕМА 2. Психологічні особливості особистості управлінця

План

1. Поняття про психологічну готовність до управління
2. Мотиваційний компонент психологічної готовності до управління
3. Когнітивний компонент психологічної готовності до управління
4. Операційний компонент психологічної готовності до управління
5. Особистісний компонент психологічної готовності до управління

1. Поняття про психологічну готовність до управління

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

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

У межах *функціонального підходу* психологічна готовність трактується як певний стан психічних функцій, який забезпечує високий рівень досягнень при виконанні того чи іншого виду діяльності. Цей стан близький до феномену, який різні дослідники характеризують поняттями «операційний спокій», «передстартовий стан», «мобілізаційна готовність», «пильність», «оптимальний робочий стан і стан спокою» та ін.

З точки зору *особистісного підходу* психологічну готовність керівників розглядають як результат підготовки до управлінської діяльності. Відповідно до цього підходу, готовність розуміється як стійке, багатоаспектне та ієрархізоване становлення особистості, яке вміщує низку компонентів (мотиваційний, когнітивний, операційний тощо), що відповідають вимогам, змісту та умовам діяльності, які в своїй сукупності дозволяють суб'єкту більш або менш успішно здійснювати діяльність.

Слід зазначити, що в межах особистісного підходу існує розподіл психологічної готовності на довготривалу та ситуативну. *Довготривала*

готовність є стійким комплексом особистісних, професійно важливих якостей, необхідних для успішної діяльності в багатьох ситуаціях. Ця система існує постійно, виступає як провідна передумова регуляції діяльності в цілому. *Ситуативна готовність* є активно-дієвим станом особистості, функціональною структурою, яка виникає в тісному зв'язку із структурою зовнішньої взаємодії (конкретною ситуацією і завданнями, які потрібно виконати). При цьому зазначається, що категорія психологічної готовності є одночасно категорією теорії особистості (як довготривала готовність) і теорії діяльності (як ситуативна готовність).

Разом з тим, представники другого напрямку вказують на глибокий зв'язок функціонального стану готовності та готовності як стійкої характеристики особистості. Стверджується, наприклад, що *стан готовності* – це тимчасова готовність, а *підготовленість особистості* – довготривала готовність. Крім того, наголошується, що ці два види готовності знаходяться в тісному зв'язку між собою.

Психологи досліджували особливості психологічної готовності особистості до виконання різних видів діяльності – навчальної, трудової, педагогічної, спортивної, військової тощо. Вони показали, що така готовність, окрім загальних структурних, характеризується й наявністю специфічних компонентів, які відображають особливості того чи іншого виду діяльності. Здійснення ефективного управління передбачає також наявність у керівників психологічної готовності до виконання управлінської діяльності, яка характеризується своїм змістом та структурою.

Аналіз літературних джерел та управлінської діяльності керівників організацій дали можливість визначити низку теоретико-методологічних підходів до аналізу окресленої проблеми:

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

2. Психологічну готовність керівників до управління необхідно розуміти як

довготривалу готовність, яка визначає успішність здійснення управління організаціями в цілому.

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

Психологічна готовність керівників до управління – це комплекс мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію керівників з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому. За своєю структурою (рис. 1) вона є складним, багатоаспектним особистісним утворенням, яке містить такі функціонально пов'язані між собою та взаємообумовлені компоненти:

- а) мотиваційний;
- б) когнітивний – сукупність знань, необхідних для управління;
- в) операційний;
- г) особистісний.

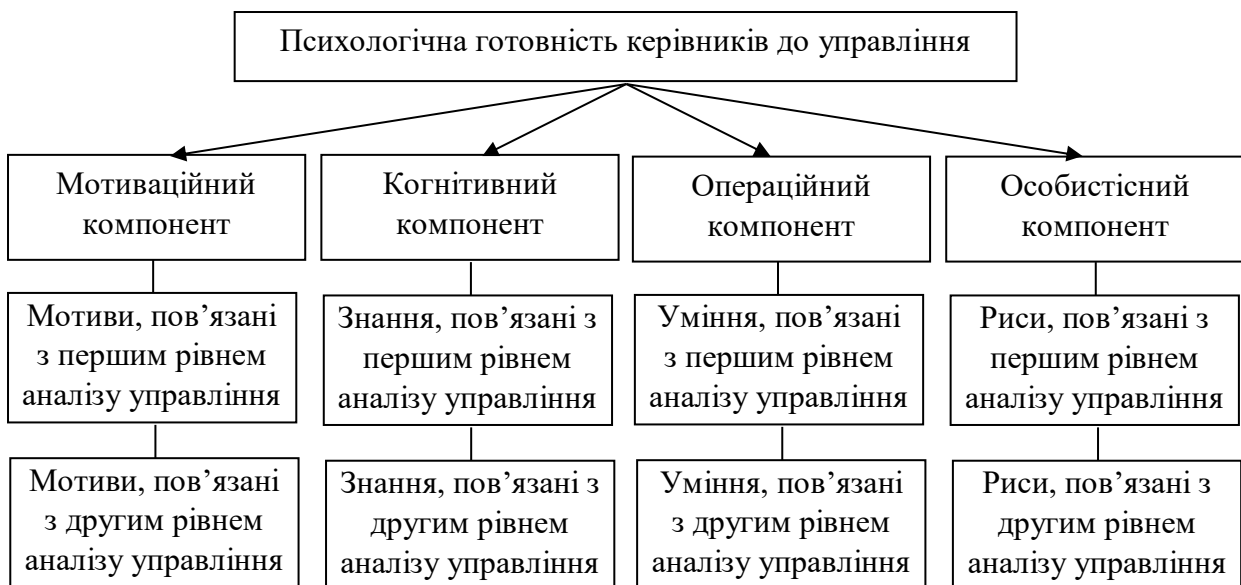


Рис. 2.1. Структура загальної психологічної готовності керівників організацій до управління

Аналізуючи безпосередньо зміст психологічної готовності до управління, слід зазначити декілька загальних теоретичних положень. *По-перше*, за своєю сутністю та структурою психологічна готовність керівників організацій до

управління містить складові компоненти, які тісно пов'язані з основними структурними елементами управлінського процесу, тобто вона є до певної міри «віддзеркалюванням» цього процесу та трансформацією його в основні показники психічної активності керівника (мотиви, знання, уміння, навички та особистісні якості).

По-друге, така готовність є не просто механічним «віддзеркалюванням» управлінського процесу, а тісно пов'язана з образом «Я», «Я-концепцією» керівника – сукупністю його уявлень про себе, установок на себе. Особливо важливим є співвідношення між реальним «Я» (тим, яким керівник сприймає себе в дійсності, яким він бачить себе в певний момент) й ідеальним «Я» (до чого він прагне). Ідеальне «Я» виступає орієнтиром для особистісного і професійного зростання керівника та його самовдосконалення, яке вміщує три основні взаємопов'язані компоненти: самопізнання, самоконтроль і саморегуляцію, саморозвиток. Виходячи з цього, в структурі психологічної готовності до управління в кожному із основних компонентів представлені дві групи утворень:

а) пов'язані з власне реальним управлінським процесом;

б) пов'язані з самовдосконаленням керівника і, відповідно, з можливим удосконаленням управлінського процесу в майбутньому.

По-третє, в кожному із компонентів психологічної готовності особистості до управління представлені якості, які належать як до першого рівня аналізу управління (планування, організація та контроль діяльності організацій), так і до другого рівня аналізу управління (прийняття управлінського рішення, вплив на людей, врахування потреб, мотивів, інтересів працівників, спілкування, запобігання конфліктам тощо), тобто управління і, відповідно, психологічна готовність до управління розглядаються як цілісні структури, в єдності всіх елементів.

Разом з тим, поняття «психологічна готовність керівників організацій до управління» використовується зазвичай в двох значеннях:

а) широкому (коли мова йде про готовність керівників до здійснення управління в цілому, тобто їх здатність забезпечувати реалізацію як першого, так і другого рівнів управління);

б) вузькому (коли акцентується увага на готовності керівників забезпечувати власне психологічний аспект управління).

По-четверте, необхідно розрізняти загальну та спеціальну психологічну готовність керівників освітніх організацій до управління. Загальна психологічна готовність до управління – це комплекс психологічних характеристик, які необхідні керівникові для успішного здійснення управління в цілому. Спеціальна психологічна готовність до управління – це психологічні характеристики, які забезпечують успішність здійснення керівником окремих складових управління (забезпечення гуманізації управління, здійснення управлінського спілкування, запобігання конфліктам та їх вирішення, забезпечення психічного здоров'я особистості тощо). Як показує досвід, загальна психологічна готовність є першоосною для здійснення ефективного управління, на яку ніби «нанизуються» різноманітні спеціальні види психологічної готовності.

2. Мотиваційний компонент психологічної готовності до управління

Мотиваційний компонент психологічної готовності до управління – це сукупність мотивів, що відповідають цілям та завданням управління. Ці мотиви за своїм змістом можуть бути пов'язані з діяльністю:

- суспільства в цілому;
- організації;
- безпосередньо самого керівника.

Відповідно, можна виокремити три основні групи управлінських мотивів, які входять до структури мотиваційного компонента психологічної готовності до управління: соціальні, управлінські та особистісного розвитку (рис. 2).

Першу групу складають *соціальні мотиви*, які стосуються суспільства в цілому. До цієї групи входять такі мотиви:

- причетність до однієї із найвідповідальніших і престижних видів діяльності в суспільстві;
- реальний вклад у підвищення якості виробництва або надання послуг;

- можливість впливати на формування свідомості працівників.



Рис. 2. Структура мотиваційного компонента психологічної готовності до управління

До другої групи належать *управлінські мотиви*, які стосуються безпосередньо управління організаціями. Враховуючи «здвоєний» предмет управлінської діяльності (організаційно-управлінський та виробничий), ці мотиви можна поділити на дві підгрупи – власне управлінські та виробничо-господарські. Серед обох підгруп є мотиви, які пов'язані як з плануванням, організацією та контролем діяльності (перший рівень аналізу управління), а також із взаємодією, спілкуваннями, впливом на людей (другий рівень аналізу управління). До підгрупи *управлінських мотивів* входять такі:

- відповідність здібностей керівника змісту управлінської діяльності;
- різноманітність та самостійність постановки та вирішення управлінських проблем;
- створення колективу односторонців;
- мобілізація колективу для вирішення актуальних проблем організації;
- можливість реально впливати на життєдіяльність організації (сприяти впровадженню інновацій, забезпечувати високий рівень матеріально-технічної бази тощо).

Підгрупу *педагогічних мотивів* складають такі види:

- потреба займатися виховною діяльністю;
- потреба спілкуватися та взаємодіяти з членами колективу;

- можливість створювати умови для забезпечення поваги до особистості працівників, задоволення їхнього розвитку,
- становлення професійних, творчих здібностей;
- можливість спостерігати за розвитком колективу, бачити результати своєї праці;
- можливість сприяти гуманізації трудових відносин та ін.

До третьої групи належать *мотиви особистісного розвитку*. Вони стосуються особистості та діяльності самого керівника і пов'язані з його самопізнанням та самоаналізом, саморегуляцією та саморозвитком. Ця група містить такі види мотивів:

- необхідність постійного самопізнання та самоаналізу своєї діяльності;
- необхідність володіти собою в будь-якій ситуації;
- необхідність переборювання труднощів, пов'язаних із роботою, та вдосконалення себе;
- можливість реалізувати свій творчий потенціал (впроваджувати нові підходи в управлінні, нові методи та форми організації праці, приймати оригінальні, нестандартні управлінські рішення) та ін.

Окрему групу мотивів, які стоять дещо осторонь від названих вище груп, складають *мотиви зовнішньої привабливості управлінської діяльності*. І хоча в ситуації значних соціальних змін та економічної нестабільності, які характерні сьогодні для України, знайти привабливі аспекти в діяльності управлінських кадрів непросто, все ж такі мотиви варто виокремлювати, оскільки вони реально існують. В цю групу входять такі мотиви:

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

Слід зазначити, що, як правило, діяльність керівника полімотивована, тобто в її основі лежать мотиви різних груп, і кожна з них має певне значення

для керівника. Важливо при цьому, щоб різні групи мотивів взаємодоповнювали один одного – інтерес керівника до організаторської та господарської діяльності доповнювався бажанням удосконалення себе, здійснення професійного зростання та професійної кар'єри, орієнтацією на встановлення нових соціальних зв'язків та контактів тощо. Тобто, повинно забезпечуватись поєднання *інтровертної* (внутрішньої) та *екстравертної* (зовнішньої) мотивації. Найбільш оптимальною є така ситуація, коли внутрішня та зовнішня мотивація співпадають та взаємодоповнюють одна одну. Концентрація керівника лише на одному із видів мотивів (наприклад, соціальної значущості діяльності або, навпаки, її зовнішньої привабливості) здебільшого збіднює як самого керівника, так і його діяльність. Разом з тим, важливим при цьому є уміння керівника визначати на кожному життєвому етапі та етапі управлінської діяльності пріоритетність своїх мотивів (який мотив сьогодні є найбільш значущим, а який може почекати).

3. Когнітивний компонент психологічної готовності до управління

Важливу роль у структурі психологічної готовності до управління відіграє *когнітивний компонент* – система знань, які необхідні для здійснення успішного управління. Згідно з двома рівнями аналізу управління (власне управлінським та психологічним), ці знання можна поділити на дві групи – загальноуправлінські та психологічні. У кожену групу входять знання, які пов'язані з суто управлінською діяльністю, а також знання, що стосуються здійснення керівником професійної діяльності, оскільки, як було сказано вище, управлінська діяльність має здвоєний предмет праці.

Оскільки обсяг таких знань достатньо великий, то можна обмежитись лише переліком тих дисциплін, які варто знати керівникові. Групу загальноуправлінських знань складають такі блоки дисциплін, як організаторсько-управлінські, економіко-правові, предметні щодо видів діяльності організації. Крім того, в цю групу входить загальна поінформованість керівника про події внутрішнього та зовнішнього життя країни.

До *психологічних знань* належать такі психологічні дисципліни (і,
9

відповідно, психологічні поняття та закономірності, які відображені в них):

- психологія менеджменту організацій (психологічні особливості вироблення та прийняття управлінських рішень, ділового спілкування, запобігання конфліктам тощо);

- загальна психологія (особливості психічних процесів, станів, характеристик);

- психологія особистості (характеристики особистості: потреби, мотиви, життєві плани; особливості здібностей, характеру, темпераменту членів колективу; шляхи самовиховання та саморозвитку);

- вікова психологія (вікові особливості розвитку особистості, перебігу психічних процесів);

- соціальна психологія (психологічні особливості спілкування та взаємодії людей в малих та великих, організованих та неорганізованих групах);

- психологія творчості (психологічні особливості творчої діяльності, розвитку творчого потенціалу особистості);

- етнопсихологія (психологічні особливості націй, народів, умови становлення національної свідомості, шляхи національного саморозвитку особистості);

- методи проведення психологічних досліджень (опитування, інтерв'ю, тести, спостереження, аналіз продуктів діяльності, незалежних характеристик);

- психологічні особливості конкретного колективу (інтереси працівників, їх здібності, інтелектуальний потенціал, соціально-психологічний клімат у колективі тощо).

Враховуючи те, що для психологічного забезпечення управлінського процесу потрібні, насамперед, знання з психології менеджменту організацій, керівникові необхідно володіти певними знаннями з цієї дисципліни:

- структура управління та основні його елементи;
- специфіка управління в галузі;
- гуманістичні основи управління;
- особливості прийняття управлінського рішення (основні етапи та фактори

впливу);

- основи ділового спілкування;
- умови запобігання конфліктам та їх подолання;
- здійснення впливу на працівників, забезпечення психічного здоров'я особистості тощо.

4. Операційний компонент психологічної готовності до управління

Операційний компонент психологічної готовності керівників до управління – це комплекс умінь та навичок, які забезпечують успішність здійснення управління. Ці уміння та навички, як і раніше розглянуті елементи психологічної готовності, можна систематизувати згідно з двома рівнями аналізу управлінського процесу – управлінським та психологічним. Відповідно до основних елементів управління, виділених на основі першого рівня аналізу (планування, організація та контроль), можна виокремити такі уміння та навички, як діагностико-прогностичні (проективні), організаційно-регулятивні, контрольні-корегуючі.

Група *діагностично-прогностичних (проективних) умінь та навичок* вміщує уміння та навички:

- визначати цілі своєї діяльності (стратегічні й тактичні), прогнозувати діяльність;
- визначати специфіку та основні завдання організації, якою здійснюється керівництво;
- висувати нові ідеї та впроваджувати їх у життя (розробляти нові плани та програми, використовувати нові технології, методи та форми ведення господарських процесів).

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

- підбирати та розставляти кадри;
- організовувати, мобілізувати колектив на виконання актуальних завдань;
- вести фінансово-господарську діяльність та інші.

Група *контрольно-корегуючих умінь та навичок* вміщує такі уміння та навички:

- здійснювати контроль за господарськими й виробничими процесами;
- надавати відповідну допомогу керівникам нижчого ступеня ієрархії;
- здійснювати контроль за фінансово-господарською діяльністю та інші.

Окрім названих груп умінь та навичок, керівник повинен володіти ще і *психолого-управлінськими уміннями та навичками*, які пов'язані з психологічним забезпеченням управлінського процесу (другий рівень аналізу процесу управління). Ця група містить такі уміння та навички:

- самостійно приймати доцільні управлінські рішення, з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації;
- розуміти підлеглих, уміти ефективно спілкуватися з працівниками, вибираючи, залежно від ситуації, необхідний стиль спілкування;
- забезпечувати співробітництво між адміністрацією та працівниками;
- запобігати конфліктам у колективі та вирішувати їх;
- створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- орієнтувати виробничо-виховний процес на забезпечення поваги до кожного співробітника, врахування його індивідуально-психологічних особливостей, всебічний розвиток його особистості;
- вести індивідуальну роботу з працівниками з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей, творчого потенціалу.

Поряд із уміннями та навичками, які забезпечують ефективну взаємодію керівника з учасниками управлінського та виробничо-виховного процесу, група психолого-управлінських умінь містить ще *уміння та навички, які спрямовані на самого керівника*, а саме:

- критично аналізувати свою діяльність;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- забезпечувати розвиток власної особистості;
- створювати умови для постійного професійного вдосконалення та інші.

Названі групи умінь та навичок у кожній конкретній управлінській

ситуації тісно взаємодіють між собою, проектуючи та реалізуючи певні управлінські функції.

5. Особистісний компонент психологічної готовності до управління

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

Всі характеристики, які входять до особистісного компонента, можна об'єднати в п'ять основних груп, які пов'язані зі ставленням керівника до:

- предмета управлінської діяльності;
- процесу виконання управлінської діяльності;
- інших учасників управлінської діяльності;
- самого себе;
- суспільства, в якому здійснюється функціонування організації і самого керівника.

До характеристик, які пов'язані із ставленням до предмета управлінської діяльності, належать:

- компетентність;
- високий інтелектуальний рівень;
- творчий потенціал;
- організаторські здібності.

Група характеристик, які відображають ставлення до виконання управлінської діяльності, вміщує:

- відповідальність;
- відданість роботі;
- єдність слова та діла;

- вимогливість до інших.

Ставлення до учасників управлінської діяльності представлено такими характеристиками, як:

- порядність;
- справедливість;
- демократизм;
- гуманність.

До характеристик, які відображають ставлення керівника до самого себе, належать такі:

- самокритичність;
- вимогливість до себе;
- здатність володіти собою в будь-якій ситуації (самовладання);
- орієнтація на особистісний розвиток, професійне вдосконалення.

Група характеристик, які пов'язані із ставленням до держави, включає:

- громадянську позицію;
- національну свідомість.

У реальному управлінському житті проаналізовані вище структурні компоненти загальної психологічної готовності до управління (мотиваційний, когнітивний, операційний та власне особистісний) тісно пов'язані між собою і лише в цілості забезпечують успішність управління. Представленість лише одного із компонентів (наприклад, знань з психології управління або організаторських здібностей, без доповнення їх відповідними вміннями та навичками, мотивами, або ж елементів, пов'язаних лише з плануванням, організацією та контролем, без доповнення елементами, які стосуються спілкування в колективі, здійснення впливу на працівників) значно обмежує можливості ефективного управління.