МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАІНИ

СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки

кафедра практичної психології та соціальної роботи

**Фрольченко І.Ю.**

**Кваліфікаційна магістерська робота**

**Індивідуальні стилі управлінської діяльності керівника соціального закладу**

**Сєвєродонецьк**

**2019**

**СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

(повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

(повна назва кафедри)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

**до кваліфікаційної магістерської роботи**

**освітньо-кваліфікаційного рівня** \_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 231 - Соціальна робота

(шифр і назва)

галузі знань 23 - Соціальна робота

(шифр і назва)

на тему:Індивідуальні стилі управлінської діяльності керівника соціального закладу

Виконала: студентка групи СР-17зм Фрольченко І.Ю.

Керівник: к.психол.н., доц. Завацький В.Ю.

Завідувач кафедри практичної психології

та соціальної роботи

д. психол. н., проф. Завацька Н.Є.

Рецензент

к. психол. н., доц. Боярин Л.В.

Сєвєродонецьк - 2019

**СХІДНОУКРАЇНСКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет гуманітарних наук, психології та педагогіки**

(повне найменування інституту, факультету)

**Кафедра практичної психології та соціальної роботи**

(повна назва кафедри)

Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(бакалавр, спеціаліст, магістр)

спеціальності 231 - Соціальна робота

(шифр і назва)

галузі знань 23 - Соціальна робота

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**практичної психології та**

**соціальної роботи, проф.**

**Завацька Н.Є.**

«23» 10 2018 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Фрольченко Ірини Юріївни\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(прізвище, ім’я, по батькові )

1. Тема роботи: Індивідуальні стилі управлінської діяльності керівника соціального закладу

Керівник роботи Завацький В.Ю., к. психол. н., доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «23» жовтня 2018 року № 224/42

2. Строк подання студентом роботи 20.12.2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: *обсяг роботи - 115, табл. – 2, рис. – 3, список використаної літератури – 150 джерел.*

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *дослідити особливості індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу.*

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  Консультанта | Підпис, дата | |
| завдання  видав | завдання  прийняв |
| **1.** | Завацький В.Ю. – к.психол.н., доцент кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |
| **2.** | Завацький В.Ю. – к.психол.н., доцент кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |
| **3.** | Завацький В.Ю. – к.психол.н., доцент кафедри практичної психології та соціальної роботи | 23.10.2018р. | 23.10.2018р. |

7. Дата видачі завдання 23.10.2018 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **з/п** | **Назва етапів дипломного проектування** | **Строк виконання етапів** | **Примітка** |
| 1 | Визначення проблеми дослідження та розроблення плану кваліфікаційної магістерської роботи | 10.2018 р. | 10.2018 р. |
| 2 | Аналіз літератури за проблемою. Робота над теоретичною частиною дослідження | 10-11. 2018 р. | 10-11. 2018 р. |
| 3 | Розробка діагностичного інструментарію та проведення констатувального експерименту | 10.2018 р. | 10.2018 р. |
| 4 | Узагальнення результатів констатувального експерименту | 10-11. 2018 р. | 10-11. 2018 р. |
| 5 | Розробка програми формувальних заходів | 11.2018 р. | 11.2018 р. |
| 6 | Проведення повторного тестування та оцінка ефективності формувальних заходів | 11-12. 2018 р. | 11-12. 2018 р. |
| 7 | Підготовка кваліфікаційної магістерської роботи до захисту та захист роботи | 01.2019 р. | 01.2019 р. |

Студент Фрольченко І.Ю.

Керівник роботи Завацький В.Ю.

РЕФЕРАТ

Текст - 115 с., табл. – 2, рис. – 3, джерел – 150.

У роботі проведено аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу.

Наведено результати емпіричного дослідження щодо специфіки індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу.

Визначено доцільність використання розвивальної програми щодо розвитку індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу.

Ключові слова: СОЦІАЛЬНА РОБОТА, СОЦІАЛЬНИЙ ПРАЦІВНИК, професійна діяльність, професійнО ВАЖЛИВІ ЯКОСТІ, керівник соціального закладу, індивідуальні стилі, управлінська діяльність.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП** | 7 |
| **Розділ 1. Теоретико-методологічні основи вивчення проблеми індивідуального стилю управлінської діяльності КЕРІВНИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ** | 12 |
| 1.1. Теоретико-методологічний аналіз поняття «стиль управління» в науковій літературі | 12 |
| 1.2. Феномен поняття «індивідуальний стиль управлінської діяльності» | 24 |
| **Розділ 2. Емпіричне вивчення соціально-психологічних особливостей індивідуальних стилів управлінської діяльності КЕРІВНИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ** | 36 |
| 2.1.Методичні заходи, хід та процедура констатувального етапу  дослідження | 36 |
| 2.2.Типологічні особливості індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності керівника соціального закладу | 56 |
| **Розділ 3. Соціально-психологічні особливості оптимізації процесу формування індивідуальних стилів управлінської діяльності** **КЕРІВНИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ** | 69 |
| 3.1. Концептуальне обґрунтування програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів в управлінській діяльності | 69 |
| 3.2. Зміст програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів управлінській діяльності керівників соціальних закладів | 85 |
| **ВИСНОВКИ** | 97 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | 99 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** В останні роки наша країна опинилася в умовах всесвітньої глобалізації та, як наслідок, жорсткої конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках. В таких обставинах суб'єкти виконання управлінських функцій потрапляють в складні соціальні та економічні умови, які породжують нові організаційні, психологічні, соціальні та виробничі відносини. При цьому все більш очевидним стає факт залежності успішності процесу соціально-економічних перетворень, забезпечення стабілізації розвитку й функціонування всієї суспільної системи не тільки від оптимізації самого механізму управління, а й від підвищення ефективності роботи учасників управлінської діяльності, а питання сформованості їхнього індивідуального стилю постає найбільш гостро.

Проблемою формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності займалися вітчизняні й зарубіжні науковці (Р. Акофф, М. Альберт, Г. Горбань, Є. Ільїн, Л. Карамушка, Д. Келлі, Дж. Коттер, К. Левін, Р. Стогділл, В. Толочек, Дж. Хемфілл, Дж. Хоманс, І. Шкуратова та ін.). Індивідуальний стиль як стиль лідерства розглядали К. Бланшар, Р. Блейк, Т. Мітчелл, Дж. Моутон, Ф. Фідлер, Р. Хаус, П. Херсі та ін., а як одну з характеристик управлінської та професійної діяльності Г. Ашин, Є. Климов, Н. Кузьміна, Г. Маркова, Т. Румянцева, І. Семенова, Р. Танненбаум та ін. Стиль як інтегральну характеристику управлінської діяльності досліджували А. Журавльов, Р. Кричевський, В. Маркін, Л. Мішуровський та ін., а як прогресивну технологію в управлінні М. Вебер, А. Деркач, С. Кові, Є. Кузьмін, Л. Лаптєв, А. Русалінова, Ю. Синягін, Р. Шакуров. Стиль вивчався також у контексті соціально-психологічних аспектів комунікації (К. Абульханова-Славська, В. Зазикін, Т. Кабаченко, Б. Паригін, А. Реан, П. Скляр та ін.).

Проте в умовах трансформаційних змін сучасного соціуму питання соціально-психологічних особливостей формування та розвитку індивідуальних стилів управлінської діяльності керівників соціальних закладів залишається недостатньо вивченим.

**Об’єкт дослідження** – індивідуальний стиль управлінської діяльності.

**Предмет дослідження** – соціально-психологічні умови формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу.

**Мета дослідження** – визначити соціально-психологічні умови формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу та розкрити шляхи оптимізації цього процесу.

Для досягнення мети було висунуто такі **завдання дослідження:**

1. Провести теоретико-методологічний аналіз підходів до вивчення проблеми індивідуального стилю управлінської діяльності керівника соціального закладу та визначити його функціональні компоненти.

2. Виокремити критерії сформованості та провести диференціацію індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу.

3. Розкрити соціально-психологічні умови формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу.

4. Розробити програму оптимізації процесу формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу та оцінити її ефективність.

**Теоретико-методологічну основу дослідження** становили: концепції розвитку психіки та особистості в діяльності (Л. Виготський, В. Давидов, О. Леонтьєв, С. Максименко, В. Роменець, С. Рубінштейн та ін.); принципи системного підходу в психології (Б. Ананьєв, Б. Ломов, В. Мерлін, В. Семиченко, Г. Щедровицький та ін.); положення про проблеми формування стилю управління (М. Вудкок, О. Єгоршин, В. Зігерт, В. Кноррінг, Л. Ланг, Д. Макгрегор, Т. Пітерс, Р. Уотерманн, Д. Френсіс, Ф. Хедоурі); акмеологічні підходи до професійної діяльності (Г. Атаманчук, В. Веснін, А. Деркач, П. Друкер, Г. Попова, П. Херсі); загальнотеоретичні та методологічні концепції свідомості в контексті розвитку особистості (О. Бодальов, О. Бондарчук, Л. Виготський, Н. Завацька, В. Столін, П. Чамата); концепції міжособистісного спілкування (Н. Казарінова, В. Куніцина, В. Мясищев, Л. Петровська, В. Погольша); концептуальні положення про психологічні особливості професійного спілкування (С. Братченко, Г. Горбань, Г. Денисенко, О. Киричук, О. Коропецька, Н. Чепелєва); підходи до формування компетентності керівника (І. Бех, В. Галузинський, Л. Даниленко, В. Демчук, М. Заброцький, В. Третьяченко); соціально-психологічні аспекти організаційного управління (Л. Карамушка, Н. Коломенський, Р. Лайкерт, П. Скляр, І. Сняданко).

**Методи дослідження**. Для вирішення поставлених завдань використано комплекс методів:

*-* *теоретичні:* аналіз, синтез, узагальнення, класифікація та систематизація сучасних наукових й емпіричних досліджень;

*-* *емпіричні:* спостереження; бесіда; анкетування (комплексна анкета керівника (Ю. Синягін), орієнтаційна анкета Б. Басса на визначення особистісної спрямованості; метод експертних оцінок; психодіагностичні методики: на аналіз управлінської діяльності та потенційних проблем керівника (Л. Яковлева), діагностики схильності до певного типу керівництва (Є. Ільїн), самооцінки стилю управління (О. Аграшенков), визначення індивідуального стилю керівництва А. Журавльова (в модифікації В. Захарова), визначення характерного стилю управління (Р. Блейк-Дж. Моутон), діагностики особистості на мотивацію до успіху та уникання невдач (Т. Елерс), діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребнісній сфері (О. Потьомкина), опитувальник на виявлення ставлення керівника до цілей і завдань організації та стратегій командоутворення (Ю. Синягін);

*- методи математичної обробки даних* (середні значення*,* кореляційний, факторний, кластерний та дисперсійний аналіз, t-критерій Стьюдента, метод моментів r-Пірсона, критерій кутового перетворення Фішера, Т-критерій Вілкоксона) з їхньою подальшою якісною інтерпретацією та змістовим узагальненням. Статистична обробка даних і графічна презентація результатів дослідження здійснювалася за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 13.0).

**Наукова новизна роботи** полягає в тому, що проведено диференціацію індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу (протегувального, комунікативного, маніпулятивного, патронатного та змішаного) та виокремлено критерії їхньої сформованості; визначено соціально-психологічні (індивідуально-типологічні, особистісно-професійні та організаційні) умови формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу; розроблено програму оптимізації процесу формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу та доведено її ефективність за конативним, когнітивним, мотиваційно-ціннісним та афективним структурними компонентами.

**Теоретичне значення** дослідження полягає: у застосуванні методології системного підходу до вивчення соціально-психологічних умов формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу; визначенні специфіки протегувального, комунікативного, маніпулятивного, патронатного та змішаного індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу; розкритті теоретико-методологічних засад програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу через активізацію самоактуалізації, саморозвитку, самовизначення та саморегуляції із застосуванням активних соціально-психологічних форм і методів роботи.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у: можливості застосування методичного інструментарію для вивчення соціально-психологічних умов формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу; розробці комплексних прикладних програм формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу; здійснення цільової підготовки і консультування з питань професійного функціонування учасників управлінської діяльності. Запропонована програма може бути рекомендована для впровадження у роботу підприємств з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

**РОЗДІЛ 1**

**Теоретико-методологічні основи вивчення проблеми індивідуального стилю управлінської діяльності керівника соціального закладу**

**1.1. Теоретико-методологічний аналіз поняття «стиль управління» в науковій літературі**

Кожна організація є унікальною комбінацією індивідів, цілей і завдань. Кожен керівник – це унікальна особистість, яка має відповідні здібності. Тому стиль управління не завжди можна віднести до якоїсь конкретної категорії [48; 53; 76; 100; 142].

Вивчення стилю управління в останнє десятиліття стало важливим напрямом у процесі оптимізації діяльності людини, а також інтегральному вивченні особи. Стиль управління в значній мірі визначає результати діяльності організації. Існує багато прикладів того, як керівник, очоливши колектив, що відстає, і правильно обравши стиль управління, перетворює ситуацію на сприятливу для розвитку організації. І навпаки, при іншому стилі можна зруйнувати колектив, що ефективно працював до того [21; 55; 85]. Правильно обраний стиль управління дозволяє вирішити проблему професійної придатності адміністративного резерву, усвідомлення людиною причин і закономірностей своєї поведінки, може радикально змінити його ставлення до виробничих ситуацій. Розуміння можливого різноманіття причин і засобів управління, ясне й разом із тим гнучке бачення проблем роблять керівника вільнішим, а його діяльність – успішнішою [11; 29; 45; 62; 79; 116; 130; 150].

Складовою частиною й, головне, характеристикою ефективності керівництва є стиль управління, який застосовує у своїй роботі керівник. Вивчення стилю управління здійснюється психологами вже більш ніж півстоліття, до теперішнього часу дослідники накопичили чималий матеріал із даної теми.

Кожен керівник у процесі управлінської діяльності виконує свої обов’язки у властивому тільки йому стилі. Слово «стиль» грецького походження. Спочатку воно означало стрижень для писання на восковій дошці, а пізніше прижився в значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – свого роду «почерк» у діях менеджера [67; 98; 119; 120; 131].

Стиль керівництва – стійка система засобів, методів і форм дії керівника з колективом організації, спрямована на виконання місії організації й визначувана об’єктивними та суб’єктивними фактами протікання управлінського процесу, іншими словами, – це типовий вид поведінки керівника у взаєминах із підлеглими в процесі досягнення поставленої мети [22; 40; 75; 105].

Стиль керівництва полягає в тому, якими прийомами керівник спонукає колектив до ініціативного й творчого підходу до виконання покладених на нього обов’язків, як контролює діяльність підлеглих. Прийнятий стиль управління може слугувати характеристикою якості діяльності керівника, його здатністю забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а також здатність створювати в колективі особливу атмосферу, сприятливу для розвитку організації. Ступінь, до якого керівник делегує свої повноваження, типи влади, які використовує керівник, те, що керівник визначає пріоритетним, перш за все, людські відносини або, перш за все, виконання завдання – усе це відбиває стиль управління цього керівника.

Стиль характеризується стійкістю, яка виявляється в постійному застосуванні різних прийомів та засобів управління, але ця стійкість відносна, оскільки стиль зазвичай характеризується динамізмом [68; 77; 86; 67; 128]. Правильно вироблений стиль управління відповідний ситуації, що склалася, здатний подолати, здавалося б, непереборні перешкоди, він призведе організацію до несподівано високих кінцевих результатів. Стиль управління багато в чому визначається індивідуальними якостями керівної особистості, але при всій їх значущості особливості особистості не виключають інших компонентів, які формують стиль управління. Компоненти ці складають суб’єктивний елемент стилю, але стиль завжди має й загальну об’єктивну основу [46; 52; 91].

Об’єктивно, який би стиль не був обраний керівником, вибір визначається свідомою метою, яка характеризує спосіб і метод його дії, окрім цього існують й інші об’єктивні компоненти стилю, до них відносяться: закономірність управління; специфіка сфери конкретної діяльності; єдині вимоги, що пред’являються до керівників; соціально-психологічні риси виконавців (вік, стать, кваліфікація, інтереси, мотиви та ін.); рівень ієрархії управління; засоби та прийоми управління, використовувані вищестоящими керівниками. Ці об’єктивні чинники стилю показують поєднання в діяльності керівника, виробничі функції й функції регулювання взаємин у колективі, характер традицій і прийомів, які склалися. Під стилем можна розуміти загальну характеристику засобів, за допомогою яких відбувається взаємодія керівників і підлеглих. Він відбиває методи роботи керівника, організацію діяльності, взаємини в колективі, пріоритети, позиції адміністрації, переважаючу систему цінностей, тип культури та інше [122; 150].

Будь-яка управлінська діяльність має й суб’єктивну основу. Керівник, перш ніж ухвалити яке-небудь рішення, спочатку продумує всі можливі способи дії на підлеглих та обирає залежно від ситуації найбільш, на його думку, доцільні. І незважаючи на те, що обов’язки керівника обумовлені посадовою інструкцією, стиль роботи має відбиток неповторної особистості керівника. Саме в стилі керівника виявляються його особисті якості, які змінюються залежно від особливостей і потреб колективу. Величезний вплив на стиль мають інтелект і культура керівника, рівень професійної та політичної підготовки, особливості характеру й темперамент, етичні цінності керівника, уміння уважно ставитись до підлеглих, здатність вести за собою колектив, створювати атмосферу захопленості роботою, нетерпимості до недоліків і байдужості [14; 27; 26; 51; 87; 113; 147].

Отже, у стилі управління виділяється, з одного боку, його загальна об’єктивна основа, а з іншого боку, – властиві конкретному керівникові засоби й прийоми здійснення управлінських функцій. Об’єктивна складова стилю визначає сукупність соціальних та економічних вимог до керівної діяльності. Суб’єктивні компоненти характеризуються рисами особистості керівника. Але якщо в стилі не можна чітко виділити його об’єктивну основу, то ніякі, навіть найпрекрасніші якості керівника не здатні забезпечити успіх діяльності організації [145].

Можна виділити основні чинники, що характеризують стиль управління:

- вимоги до керівників відносно їх компетентності, діловитості, відповідальності, особистих якостей, моральності, характеру, темпераменту та інше;

- специфіка системи – її цілі й завдання, управлінські структури й технології управління, функції керівника;

- навколишнє виробниче середовище – технологічний рівень виробництва, форма організації праці, забезпеченість матеріальними ресурсами та ін.;

- особливості управлінського колективу – його структура й рівень підготовленості, характер взаємин, що склалися в організації, традиції та цінності [17; 37; 54; 134].

Стиль роботи визначає не тільки діяльність керівника, він безпосередньо позначається на всіх сторонах діяльності системи й безпосередньо на підлеглих. Стиль – усвідомлена потреба пошуку методів і форм переходу від емоційного, ірраціонального до раціонального пізнання середовища, умов діяльності, подолання суперечностей у процесі постановки й досягнення цілей.

Розглянемо моделі стилів управління.

*Теорія К. Левіна.*

Перше експериментальне психологічне дослідження стилів управління було проведено в 1938 р. Німецьким психологом К. Левіним, який із приходом до влади в Німеччині нацистів емігрував у США. У цьому ж дослідженні була введена розповсюджена зараз класифікація стилів управління (авторитарний, демократичний і ліберальний). Свої дослідження К. Левін провів, вивчаючи особливості управління дорослими групою школярів.

У своєму експерименті К. Левін створив із десятирічних школярів декілька груп (гуртків). Діти в цих групах займалися однаковою роботою – виготовленням іграшок. Із метою необхідної чистоти експерименту групи створювалися за віковим критерієм, за фізичними й інтелектуальними даними учасників, за структурою міжособистісних відносин тощо. Усі групи працювали в одних і тих самих умовах за загальною програмою, виконуючи одне й те ж завдання. Єдиною важливою відмінністю (варійована змінна) було те, що викладачі істотно відрізнялися один від одного за стилями управління (авторитарний, демократичний, ліберальний).

Результати виявили, що якнайгіршим стилем виявився ліберальний. При ньому було виконано менше всього роботи та якість її була гірша. Найбільш ефективним виявився демократичний стиль.

У практиці й теорії управлінської діяльності стилі розрізняють за ознакою переважання особистих або групових засобів впливу на людей, що входять в організацію, підрозділи, установу. Найважливішою загальною підставою виділення цих стилів є характер ухвалення управлінських рішень і ставлення керівника до підлеглих [5; 32; 41; 50; 64; 90; 105; 140].

Авторитарний стиль управління – стиль управління, для якого характерні централізація повноважень і нав’язування підлеглим думки керівника під час ухвалення рішень. Авторитарному стилю властиві одноосібне ухвалення рішень з усіх питань, слабкий інтерес до працівника як до особистості. Керівник управляє за допомогою наданих офіційних повноважень, визначуваною ієрархічною структурою організації. Він чекає від співробітників відповідного підпорядкування, застосовуються методи дії в основному у вигляді наказів, розпоряджень. Керівник сам визначає й завдання діяльності, суворо контролює їх виконання. Статусні символи підтримують владну позицію керівника. Він нагороджує й карає підлеглих на свій розсуд, в організації немає чітких критеріїв оцінки. Співробітникам надається необхідний мінімум інформації. Такий стиль характерний для лідера-керівника, який перетворює методи адміністрування на стиль поведінки: лідер не говорить зі співробітниками до тих пір, поки не займе позицій, із яких він може наказувати.

Демократичний стиль управління – «стиль управління, заснований на включенні працівників в ухвалення рішень і вироблення трудового регламенту». Демократичний стиль характеризується прагненням керівника до вироблення колективних рішень, інтересів до неформальних відносин. Цілі діяльності узгоджуються зі співробітниками під час розподілу між підлеглими. Зазвичай такий стиль встановлюється, коли до управління організацією приходить кваліфікована, розумна, але дещо нерішуча й невластолюбна людина, причому нерішучість у цьому випадку є не стільки властивістю його характеру, скільки наслідком розуміння складності, багатофакторності явищ, із якими доводиться мати справу. У такого керівника виникає потреба вислуховувати авторитарні думки, узгоджувати з ними свою позицію, вивіряти її в ході дискусії. Не нехтує він і додатковою інформацією, і чужим досвідом. Таким чином, інтерес до іншої точки зору й обговорення проблеми під час ухвалення рішень носять зовсім неформальний характер, що виразно відчувають учасники такого обговорення. При цьому ухвалення рішення залишається прерогативою керівника.

Ліберальний стиль управління – це стиль, при якому керівник найчастіше не втручається в роботу підлеглих, дозволяючи їм широку самостійність. Свої рішення він одягає у форму рекомендацій і порад, яким підлеглі мають право й не слідувати, якщо знаходять ефективніший спосіб досягнення поставленої мети. Пасивний (ліберальний) стиль управління характеризується прагненням керівника усунутись від ухвалення рішень або перекласти це завдання на інших, повною байдужістю до справ колективу. Керівник, що обрав такий стиль, дає повну свободу дій своїм підлеглим, необхідну інформацію він видає їм на їхнє прохання, у групі відсутня чітка структуризація праці, розподіл обов’язків та позицій. Керівник із ліберальним стилем управління практично не втручається в діяльність колективу, а працівникам надана повна самостійність, можливість індивідуальної та колективної творчості. Такий керівник із підлеглими зазвичай ввічливий, готовий відмінити прийняте їм раніше рішення, особливо якщо це загрожує його популярності [137].

*Теорія Дугласа Мак Грегора.*

Дуглас Мак Грегор, відомий учений в області психології управління, виділив стиль «Х» та «Y» залежно від сприйняття лідером людської суті. Згідно з теорією «Х» керівник вважає:

1. Люди спочатку не люблять працювати й за першої-ліпшої можливості уникають роботи.

2. У людей немає честолюбства, і вони намагаються позбавиться відповідальності, уважаючи за краще керування ними.

3. Більше за все люди хочуть захищеності.

4. Щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примуси, контроль і загрозу покарання.

На основі таких початкових припущень автократ зазвичай якомога більше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи в ухваленні рішень. Автократ також щільно керує всією роботою в межах його компетенції і, щоб забезпечити виконання роботи, може чинити психологічний тиск, як правило, загрожувати. Згідно з теорією «Y» керівник вважає:

1. Праця – процес природний, якщо умови сприятливі, люду не тільки приймуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї.

2. Якщо люди залучені до організаційних цілей, вони використовуватимуть самоврядування й самоконтроль.

3. Залучення є функцією винагороди, пов’язаної з досягненням мети.

4. Здібність до творчого вирішення проблеми зустрічаються часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Завдяки цим припущенням демократичний керівник віддає перевагу таким механізмам злиття, які апелюють до потреб більш високого рівня: потреби в приналежності, високій меті, автономії самовираження.

Організації, де домінує демократичний стиль, характеризують високим ступенем децентралізації повноважень, підлеглі беруть активну участь в ухвалення рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань.

*Теорія Ренсиса Лайкерта.*

Класифікувати стилі управління можна шляхом порівняння автократичного й демократичного континууму. Ренсис Лайкерт розробив альтернативну систему, порівнюючи групи з високою продуктивністю праці й групи з низькою продуктивністю в різних організаціях. Він вважав, що різницю в продуктивності може пояснити стиль лідерства.

На підставі своїх досліджень, Р. Лайкерт зробив висновок, що стиль управління незмінно буде орієнтованим або на роботу, або на людину. Йому не зустрілося жодного керівника, хто б виявив обидві ці якості в значній мірі й одночасно. Результати також показали, що стиль управління, зосереджений на людині, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці. Пізніше учені-біхевіорісти виявили, що стиль деяких керівників орієнтувався одночасно й на роботу, і на людину. Більш того, через характер ситуації стиль, зосереджений на людині, не завжди сприяв підвищенню продуктивності праці й не завжди є оптимальною поведінкою керівника [97; 119].

Відома теорія Р. Лайкерта виділяє чотири стилі управління, які допомагають класифікувати поведінку керівників.

1. Експлуататорсько-авторитарний – керівники мають характеристики автократа.

2. Прихильно-авторитарний – керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоча й обмежено, брати участь в ухваленні рішень. Мотивація створюється винагородою й у деяких випадках – покаранням.

3. Консультативно-демократчний – керівники виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Є двостороннє спілкування й деяка міра довіри між керівниками й підлеглими. Важливі рішення ухвалюються вгорі, але багато конкретних рішень ухвалюється підлеглими.

4. Партисипативний (заснований на участі). Ці керівники використовують ухвалення групових рішень й участь працівників в ухваленні рішень. На думку Р. Лайкера, цей стиль найдієвіший. Ці керівники цілком довіряють підлеглим. Взаємини між керівником і підлеглими дружні, вони довіряють один одному.

*Теорія Роберта Блейка і Джейн Мутон.*

Учені університету Х’юстона Р. Блейк і Дж. Мутон розробили управлінську матрицю «управлінські ґратки». У їхньому підході стиль управління позначається методом поля, обмеженого осями «турбота про виробництво» й «турбота про людей». Цей підхід зарахували до так званих «багатовимірних» стилів управління. Спочатку склалася ідея «двовимірного» стилю управління, що ґрунтувалася на двох підходах: перший орієнтується на створення в колективі сприятливого морально-психологічного клімату й налагодження людських відносин; другий – на створення належних організаційних і технічних умов, за яких людина достатньо повно зможе реалізувати свої здібності. Найбільш просте поєднання цих підходів демонструють так звані «управлінські ґрати». «Управлінські ґрати» складаються з двох осей: вертикальна вісь цієї схеми ранжирує «турботу про людину» за шкалою від 1 до 9, горизонтальна вісь – «турботу про виробництво» також за шкалою від 1 до 9. Стиль управління визначається обома цими критеріями [23].

*Теорія Томаса Пітерса і Роберта Уотермана.*

У 80-х роках набуває поширення концепція ефективного управління, створена американськими фахівцями Т. Пітерсом і Р. Уотерманом. Із практичної точки зору головними в цій концепції є усвідомлення двох видів чинників. Чинники ефективності – те, що сприяє досягненню необхідних кількісних і якісних результатів, або з чого складається наша сила. Чинники неефективності – те, у чому полягає наша слабкість, недостатня конкурентоспроможність, мала або низька ефективність. Згідно з цією концепцією назва стилю управління не має принципового значення, оскільки воно недостатньо інформована для розуміння ефективності/неефективності. Важлива та інформативно, яка окреслює особливості або засоби досягнення результатів, – високих, середніх або низьких. На цій концептуальній основі побудовано багато сучасних методик аналізу й удосконалення стилю управління, починаючи з експрес-методик і закінчуючи так званими «глибокими» методиками, які відрізняються великою трудомісткістю при їх використанні.

*Ситуаційна теорія Фреда Фідлера.*

Модель Ф. Фідлера є важливим внеском у подальший розвиток теорії, оскільки вона зосередила увагу на ситуації й виявила три чинники, що впливають на поведінку керівника. Цими чинниками є:

1. Відносини між керівником і членами колективу. Мають на увазі лояльність, що проявляється підлеглими, їхня довіру своєму керівникові й привабливість особи керівника для виконавців.

2. Структура завдання. Мають на увазі звичність завдання, чіткість його формулювання й структуризації, а не розпливчастості й безструктурності.

3. Посадові повноваження. Це об’єм законної влади, пов’язаної з посадою керівника, яка дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, який надає керівникові формальна організація.

*Теорія життєвого циклу Поля Херсі та Кена Бланшера.*

П. Херсі й К. Бланшер розробили ситуаційну теорію лідерства, яку вони назвали теорією життєвого циклу, згідно з якою найефективніший стиль лідерства залежить від «зрілості» виконавців. Зрілість не слід визначати в категорії віку. Зрілість окремих осіб і груп має на увазі здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також освіту й досвід відносно конкретного завдання, яке необхідно виконати. На думку П. Херсі й К. Бланшера, поняття зрілості не є постійною якістю особи або групи, а швидше характеристикою конкретної ситуації.

Так ця теорія виділяє чотири стилі управління:

1. «Давати вказівки» – він придатний для підлеглих із низьким рівнем зрілості .

2. «Продавати» – стиль управління, у рівній мірі орієнтований і на завдання, і на відносини.

3. «Брати участь» – характеризується помірно високим ступенем зрілості. У цій ситуації підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконання завдання.

4. «Делегувати» – характеризується високим ступенем зрілості.

*Теорія ухвалення рішень керівником Віктора Врума та Пилипа Йеттона.*

Ще однією ситуативною моделлю управління стала модель, розроблена В. Врумом і П. Йеттоном. Модель ухвалення рішення керівником Врума-Йеттона концентрує увагу на процесі ухвалення рішення. Згідно з точкою зору авторів моделі, є п’ять стилів управління, яке може використовувати керівник залежно від того, у якому ступені підлеглим дозволяється брати участь в ухваленні рішень.

Ці п’ять стилів представляють континуум, що починається з автократичного стилю ухвалення рішень, потім – консультативний і, нарешті, завершується повною участю. Ухвалення кожного з цих стилів залежить від характеристик ситуації або проблеми.

Щоб допомогти керівникам оцінити ситуацію, В. Врум і П. Йеттон розробили сім критеріїв, за якими оцінюється ситуація «підлеглі – керівник», а також модель «дерева рішень».

Хоча модель Врума-Йеттона відрізняється від тих інших ситуативних моделей, оскільки її фокус – на ухваленні рішень, вона все ж таки аналогічна їм у тому, що підкреслює відсутність універсального оптимального методу впливу на підлеглих. Оптимальність стилю залежить від змінних ситуацій ухвалення рішень.

Отже, проблема узгодження дій підлеглих у досягненні намічених цілей знаходить свій вираз у виборі стилю управління. Прийнято виділяти три основні стилі управління: авторитарний, демократичний і ліберальний. Пізніше склалася ідея «двовимірного» стилю управління, так звані управлінські ґрати. Вона ґрунтується на двох підходах, один із яких орієнтується на створення в колективі сприятливого клімату, налагодження людських відносин, інший – на створення належних орієнтаційних і технічних умов. Спроба визначення універсального стилю управління поставила завдання з’єднання великого числа чинників, що впливають на поведінку керівника. Традиційні підходи до побудови ситуаційного лідерства розрізняються комбінацією трьох основних змінних: особистісних якостей керівника, поведінкових характеристик керівника й ситуації в організації. Кожен із підходів пропонує своє вирішення ефективного управління: кожна організація є унікальною комбінацією індивідів, цілей і завдань. Кожен керівник – це унікальна особистість, що має відповідні здібності. Кожен керівник є творцем того стилю управління, який він застосовує в роботі. Стилем є соціальне явище, оскільки в ньому відображений світогляд і переконання керівника, а також він багато в чому визначає результати всієї діяльності.

**1.2. Феномен поняття «індивідуальний стиль управлінської діяльності»**

У першу чергу, під час опрацювання цього феномену необхідно визначити саме поняття індивідуальний стиль діяльності, тож, за психологічним словником, індивідуальний стиль діяльності (ІСД) – притаманна для саме цього індивіда система навичок, методів, засобів, варіантів вирішення завдань тієї чи іншої діяльності, які забезпечують більш чи менш успішне її виконання. Комплекс індивідуальних особливостей людини може лише частково задовольнити вимоги якого-небудь виду діяльності. Саме тому людина, свідомо чи стихійно мобілізуючи свої вміння, конкретні для цієї роботи якості, у той самий час компенсує чи якось переборює ті, які заважають досягненню успіху. У результаті створюється ІСД – неповторний варіант типових для конкретної людини прийомів роботи в типових для неї умовах. Так за умов підвищення вимоги до темпу та ритму діяльності людина зі жвавим типом нервової системи успішно вирішує завдання завдяки використанню своєї спритності, умінню легко пристосовувати свою діяльність до нових умов роботи та переходити від одного стану до іншого. У тих самих умовах людина інертного типу використовує інші засоби. Вона може позбавити себе необхідності швидко реагувати на сигнал за рахунок зваженості, підвищеної уваги до профілактичних заходів. У процесі діяльності в людини виробляється схильність до системності, обґрунтованості в роботі та інше [12; 73; 99; 121; 123].

Визначено, що взаємодія учасників управлінської діяльності включає такі основні компоненти, як зміст і стиль. Зміст визначає навколо або з приводу чого розгортається та чи інша діяльність. Стиль показує, як суб'єкт управління взаємодіє з оточенням (В. Зігерт, П. Йеттон, В. Кноррінг, Л. Ланг). Встановлено, що у науці розрізняють продуктивний і непродуктивний стилі учасників управлінської діяльності. Продуктивний стиль  – це результативний спосіб контактування учасників, який сприяє формуванню і підтриманню відносин взаємної довіри, розкриттю особистісних потенціалів і досягненню ефективних результатів в управлінській діяльності. У випадках, коли учасники управлінської діяльності через особистісно-професійні характеристики не можуть пристосуватись один до одного, дійти згоди, подолати перешкоди чи зберегти ефективність уже досягнутої рівноваги і довіри, встановлюється непродуктивний стиль. Реальним виявом такого стилю стає ситуація, що сприймається учасниками управлінської діяльності як конфліктна або безвихідна (М. Вудкок, Д. Макгрегор, Р. Уотерманн, Д. Френсіс, Ф. Хедоурі).

Констатовано, що індивідуальний стиль управлінської діяльності є системою, яка утворюється завдяки взаємодії двох компонентів: інтегральної індивідуальності керівника і особливостей самої управлінської діяльності (З. Вʼяткіна, Є. Климов, В. Толочек, Р. Шакуров) [46; 101]. Дослідники наголошують, що вона є акмеологічною системою індивідуально-своєрідних дій, яка прагне до оптимального стану за допомогою механізму саморегуляції керівника, що виникає у процесі становлення його особистості як суб'єкта професійної діяльності (Г. Горбань, А. Деркач, А. Журавльов, В. Кузнєцов, Є. Кузьмін, Ю. Синягін) [59; 60; 76].

Індивідуальний стиль учасників управлінської діяльності розглядається як система методів, прийомів і способів, що використовуються ними в процесі управління та спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії при вирішенні організаційних й власних завдань. Індивідуальний стиль детермінований вимогами діяльності, в якій він формується. При цьому провідна роль належить особистісним властивостям, мотивації, цілепокладанню, особливостям здійснення саморегуляції.

Ефективність управлінської діяльності залежить від здібностей керівника. За визначенням О. Леонтьєва, здібність – це якості індивіда, сукупність яких обумовлює успішність виконання будь-якої діяльності. Більш багатовекторним та складним питанням є умови формування індивідуального стилю [126].

Як і всяка наукова концепція, концепція індивідуального стилю діяльності має свою історію та свої аналоги. Перш за все, це стиль життєвого шляху особистості за А. Адлером, стиль як інструментальна характеристика особистості за Г. Олпортом, перцептивний стиль за Р. Стернбергом та когнитивний стиль за Х. Віткіним. Таким чином, у західній психології існує принаймні два різні розуміння стилю: стиль як характеристика індивідуальної стратегії системи проміжних цілей (А. Адлер) і стиль як характеристика оперативних систем, до якої особистість схильна через свої індивідуальні властивості (Х. Віткин, Г. Олпорт, Р. Стернберг та ін.). Разом із зазначеною відмінністю є щось загальне у викладених концепціях. Під поняттям «стиль» у них завжди розуміється характеристика особистості. Стильові властивості – це особливий клас властивостей особи, відмінний від іншого класу – нестильових властивостей [7].

Значний внесок у розвиток уявлення про індивідуальний стиль діяльності зробив Є. Ільїн. Також на ставлення до проблеми індивідуального стилю діяльності вплинули дослідження К. Гуревича [87].

Більш ніж 30-річна історія вивчення проблеми та неминуче розширення її початкових понять, а також широке використання останнім часом поняття «стиль» є достатньою підставою для того, щоб повернутися до оцінки початкових підходів, а також обговорити деякі перспективи її подальшого розвитку.

Специфіка концепції індивідуального стилю діяльності, яка відрізняє її від інших підходів до вивчення проблеми стилю, достатньо обґрунтована В. Мерліним та Є. Климовим та полягає в тому, що стиль – це не окремі елементи діяльності, а їх певне поєднання (система прийомів та засобів діяльності); стиль, обумовлений психологічно (психофізіологічно), але він не фатально детермінований індивідуальними особливостями суб’єкта та формується як «інтегральний ефект взаємодії суб’єкта та об’єкта». Стиль може змінюватися під час зміни умов діяльності; формування та розвиток стилю пов’язані з формуванням та розвитком певних індивідуально-психологічних особливостей суб’єкта. Термін «індивідуальний стиль діяльності» використовується для розуміння взаємодії об’єктивних вимог діяльності та якостей особистості в залежності від об’єктивних вимог діяльності, одні й ті ж самі якості особистості виявляються в різних стилях [100; 143; 144].

У працях з індивідуального стилю діяльності зазвичай пропонують два його визначення, наданих Є. Климовим: у вузькому розумінні – це обумовлена типологічними особливостями стійка система засобів, яка формується в людини, яка прагне до найкращого виконання саме цієї діяльності; у більш широкому розумінні – індивідуально-своєрідна система психологічних засобів, до яких свідомо чи стихійно вдається людина з метою найкращого управління своєю (типологічнообумовленою) індивідуальністю з предметними, зовнішніми умовами діяльності [100; 101].

Розглядаючи індивідуальний стиль діяльності з позиції системного підходу, В. Толочек використав такі тези:

1. діяльність являє собою систему, а не конгломерат її компонентів (у тому числі, професійної діяльності);
2. психіка формується в діяльності;
3. формування психіки є об’єктивно зумовленим.

Можна зробити висновок: оскільки діяльність постає як система, то компоненти діяльності вихідним чином у певний спосіб структуровані, і той, хто навчається, використовує цю структуру, а не довільно опановує професію. Така будова системи забезпечує можливість природного виокремлення логічно завершених підструктур і на цьому ґрунті формування індивідуального стилю діяльності.

Таким чином, як стиль діяльності визначається «об’єктивна підструктура, яка близько збігається, але не тотожна з типовими стилями», а індивідуальний стиль діяльності – це індивідуальна система, індивідуальний варіант реконструкції суб’єктом об’єктивної підструктури [100; 150].

Найбільш загальновизнаними формальними ознаками індивідуального стилю можна вважати:

а) стійку систему прийомів і способів діяльності;

б) ця система обумовлена певними особистими якостями;

в) ця система є засобом ефективного пристосування до об’єктивних вимог.

Головними початковими ідейно-теоретичними положеннями концепції, інтегруючими ідеї Л. Виготського, П. Гальперіна, Д. Леонтьєва, О. Леонтьєва, В. Мерліна, Б. Теплова та багатьох інших [47; 125; 127; 142], були такі передпосилки:

1. Є стійкі особистісні якості, важливі для успішної діяльності, але які практично не виховуються (типологічні якості нервової системи).
2. Можливі різні за засобами, але рівноцінні за кінцевим ефектом варіанти пристосування до діяльності.
3. Є широкі можливості компенсаторного подолання здібностей, які слабко виявляються.
4. Формування особистості можна здійснювати тільки з урахуванням внутрішніх умов поряд із зовнішніми.
5. Суб’єктивне, що є відбиттям об’єктивного, має особистісну активність.

У дослідженнях Є. Климова математичний аналіз індивідуального стилю діяльності спрямований на виявлення складних взаємозв’язків та взаємовідносин у системі «суб’єкт – об’єкт» [100]. В останніх працях В. Мерліна увага акцентується на фактах наявності та взаємодії різних за рівнем індивідуальних стилів, на взаємозв’язку стилю, який формується, та особливостей особистості, а також виявляє можливість обмеження в успішній діяльності людей із різними індивідуальними підходами [142; 144].

Термін «індивідуальний стиль діяльності» використовується для розуміння взаємовідносин об’єктивних вимог діяльності та властивостей суб’єкта цієї діяльності. При цьому залежно від об’єктивних вимог діяльності однакові властивості суб’єкта виражаються в різних стилях [1; 10; 31; 36; 39; 61; 148].

У різних концепціях індивідуального стилю діяльності ми можемо виділити декілька характерних етапів та підходів. Перший із них умовно назвемо типологічним підходом. Першочерговими для достатньо широкого кола дослідників у цей час стали завдання, визначені В. Мерліним, а згодом і Є. Климовим:

1. Показати можливість успішної адаптації до вимог діяльності людей з різними біологічно обумовленими особливостями психіки (типологічними якостями нервової системи).
2. Довести можливість існування різних видів індивідуального стилю діяльності (та в різних видах діяльності).
3. Показати соціальну рівноцінність різних стилів діяльності й звідси – людей із різними психологічними особливостями.

Перший етап характеризується занадто вираженим гуманістичним пафосом досліджень та висновком у методологічному аспекті, діалектичністю у вивченні системи професійної адаптації людей.

Результатами та характерними особливостями проведених досліджень були такі:

* виділення двох протилежних індивідуальних стилів діяльності (що випливало як із методологічного підходу, так і з методичного інструментарію: діагностувалась якась одна типологічна якість нервової системи); наприкінці 60-х рр. стали виділяти й третій, проміжний стиль, але й усі три стилі визначалися в межах уже сформованого підходу;
* акцентування уваги на якісному аналізі феномену: за правило визначили, що різні індивідуальні стилі діяльності однаково ефективні, різниця в адаптації до вимог діяльності різних за типологією суб’єктів підкреслюється співвідношенням двох протилежних етапів;
* констатація факту, що ефективний індивідуальний стиль діяльності – це не просто сукупність усіх найбільш раціональних прийомів діяльності, а саме індивідуально-своєрідна система;
* опис індивідуальної своєрідності адаптації суб’єктів до вимог діяльності на різних її рівнях (операція – діяльність загалом) та інше;
* пояснення успішності-неуспішності діяльності суб’єкта типологічно адекватними (тобто відповідними типологічними якостями) чи неадекватними індивідуальними стилями діяльності, його стихійним формуванням; підкреслюється, що неефективним «справжній» індивідуальний стиль діяльності бути не може;
* аналіз індивідуального стилю діяльності шляхом узагальнення (підсумовування) особливостей діяльності, притаманних людям із певними якостями нервової системи, таким чином, фактичне обговорення не стільки індивідуальних, скільки групових (типових) стилів [100; 142].

Істотна ознака індивідуального стилю в наочній діяльності полягає й у тому, що між операціями, залежними від одних і тих самих властивостей індивідуальності, є статистично значущий зв’язок. Індивідуальний стиль – це цілісна система операцій. У спілкуванні такі системи операцій і дій найвиразніше визначаються в стилях діяльності керівників. Розглянемо авторитарний, або директивний, стиль. Він пов’язаний із такими властивостями індивідуальності, як сила збудження, екстраверсія, висока самооцінка, стійкість до стрес-факторів у міжособистісних відносинах, незалежність тощо. Цей стиль характеризується взаємним зв’язком наступних стильових властивостей діяльності: недостатньою товариськістю (тобто порівняльною рідкістю фактичних операцій), переважним спілкуванням на рольовому рівні, переважанням висловів-наказів. Переважним застосуванням негативних оцінок і покарань, відсутністю тактовності, втручанням у роботу виконавців, централізацією керівництва, вимогою, щоб про всі справи докладали саме йому, керівникові [144].

Як видно з наведеного переліку, у симптомокомплекс директивного стилю керівника входять і фактичні характеристики (наприклад, нетовариськість), і цілі спілкування (наприклад, спілкування на рольовому рівні, централізація керівництва).

Другий етап досліджень – назвемо його емпіричним – характеризується різноманітністю досліджень як у теоретичному сенсі, так і в професійному, але це поодинокі праці; єдиний виняток – комплексне дослідження Є. Ільїна зі співавторами [87]. Загалом цей етап характеризується такими особливостями:

* успішним накладенням розробленої В. Мерліним та Є. Климовим концепції (схема аналіз) на емпірично складені типи, класифікації видів діяльності та робочих посад, якостей, які виділяються емпірично;
* широким використанням багатомірних методів математичної статистики задля виділення, обґрунтування та опису індивідуальних стилів діяльності; на цьому етапі виділяють 3–5 стилів;
* психодіагностуванням уже не якоїсь однієї якості, а комплексу психологічних чи психофізіологічних особливостей; постановкою питання про необхідність діагностики психофізіологічних комплексів;
* успішним використанням концепції задля вивчення індивідуальних видів діяльності з високими та дуже високими вимогами до професіоналізму суб’єкта [100; 144].

Значний внесок у розвиток уявлення про індивідуальний стиль у цей період зробив Є. Ільїн. Він виділив три типи адаптації суб’єкта до діяльності (пристосування суб’єкта до діяльності, пристосування суб’єктів один до одного та взаємне «врівноваження»); механізм адаптації розглядається як взаємодія типологічної приналежності та здібності, мотивації та результативної діяльності. При цьому констатується, що індивідуальний стиль діяльності допомагає у виявленні здібностей, але не компенсує їх відсутності. Є. Ільїним було запропоновано розв’язання питання про енергетичну цінність індивідуальних стилів діяльності, їх більшу чи меншу результативність та інше [87].

Разом із тим на другому етапі мають місце й негативні тенденції. Так, наприклад, концепція індивідуального стилю діяльності розглядається разом із практично прикладним завданням професійного відбору; обговорення питань ефективності діяльності суб’єктів із різними індивідуальними стилями призводить до компромісних висновків; факти, що суперечать початковій концепції, сприймаються як окремі, та робляться спроби «покращення концепції», що призводить до того, що поняття «індивідуального стилю діяльності» стає розмитим. Найбільш негативна тенденція – розгляд зв’язків великих масивів даних психодіагностики та виділених елементів діяльності замість аналізу індивідуального стилю діяльності як системи. У деяких працях має місце відрив «системи засобів діяльності» від «системи психологічних засобів» та опис лише однієї з них. У сукупності ці тенденції відбивають помітне зменшення інтересу до проблеми: раптово зменшується кількість досліджень індивідуального стилю діяльності та відбувається поділ на моделі професійної діяльності.

Третій етап діяльності, що характеризується прагненням до інтеграційних знань про детермінанти стилю – умовно назвемо його природничо-науковий, має деякі особливості, які об’єднують його з двома попередніми етапами.

Протягом усіх трьох етапів досліджень відбувалося поступове розширення психологічного змісту стилю, збільшення кількості психологічних детермінант та аспектів його прояву. Разом із тим загальною особливістю всіх цих підходів можна назвати статичність, ретроспективність аналізу, «психоцентризм», тобто намагання психологів пояснити стиль як систему способів діяльності, детерміновану індивідуально-психологічними особливостями працівника [9; 20; 34; 57; 65; 129; 139].

Також слід звернути окрему увагу на умови, які впливають на формування індивідуального стилю трудової діяльності. Таке формування є неможливим без вивчення та врахування індивідуальних психологічних особливостей окремих людей. Індивідуальні відмінності породжують складну взаємодію між спадковістю та середовищем, у якому знаходиться особистість. Спадкові аномалії (аномалії в хромосомах чи генах) можуть викликати фізичні, розумові, психічні аномалії та вади. Але якщо виключити такі патологічні крайнощі, то спадковість дозволяє дуже широкі межі розвитку поведінки, і всередині цих меж результат розвитку особистості залежить від її зовнішнього середовища, у якому вона знаходиться з моменту запліднення та до самої смерті. Але одна й та сама умова середовища буде зовсім по-різному виявлятися в залежності від специфіки спадкового матеріалу, із яким вступає у взаємодію особистість. Таким чином, взаємодія спадковості та середовища визначає індивідуальні особливості психіки людини. Ми можемо виділити основні характеристики індивідуальності: здібності, характер, темперамент. Здібності – це індивідуально-психологічні відмінності особистості. Здібності не можуть бути зведені до знань, умінь, навичок, які є в людини, але здібності забезпечують їх швидке набуття, фіксацію та ефективне практичне застосування. Здібності можна умовно поділити на природні та специфічні (які мають суспільно-історичне походження). Характер – індивідуальне поєднання найбільш стійких, суттєвих особливостей, що набула особистість, які виявляються в поведінці людини, у певному ставленні людини до себе, до інших, до справи, якою вона займається; а також у характері відображені вольові якості, наприклад, готовність долати перепони, душевний та фізичний біль. Темпераментом називають сукупність якостей, які характеризують динамічні особливості протікання психічних процесів у поведінці людей, їх силу, швидкість, виникнення, припинення та зміни. Саме ці три складові разом із середовищем, у якому опиняється суб’єкт, докорінним чином впливають на формування та розвиток індивідуального стилю діяльності. Оскільки кожна складова є занадто складним та фундаментальним питанням, то більш докладно зупинятися на цьому матеріалі немає сенсу [3; 6; 8; 16; 24; 38; 63; 83; 88].

Наприкінці необхідно зосередити увагу на тому, яким чином впливає індивідуальний стиль і ступінь його сформованості на сформованість та роботу в колективі (зокрема в управлінському колективі) й на сформованість індивідуального стилю колективу. Деякі принципи та закономірності формування індивідуального стилю діяльності можуть бути застосовані для пояснення індивідуального стилю колективної управлінської діяльності:

а) співвідношення віконавської та орієнтувальної актівності в структурі індивідуального стилю діяльності;

б) вплив базових характеристик (індивідуальних особливостей) на формування індивідуального стилю діяльності як інструментального способу її опанування;

в) вплив ставлення до діяльності як головної функції мотівації та становлення індивідуального стилю діяльності.

Знання про індивідуальний стиль колективної управлінської діяльності дозволило обґрунтовано та повно визначити специфіку соціально-психологічніх процесів, які відбуваються в колективному суб’єкті управління: механізмів формування колективних рішень, управлінських впливів, мотивації, цілепокладання.

Індивідуальний стиль діяльності представників різноманітних масових професій, як зазначають вітчизняні дослідники, став типовим явищем у нашому суспільстві на певному етапі його розвитку, у період реконструкції й упровадження автоматизованих і саморегульованих технічних пристроїв. У колективі передумови для засвоєння індивідуального стилю й розвитку індивідуальності створюється залежно від характеру соціальних санкцій та оцінок. Найбільш істотне значення для розвитку індивідуальності й самостійності має широка шкала соціальних оцінок, переважне застосування (за інших рівних умов) позитивних оцінок і колегіальний стиль керівництва. Усі ці умови самі, у свою чергу, визначають рівень розвитку колективу ступенем його згуртованості, єдністю ціннісних орієнтацій. У бригадах, що працюють за єдиним нарядом, ці передумови засвоєння індивідуального стилю й розвитку індивідуальності виражені достатньо виразно. У той самий час, як показують наші дослідження, розвиток ініціативи й самостійності кожного працівника, у свою чергу, є необхідною умовою гнучкості пристосованості колективу, що швидко змінюється суспільно значущим завданням і ситуаціям діяльності [74; 95; 133].

Психологічні передумови розвитку колективу – це разом із тим передумови розвитку індивідуальності, і, навпаки, розвиток індивідуальності – необхідна умова розвитку колективу.

Отже, індивідуальний стиль діяльності – притаманна саме для цього індивіда система навичок, методів, засобів, варіантів вирішення завдань тієї чи іншої діяльності, які забезпечують більш чи менш успішне її виконання. У західній психології існує два різних розуміння стилю: а) стиль як характеристика індивідуальної стратегії системи проміжних цілей (А. Адлер); б) стиль як характеристика системиы оперативної, до якої особистість схильна в силу своїх індивідуальних властивостей (Х. Віткін, Г. Олпорт, Р. Стернберг та ін.). У різних концепціях індивідуального стилю діяльності ми можемо виділити декілька характерних етапів та підходів. Перший із них умовно назвемо типологічним підходом (кінець 50–60-ті рр.). Першочерговими для достатньо широкого кола дослідників у цей час стали завдання, визначені В. Мерліним, а згодом і Є. Климовим. Другий етап досліджень (70–80-і рр.) – назвемо його емпіричним – характеризується різноманітністю досліджень як у теоретичному сенсі, так і в професійному, але це – поодинокі праці; єдиний виняток – комплексне дослідження Є. Ільїна зі співавторами. Характер, темперамент та здібності – саме ці три складові разом із середовищем, у якому опиняється суб’єкт, докорінним чином впливають на формування та розвиток індивідуального стилю діяльності.

**РОЗДІЛ 2**

**Емпіричне вивчення соціально-психологічних особливостей індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу**

**2.1. Методичні заходи, хід та процедура констатувального етапу дослідження**

Для вирішення поставлених завдань дослідження використано комплекс методів, зокрема емпіричних: спостереження; бесіда; анкетування (комплексна анкета керівника (Ю. Синягін), орієнтаційна анкета Б. Басса на визначення особистісної спрямованості; метод експертних оцінок; психодіагностичні методики: на аналіз управлінської діяльності та потенційних проблем керівника (Л. Яковлева), діагностики схильності до певного типу керівництва (Є. Ільїн), самооцінки стилю управління (О. Аграшенков), визначення індивідуального стилю керівництва А. Журавльова (в модифікації В. Захарова), визначення характерного стилю управління (Р. Блейк – Дж. Моутон), діагностики особистості на мотивацію до успіху та уникання невдач (Т. Елерс), діагностики соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребнісній сфері (О. Потьомкина), опитувальник на виявлення ставлення керівника до цілей і завдань організації та стратегій командоутворення (Ю. Синягін).

На початку дослідження випробовуваним пропонувалося заповнити комплексну анкету керівника, розроблену Ю. Синягіним. Анкета містила в собі блоки питань із 6 напрямків: біографічні, дослідження психологічної дистанції між керівником і підлеглим, дослідження прийняття на себе різноманітних ролей, життєві цінності й ціннісні орієнтації керівника, решітки пріоритетного підбору, особливості стилю керівництва. Ряд питань, включених у комплексну анкету, давав можливість визначити як внутрішню, так і зовнішню (екологічну) валідність передбачуваного нами підходу як шляхом співвіднесення результатів усередині анкети й між різними її складовими, так і шляхом зіставлення отриманих даних із цілою низкою об’єктивних параметрів оцінки особистості та діяльності керівника.

Поряд із зазначеною анкетою нами застосовувався метод довірчої бесіди, який дозволив нам отримати додаткову інформацію за всіма зазначеними вище параметрами. За допомогою цього методу майже в половині випадків ті моменти, у яких (за результатами аналізу анкетування) спостерігалися захисні відповіді, були значно уточнені.

Із метою визначення особистісної спрямованості учасників управлінської діяльності ми скористалися орієнтаційною анкетою. Орієнтаційна (орієнтовна) анкета вперше опублікована Б. Бассом. У цей час використовується для визначення особистісної спрямованості. Методика дозволяє виділити наступні види направленості особистості: на себе, на спілкування, на співпрацю, на справу й на відповідні взаємини з людьми. Анкета складається з 27 пунктів-суджень, за кожним із яких можливі три варіанти відповідей, співвідносних із трьома видами спрямованості особистості. Респондент повинен обрати одну відповідь, яка найбільшою мірою виражає його думку або відповідає реальності, і ще одну, яка, навпаки, найбільш далека від його думки або ж найменш відповідає реальності.

**Спрямованість на себе (Я) – орієнтація на пряму винагороду й задоволення відносно роботи й співробітників, агресивність у досягненні статусу, владність, схильність до суперництва, дратівливість, тривожність, інтровертованість.**

**Спрямованість на спілкування (О) – прагнення за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтація на спільну діяльність, але часто на перешкоду виконанню конкретних завдань або наданню щирої допомоги людям, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в прихильності й емоційних взаєминах із людьми.**

**Спрямованість на справу (Д) – зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконання роботи якнайкраще, орієнтація на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи власну думку, яка корисна для досягнення спільної мети.**

Аналіз управлінської діяльності та потенційних проблем керівника проведено за допомогою методик Л. Яковлевої.

Задля загальної характеристики методику було розподілено на декілька методик та шкал. Методика І являє собою загальну оцінку діяльності керівника та його ставлення до своєї роботи й служить цілям первинної класифікації керівників за рівнем їхньої професійної майстерності, а також відбору для подальшого дослідження керівників із різними типологічними характеристиками вищої нервової діяльності. Методика дозволяє зробити первинну оцінку ступеня впливу на досягнення того або іншого рівня професійної майстерності таких чинників, як загальний рівень здібностей керівника, його ставлення до співробітників і до своєї професії, рівень загальної підготовки до роботи та ін.

Експертній оцінці піддаються також:

1. Методика ІІІ, шкала 1, питання 1–6; шкали 3, 4.

2. Методика ІV. Шкала 1, 2, 4.

3. Методика V.

Методика ІІ–V служить для самооцінки керівниками індивідуально-психологічних особливостей своєї особистості й діяльності. Методика ІІ – для виявлення загальних даних про керівника стосовно його діяльності. Ці методики мають на меті виявлення причин того або іншого ставлення керівника до своєї професії.

Методика ІІІ призначена для виявлення індивідуально-психологічних особливостей керівників.

Шкала 1. Ставить за мету класифікацію керівників за їхніми типологічними особливостями ВНД, а саме за динамікою психіки (темперамент) і приналежності до того або іншого спеціально людського типу ВНД (розумовий, середній, художній). Визначити, чи існує взаємозв’язок і взаємообумовленість цих чинників і ступінь їх впливу на формування індивідуального стилю керівника.

Питання шкали вимагають не тільки загальної самооцінки своїх типологічних особливостей ВНД, але оцінки їх окремих проявів, що дозволяє отримати об’єктивніше уявлення індивідуально-психологічних особливостей керівників.

Шкала 2. Ставить за мету уточнення типологічних особливостей ВНД керівників і визначення характеру й ступеня труднощів, що виникають перед ними з різними типологічними характеристиками ВНД у різних компонентах і видах діяльності.

Зіставлення кількості часу, витраченого на виконання того або іншого вигляду або компоненту діяльності зі ступенем задоволеності, складності й стомлюваності в процесі цього виконання дає необхідний матеріал про силу рухливості нервових процесів, швидкість реакції, про перевагу й схильність керівників із різними типологічними характеристиками ВНД до певних видів і компонентів виховної діяльності. За їх допомогою визначається не тільки ступінь важливості того або іншого показника, але й ступінь сформованості керівників, що дозволяє виявити вплив цього чинника на процес досягнення ними професійної майстерності й формування в них індивідуального стилю діяльності.

Шкала 5. Дозволяє визначити ступінь задоволеності й труднощів діяльності керівників за окремими найбільш важливими напрямами роботи співробітників. Питання, сформульовані в шкалі, допомагають установити залежність цих показників від типологічних особливостей керівників, їхніх особливостей, знань і вмінь, досвід практичної роботи й інших чинників, що впливають на формування індивідуального стилю виховної діяльності.

Методика ІV призначена для визначення професійного кола знань, умінь та індивідуального рівня майстерності в діяльності керівника.

Усе це дозволяє зробити висновок відносно психологічної основи типології індивідуального стилю діяльності керівників.

Шкали 3–4 призначені для визначення кола якостей особистості, а також загальних і спеціальних здібностей, необхідних керівникові задля успішного виконання своїх професійних обов’язків.

Шкали 1–2 дозволяють визначити ступінь значущості різних загальних і спеціальних знань і вмінь задля досягнення професійної майстерності, а також індивідуальний рівень теоретичної та практичної підготовки керівників до своєї професійної діяльності.

Шкала 3 ставить за мету визначити рівень професійної майстерності й індивідуального стилю діяльності керівників.

Шкала містить ряд неоднозначних, а іноді суперечливих і взаємовиключних думок стосовно конкретних найбільш істотних питань діяльності керівників. Приєднавшись до тієї або іншої думки, керівник тим самим виявляє й рівень свого професійної майстерності, і якість сформованості свого індивідуального стилю в окремих компонентах діяльності.

Таким чином, у результаті маємо розгорнену характеристику діяльності конкретного керівника загалом, яку можна класифікувати в рамках певної типології.

Методика V надає можливість досліджувати ступінь впливу особливостей колективу співробітників на формування індивідуального стилю діяльності керівників. Дозволяє визначити характер взаємин керівників із колективом співробітників загалом та окремими підлеглими в організації на різних етапах свого професійного становлення.

Таким чином, весь комплекс пропонованих методик Л. Яковлевої дозволяє шляхом зіставлення експертної оцінки, самооцінки й даних спостереження максимально об’єктивізувати результати дослідження.

Використовуючи дані методики, ми виходили з того, що на індивідуальний стиль управлінської діяльності керівника впливають п’ять основних чинників: ставлення до обраної професії, характер професійної діяльності, індивідуально-типологічні й індивідуально-психологічні особливості особистості керівника, ступінь сформованості й соціально-психологічний клімат конкретного колективу. Крім того, практичний вибір даних методик був обумовлений відповідністю їхніх шкал різній теоретичній моделі індивідуального стилю управлінської діяльності керівника.

Методики відображають модель індивідуального стилю управлінської діяльності «ідеального» керівника, яка склалася на підставі аналізу численних джерел і практичного досвіду роботи. Ця модель індивідуального стилю управлінської діяльності керівника містить необхідний і достатній, на наш погляд, перелік шкал, кожна з яких характеризує окремо той або інший структурний або функціональний компонент діяльності керівника.

Ці методики служать інструментарієм науково-прикладного дослідження індивідуального стилю управлінської діяльності керівників. Комплексом методик Л. Яковлевої передбачено також отримання об’єктивних даних про склад, вік, освіту та стаж керівника.

Методика діагностики схильності до певного типу керівництва Є. Ільїна являє собою опитувальник, за допомогою якого можна дізнатися про схильність суб’єкта до того чи іншого стилю керівництва (автократичного, демократичного, ліберального). Однак при цьому треба враховувати, що за умов реального керівництва людина може використовувати інший стиль. За кожен зроблений вибір проставляється по 1 балу.

Оскільки в чистому вигляді схильність до одного зі стилів керівництва практично не зустрічається, мова може йти про змішані стилі керівництва з тенденцією схильності до одного з них. Опитувані найчастіше обирають відповіді, що характеризують демократичний стиль керівництва. Якщо таких відповідей більше 12, можна говорити про схильність до демократичного стилю; якщо менше й при цьому вибори «А» на 3 бали превалюють над «Л», можна говорити про схильність до авторитарно-демократичного стилю, а в разі превалювання на 3 бали виборів «Л» над «А» – про схильність до ліберально-демократичного стилю.

Для самооцінки стилю управління **(**авторитарного, демократичного, потурального) ми скористалися відповідною методикою О. Аграшенкова [6]. За допомогою методики визначається ступінь наявності кожного стилю: слабкий, середній, високий.

Якщо за всіма шкалами оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі – мова може йти про змішаний стиль управління. Переважання оцінок за однією зі шкал на 3 бали й більше свідчить про значніший прояв стилю, що характеризується цією шкалою.

Методика «Визначення індивідуального стилю керівництва» A. Журавльова (в модифікації В. Захарова) спрямована на оцінку керівного стилю, що переважає: директивного (авторитарного); колегіального (демократичного); ліберального.

Методика складається з 27 груп тверджень, що відображають різні аспекти взаємодії керівництва й колективу. Методика може застосовуватися як експертна оцінка, так і як самооцінка в порівнянні з думкою експертів. У якості експертів відповідають на питання методики від 1 до 5 осіб нижчестоящих (підлеглих, помічників, заступників), від 1 до 5 – вищестоящих (безпосередній начальник і начальник начальника або його заступники), від 1 до 5 – рівностоящих (керівники подібного посадового рівня). Кількість експертів кожного рівня має бути рівним.

Самооцінка оцінюваного керівника не додається до середнього значення оцінки експертів, а порівнюється.

Застосування методики не вимагає індивідуального тестування.

Під час обробки даних підраховується сума балів за кожним із трьох стилів керівництва (Д – директивний, К – колегіальний, П – потуральний (ліберальний) відповідно до ключа. Цифра в таблиці означає бал даної відповіді, буква – стиль керівництва.

Директивний компонент – Д. Орієнтація на власну думку й оцінки. Прагнення до влади, упевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноособове прийняття рішень. Контроль за діями підлеглих.

Потуральний компонент (пасивного невтручання) – П. Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості та суворої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність у прийнятті рішень.

Колегіальний компонент – К. Вимогливість і контроль сполучаються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи й свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішення.

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів, переконалися, що вся вона відбувається в «силовому полі» поміж вектором «виробництва» (спрямованістю на створення товарів) і вектором «людини» (націленістю на гуманне ставлення до людей). Поміж цими векторами існують певні протиріччя:

1) якщо прагнути всіма силами підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби й бажання людини, то результат буде негативним;

2) якщо всю увагу приділити людині, то нічого доброго також не вийде.

Р. Блейк і Дж. Моутон розграфили «силове поле» на дев’ять градацій за кожним вектором та отримали відповідну ґратку [23]. Ця ґратка дає можливість визначити **п’ять характерних типів управлінської поведінки:**

а) диктатора;

б) демократа;

в) песиміста;

г) маніпулятора;

д) організатора.

Характеристика типів менеджерів (за Р. Блейком та Дж. Моутон) наведена в табл 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Характеристика типів менеджерів (за Р. Блейком та Дж. Моутон)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Код** | **Характеристика** |
| **Код 9:1** | Означає стиль управління, без залишку орієнтований на виробництво й такий, що приділяє мінімум уваги конкретним людям. Це жорсткий курс адміністратора, для якого результат – усе, а людина – у крайньому випадку виконавець, гвинтик, по суті ніхто. Праця в таких умовах нікому не приносить задоволення. Кожен працівник намагається піти з-під тиску диктатора. Відповідь диктатора – повсюдний контроль. Менеджер 9:1 – поганий управляючий. |
| **Код 1:9** | Прямо протилежний тип попередньому. Продуктивність праці в такого менеджера стоїть на останньому місці. Справи в такого менеджера йдуть ніби самі по собі. Працівникам подобаються обставини, які створюються таким типом менеджера. Користь від цього не дуже велика. |
| **Код 5:5**  (центр гратки) | Менеджери цього типу задовольняють посередні досягнення. Їхній девіз: «Не хапати зірок з неба». Головна тактична лінія тут – «компроміс». Характерна особливість менеджера цього типу – половинчаста зацікавленість й у виробництві, і в людях. Тут проявляється схильність менеджера до маніпулювання людьми. |
| **Код 1:1** | Це песиміст. Його девіз: «Не втручатися в природній хід подій». Звичайно, люди з таким поглядом на керівництво або випадково потрапили в менеджмент, або поставлені на посаду впливовими особами. Користь від таких людей дуже мала. |
| **Код 9:9** | Це організатор, продуктивніший тип, який ураховує потреби виробництва, а також потреби та інтереси людей. Важливою характеристикою цього типу є спрямованість до інновацій і націленість на розвиток організації. Підприємства, де працюють менеджери типу 9:9, звичайно, процвітають. Провідні фірми розвинутих країн докладають великих зусиль у пошуках таких типів. Менеджер такого типу являє собою еталон сучасного керівника. |

Розглянемо модель Р. Блейка–Дж. Моутон детальніше.

Тип управління відповідно до формули **9.1:**максимальна турбота про ефективність виробництва (9) поєднується з мінімальною турботою про підлеглих (1). Керівник діє відповідно до цієї формули, віддає пріоритет максимізації виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю над діяльністю підлеглих, диктуючи їм, що і як вони повинні робити. Цей стиль керівництва характеризує висловлювання типу «О».

Тип управління відповідно до формули 1.9: у цьому випадку мінімальна турбота про виробництво (1) поєднується з максимальною турботою про людей (9). Основна увага приділяється збереженню дружніх стосунків між працівниками, нехай навіть і за рахунок виробничих показників, як це показано на прикладі висловлювань типу «В».

Формула 5.5 відповідає теорії «золотої середини» чи системі припущень, що забезпечують «мирне співіснування на шляху до єдиної мети». Цей тип управління орієнтований на збереження чи статус-кво, чи існуючого стану, і його ілюстрацією є висловлювання типу «С».

Тип управління відповідно до формули 1.**1:** мінімальна турбота про виробництво, а також і про потреби працівників представлена формулою 1.1 у лівому нижньому куті ГРІД. Як випливає з висловлювань типу «А», керівник, що використовує тип 1.1, затрачує лише мінімальні зусилля, необхідні для того, щоб зберегти своє місце в організації.

Тип управління 9.9 синтезує турботу про виробництво й турботу про людей. Цей тип управління створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, характерною рисою якого є прагнення до досягнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, прояву ініціативи, колективного рішенні конфліктів усіма зацікавленими сторонами.

**Елементи управління описано в таких пунктах:**

1) ініціативність;

2) інформованість;

3) захист своєї думки;

4) вирішення конфліктних ситуацій;

5) прийняття рішень;

6) критичний аналіз.

У кожному пункті дано по шість висловлювань, що характеризують різні підходи до управління. Усі висловлювання типу «А» належать до того самого типу управління, що справедливе й для висловлювань типу «В», так само як і для всіх інших типів.

Ці висловлювання відіграють ключову роль під час опису управління як процесу взаємодії людей, що працюють разом в інтересах досягнення конкретних цілей існування організації.

Ініціативність виявляється в усіх випадках, коли зусилля спрямовуються на конкретну діяльність чи на те, щоб почати визначену діяльність, якою дотепер не займалися, чи на те, щоб припинити процеси, що відбуваються, змінити напрям чи характер зусиль. Керівник може виявляти ініціативу чи уникати прояву ініціативи в умовах, коли інші чекають від нього конкретних дій.

A. Я витрачаю рівно стільки зусиль, скільки потребує ситуація.

B. Я починаю такі дії, що допомагають іншим і підтримують їх.

C. Я прагну підтримувати рівномірний темп діяльності.

Б. Я спонукаю себе й підлеглих до більш енергійних дій.

Е. Я надаю важливого значення відданості підлеглих організації й усіляко заохочую тих, хто підтримує мою ініціативність.

Б. Я починаю енергійні зусилля й інші з ентузіазмом мене підтримують.

Інформативність дає керівникові змогу одержувати доступ до фактів, даних чи інших джерел інформації. Якість інформованості може залежати від ступеня обґрунтованості керівника. Одні керівники можуть мати дуже розмиті уявлення про обґрунтованість і не надавати великого значення фактору інформованості. Інші ж можуть надавати важливого значення обґрунтованості й усіляко прагнути до максимуму знань про технологічні, виробничі й інші процеси.

A. Я обходжуся тими фактами, переконаннями й викладами позицій, які одержую від підлеглих.

B. Я шукаю ті факти, переконання й позиції, які свідчать, що все в порядку. Прагнучи до повної гармонії, я не схильний «кидати виклик» іншим.

C. Так чи інакше я сприймаю те, що відбувається, як те, що само по собі зрозуміло, перевіряючи факти, переконання й позиції підлеглих тільки у випадку виникнення видимих розбіжностей.

Б. Я досліджую факти, переконання й взаємини підлеглих для того, щоб контролювати будь-яку ситуацію й гарантовано вберегти себе від помилок підлеглих.

Е. Я перевіряю ще раз інформацію, отриману від інших, і морально заохочую підлеглих, коли можу проконтролювати їхню позицію.

Б. Я збираю інформацію й перевіряю її істинність. Я заохочую підлеглих, що висловлюють думки, ставлення й уявлення, відмінні від моїх, і завжди уважно вислуховую їх. Я безупинно переоцінюю власні уявлення та інформацію, а також дані, переконання й уявлення підлеглих, прагнучи знайти істину.

Захист своєї думки допускає заняття визначеної позиції. Керівник може мати сильні переконання, але вважати при цьому небезпечним для себе відстоювати ту чи іншу точку зору. І навпаки, керівник може уникати відстоювання своїх поглядів через відсутність переконань чи їхню слабість. Іноді керівник може приймати ту чи іншу точку зору, щоб встати в опозицію чи одержати будь-яку перевагу.

A. Я керуюся власними уявленнями, однак завжди відгукуюся, коли мене про це просять. Я уникаю того, щоб займати чиюсь сторону й намагаюся не розкривати своїх думок, ставлень і уявлень.

B. Я враховую думки, уявлення й ставлення інших, хоча й не без застережень.

C. Я висловлюю думки, ставлення, не роблячи остаточних висновків, і сприймаю погляди інших критично.

Б. Я захищаю свої думки, ставлення й уявлення, хоча це пов’язано з запереченням поглядів інших людей.

Е. Я дотримуюся сильних переконань, але дозволяю висловлювати свої погляди іншим для того, щоб бути більш об’єктивним.

Б. Я вважаю важливим висловлювати свої тривоги й переконання. Відгукуюся на більш здорові судження, змінюючи в такому випадку свою точку зору.

Розбіжності й конфлікти неминучі в тих випадках, коли люди висловлюють різні точки зору. Залежно від способу вирішення конфліктної ситуації конфлікти можуть відігравати роль факторів, що породжують «руйнування» або сприяють розвитку творчих і конструктивних задатків. Керівник, що здатний правильно поводити себе в конфліктній ситуації й уживати заходів щодо усунення їх, викликає повагу. Нездатність керівника до конструктивного вирішення конфліктної ситуації знижує його авторитет у підлеглих чи навіть породжує вороже й непримиренне до нього ставлення.

A. Я зберігаю авторитет чи навіть прагну до невтручання в конфліктну ситуацію.

B. Я уникаю конфліктних ситуацій, але коли вони виникають, я «згладжую гострі кути» в ім’я єдності колективу.

C. Якщо конфлікт виникає, то я намагаюся зайняти таку позицію, яка влаштовує всіх інших.

Б. Під час виникнення конфліктної ситуації я намагаюся «припинити» її або довести перевагу моєї точки зору.

Е. У конфліктній ситуації я припиняю суперечки й дискусії, але дякую підлеглим за те, що вони висловили свої думки.

Б. Під час виникнення конфлікту я намагаюся визначити причини, що породили його, й усунути джерело конфлікту.

Ефективність роботи організації пов’язана з типом управління через процеси прийняття рішень. Рішення може приймати одноосібно керівник, в інших же випадках керівник може надавати право підлеглим приймати рішення (колективна робота співробітників) і при цьому всі наявні ресурси використовуються для впровадження цих рішень у життя.

A. Я надаю іншим право приймати рішення й приймаю, як належне, усі наслідки цього.

B. Я прагну приймати такі рішення, що сприяють підтримці добрих взаємин між працівниками, і заохочую інших членів колективу приймати самостійні рішення, коли це можливо.

C. Я прагну до ефективних рішень, із якими згодні всі інші.

Б. Я надаю важливого значення самостійному прийняттю рішень і рідко піддаюся впливу інших.

Е. Останнє слово я залишаю за собою й щиро прагну до того, щоб мої рішення були прийнятні для інших.

Б. Я надаю важливого значення прийняттю грамотних рішень, домагаючись при цьому розуміння й схвалення рішень підлеглими.

Під критичним аналізом мається на увазі сукупність корисних методів і прийомів дослідження й рішення проблем діяльності організації, що постають перед кожним виконавцем чи колективом загалом при виконанні ними тих чи тих функцій. Цей підхід полягає в абстрагуванні від здійснюваної діяльності чи в її перериванні з метою вивчення чи виявлення альтернативних можливостей підвищення продуктивності роботи, прогнозування й усунення таких ситуацій, що можуть призвести до негативних наслідків. Виконавці можуть розглядати чи не розглядати свій робочий досвід як основу для професійного навчання, не в усіх випадках можуть починати такі дії, що знайомі їхнім колегам, які підтримують із ними зворотний зв’язок. Без такого навчання неможливо вдосконалювати роботу співробітників у майбутньому.

A. Я уникаю зворотного зв’язку.

B. Отримуючи позитивні результати, я заохочую підлеглих, але уникаю негативного зворотного зв’язку.

C. Я даю неформальні чи непрямі оцінки інформації стосовно удосконалення роботи, що надходить через контур зворотного зв’язку.

Б. Я привертаю увагу підлеглих до недоліків чи нездатності впоратися з тим чи іншим завданням.

Е. Я реагую на результати діяльності підлеглих і розраховую на те, що вони реагуватимуть на мої зауваження, які спрямовані на поліпшення їхнього стану.

Б. Я заохочую двосторонній зворотний зв’язок в інтересах підвищення ефективності функціональної діяльності. Розглянуті шість підходів до управління, що представлені у вигляді висловлювань, випливають із визначених посилань, пов’язаних з уявленнями про шляхи розв’язання виробничих та інших завдань за участю працівників.

Здійснюючи діагностику особистості на виявлення мотивації до успіху, Т. Елерс виходив із положення, що особистість, у якої переважає мотивація до успіху, хоче мати середній або низький рівень ризику. Їй властиво уникати високого ризику. Маючи сильну мотивацію до успіху, людина покладає надії на успіх зазвичай скромніші, ніж при слабкій мотивації до успіху, однак такі люди багато працюють для досягнення успіху, прагнуть до нього.

Дослідження мотивації досягнення були розпочаті Д. Мак-Клелландом, який за допомогою загальновідомого тематичного апперцептивного тесту (ТАТ) зміг зафіксувати якісні індивідуальні відмінності прояву мотивації досягнення.

Роботи Дж. Аткінсона, Х. Хекхаузена та інших учених продемонстрували, що існує як мінімум три принципових мотиваційних вектори, які у вирішальній мірі визначають характер взаємозалежності діяльнісної активності та мотивації досягнення: індивідуальні суб’єктивні уявлення про ймовірність особистісного успіху й складності завдання, що стоїть перед індивідом; ступінь значущості для суб’єкта цього завдання й, у зв’язку з цим, сили прагнення підтримати й підвищити самооцінку; схильність даної конкретної особистості до адекватного приписування собі самій, іншим людям та обставинам відповідальність за успіх і невдачу.

Із точки зору Д. Мак-Клелланда, мотивація досягнення може розвиватися й у зрілому віці, у першу чергу, за рахунок навчання. Як підкреслює Л. Джуелл, вона може розвиватися в контексті трудової діяльності, коли люди безпосередньо відчувають усі переваги, пов’язані з досягненнями.

Адекватна мотивація досягнення може закономірно формуватися й конструктивно реалізовуватися лише в рамках системи відносин, які характеризуються рисами справжнього співробітництва і, насамперед, гармонійного поєднання: позитивного санкціонування за успіхи й підтримки в разі невдачі.

Опитувальник Т. Елерса для вивчення мотивації уникнення невдач визначає, наскільки сильно особистість орієнтована на захист, тобто до стратегії уникнення невдач. Особистість, у якої переважає мотив уникнення невдач, надає перевагу малому, або, навпаки, надмірно великому ризику, де невдача не загрожує престижу. У неї, як правило, високий рівень захисту й страху перед нещасними випадками. І вона частіше потрапляє в подібні неприємності. Домінування в людини мотиву уникнення невдач призводить до заниження самооцінки та рівня домагань. Повторювані невдачі можуть призвести до стану звичної пригніченості, до стійкого зниження віри в себе й до хронічної боязні невдач. У таких людей, як правило, низький рівень розвитку мотивації досягнення. Люди з низьким рівнем мотивації до успіху виявляють невпевненість у собі, обтяжуються виконуваної роботою. Виконання важких завдань викликає в них дискомфорт.

Для більшої ефективності рекомендують результат аналізувати разом із тестами «Мотивація до успіху» та «Готовність до ризику».

Дослідження Д. Мак-Клелланда свідчать, що люди з високим рівнем самозахисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють у неприємні ситуації, ніж ті, які мають високу мотивацію на успіх. Дослідження також засвідчили, що люди, які бояться невдач (високий рівень самозахисту), дають перевагу малому чи, навпаки, занадто великому ризику, де невдача не загрожує престижу. Ф. Буркард стверджує, що установка на захисну поведінку в роботі залежить від трьох факторів:

- ступінь передбачуваного ризику;

- основна мотивація;

- досвід невдач на роботі.

Посилюють установку на захисну поведінку дві обставини: перша – коли без ризику вдається отримати бажаний результат; друга – коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку. Досягнення ж безпечного результату людиною з ризикованою поведінкою, навпаки, послаблює установку на захист, тобто мотивацію до уникнення невдач.

Методика О. Потьомкиної «Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційно-потребнісній сфері» складається з 80 питань [147]. Методика спрямована на виявлення ступеня вираженості соціально-психологічних установок на «альтруїзм – егоїзм», «процес – результат» (40 запитань), «свобода – влада», «праця – гроші» (40 запитань).

Опитувальник складається з двох субтестів:

1. Методика виявлення ступеня вираженості соціально-психологічних установок, спрямованих на «альтруїзм – егоїзм», «процес – результат»;

2.Методика виявлення соціально-психологічних установок, спрямованих на «свободу – владу», «працю – гроші».

Значення за шкалами демонструють важливість для людини кожного з описуваних нижче типів мотивів. Важливо не тільки те, яке (або які) з цих значень найбільш великі, але й те, як вони співвідносяться між собою та яке з них найменше.

Орієнтація на процес. При великих значеннях за шкалою людина має установку на процес. У роботі або іншій діяльності йому важливо, щоб саме заняття було цікавим. Над досягненням мети він відносно мало замислюється, тому, наприклад, може запізнитися зі здачею роботи. А вже якщо процес став йому нецікавий, він може й зовсім закинути дане заняття, не замислюючись про наслідки. Але зате людині з такою установкою легше впоратися із завданням, де важливий саме сам процес. Зазвичай люди більш орієнтовані на процес, менш замислюються над досягненням результату, часто запізнюються зі здачею роботи, їхня процесуальна спрямованість перешкоджає їхній результативності; їх більше спонукає інтерес до справи, а для досягнення результату потрібно багато рутинної роботи, негативне ставлення до якої вони не можуть подолати.

Орієнтація на результат. Великі значення за шкалою позначають установку на результат. Людина прагне досягати результату у своїй діяльності всупереч усьому: метушні, перешкодам, невдачам. Вона може входити в число найнадійніших співробітників. Але вона може за прагненням до досягнення результату забути про все інше, наприклад, комусь ненавмисно нашкодити.

Орієнтація на альтруїзм. При великих значеннях за шкалою людина має установку на альтруїзм, на те, щоб діяти, насамперед, на користь іншим, часто на шкоду собі (і справі). Це люди, про яких варто подбати. Альтруїзм – найцінніша громадянська мотивація, наявність якої вирізняє зрілу людину. Традиційно ця установка вважається цінною й людина, що володіє нею, заслуговує на всіляку повагу. Справді, мабуть, найбільші діяння добра відбувалися з альтруїзму, але й зла, зауважимо, теж. Альтруїст може бути дуже небезпечний для себе й довкілля, коли починає самовіддано заганяти людство (або просто сім’ю, або групу) в щастя. Але якщо він не дозволяє собі такого, то може бути надзвичайно корисним довкіллю й бути від цього щасливим незалежно від особистого стану. Хоча підпускати його, скажімо, до фінансового управління комерційною організацією небезпечно. Якщо ж альтруїзм надмірно шкодить, він, хоча й може здаватися нерозумним, але приносить щастя.

Орієнтація на егоїзм. Коли є велике значення за шкалою, людина зосереджена в основному на своїх особистих інтересах. Це не обов’язково означає, що її інтереси зводяться до матеріальної вигоди – просто, приймаючи рішення, вона дуже серйозно враховує те, їхні наслідки відіб’ються на ній особисто. Мати таку установку може як злісний злодій і скнара, так і просто цілком моральна й добра людина, що дотримується розумного егоїзму. Люди з надмірно вираженим егоїзмом зустрічаються досить рідко.

Орієнтація на працю. Велике значення за шкалою говорить про установку на працю. Людина весь час використовує для того, щоб щось зробити, не шкодуючи вихідних днів, відпустки тощо. Праця сама по собі приносить йому більше радості й задоволення, ніж інші заняття. На відміну від установки на процес, тут людині важливо відчувати, що вона не просто «зайнята», а саме «працює». При цьому те, наскільки ця праця насправді результативна, є незначним, але важливо, наскільки вона схвалюється керівництвом або суспільством. Така установка – одна з причин продовження роботи, коли зарплату не платять і заплатити не можуть у принципі, оскільки продукція нікому не потрібна.

Орієнтація на гроші. При великих значеннях за шкалою людина має установку на гроші. Провідною цінністю для людей із цією орієнтацією є прагнення до збільшення свого добробуту. Коли в людини немає грошей, вона думає в основному про те, як їх дістати, а коли вони є – як їх не втратити й примножити їх кількість. Гроші для неї мають цінність самі по собі, а не тільки як засіб придбання чого-небудь. Він необов’язково стане їх, скажімо, красти, але, обираючи роботу для себе, скоріше зверне увагу на зарплату, ніж на цікавість.

Орієнтація на свободу. При великих значеннях за шкалою людина має установку на свободу. Вона для нього – головна цінність. Людина не терпить ніяких обмежень і готова йти на жертви заради відстоювання своєї незалежності (іноді від уявної небезпеки). Дуже часто орієнтація на свободу поєднується з орієнтацією на працю, рідше це поєднання «свободи» й «грошей».

Орієнтація на владу. Велике значення за шкалою означає, що людина має установку на владу. Вона хоче відчувати контроль над іншими людьми й багато на що готова заради цього. Вона може виявитися в результаті тираном, але може й стати непоганим керівником. Для людей із подібною орієнтацією провідною цінністю є вплив на інших, на суспільство.

Людина з будь-якою установкою (точніше набором установок: досить рідко лише одна установка виявляється повністю домінуючою, тобто значення за рештою шкал різко менше) може знайти як своє цілком корисне місце в суспільстві, так і свій спосіб зруйнувати все навколо себе. Але те, навіщо (і частково – яким чином) людина зробить те чи інше, і демонструється результатами даного тесту. Знання особливостей мотиваційної сфери людини важливо при профвідборі, профорієнтації та особистому консультуванні, зокрема сімейному. Відмінності між подружжям в установках часто вносять розлад у сімейні стосунки.

Слід зазначити, що можна на підставі результатів використання методик виявити кілька груп випробовуваних:

1) група високомотивованих випробовуваних із гармонійними орієнтаціями. Усі орієнтації виражені сильно й у рівній мірі;

2) група низькомотивованих випробовуваних, у яких усі орієнтації виражені надзвичайно слабко;

3) група з дисгармонійними орієнтаціями, у яких деякі орієнтації виражені сильно, а інші можуть бути навіть відсутніми.

Опитувальник Ю. Синягіна задля виявлення ставлення керівника до цілей і завдань організації та стратегій командоутворення дозволив виокремити індикатори дистанціювання всередині організаційної структури, особисту психологічну дистанцію, ступінь включеності в діяльність, орієнтацію на окремі групи людей у підборі персоналу й під час формування управлінських команд, а також на характер реалізованих у процесі управлінської діяльності завдань. У цю ж групу ввійшли ознаки, що відображають систему ціннісних та смисложиттєвих орієнтацій керівника, способи орієнтації в нормативно-ціннісному просторі. Ряд питань був спрямований на показники, що описують специфіку реалізації управлінських функцій: бажаний стиль керівництва, суб’єктивна модель управлінської діяльності.

Із метою статистичної обробки дані дослідження було опрацьовано за допомогою математичних методів (середні значення, кореляційний, факторний, кластерний та дисперсійний аналіз, t-критерій Стьюдента, метод моментів r-Пірсона, критерій кутового перетворення Фішера, Т-критерій Вілкоксона) з їхньою подальшою якісною інтерпретацією та змістовим узагальненням. Статистична обробка даних і графічна презентація результатів дослідження здійснювалася за допомогою пакета статистичних програм SPSS (версія 13.0).

**2.2. Типологічні особливості індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу**

Емпіричну частину дисертаційного дослідження було розподілено на два етапи. На першому етапі вивчення компонентів стилю управлінської діяльності здійснювалося з використанням методик аналізу особливостей діяльності керівника та його потенційних проблем (Л. Яковлева), діагностики схильності до певного типу керівництва (Є. Ільїн) й самооцінки стилю управління (О. Аграшенков). Зв’язок між шкалами цих методик встановлювався за допомогою факторного аналізу, який здійснювався на основі кореляцій, отриманих методом моментів Пірсона.

На цьому етапі діагностика учасників управлінської діяльності включала загальну оцінку діяльності керівника та їх відношення до своєї діяльності; вплив загальної картини організації праці керівника; визначення індивідуальних і типологічних відмінностей у діяльності серед керівників, що знаходяться на різних ступенях професійної майстерності; виявлення індивідуально-типологічних особливостей керівників; визначення рівня професійної майстерності й рівня розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності керівників; дослідження ступеня впливу особливостей колективу на формування індивідуального стилю управлінської діяльності.

На початку констатувального експерименту були зібрані загальні відомості про учасників управлінської діяльності: вікові та статеві особливості, стаж, сімейний стан, рівень освіти й професійної підготовки (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Загальні відомості про учасників управлінської діяльності**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметри | Характеристика | | N | % |
| Стать | Ч | 118 | | 77,6 |
| Ж | 34 | | 22,4 |
| Вік | 25–35 років | 15 | | 9,9 |
| 36–40 років | 30 | | 19,7 |
| 41–45 років | 54 | | 35,5 |
| 46–50 років | 30 | | 19,7 |
| Більше 50 років | 23 | | 15,2 |
| Сімейний стан | Одружені | 121 | | 79,6 |
| Не одружені | 31 | | 20,4 |
| Стаж роботи на  керівній посаді | 2–3 роки | 14 | | 9,3 |
| 4–5 років | 28 | | 18,4 |
| 6–9 років | 82 | | 53,9 |
| Понад 10 років | 28 | | 18,4 |
| Професійна підготовка та перепідготовка | Рівень спеціаліста | 112 | | 73,7 |
| Рівень магістра | 40 | | 26,3 |
| Курси підвищення кваліфікації | 124 | | 81,6 |

Результати емпіричного дослідження показують, що середній вік керівника складає 41–45 років. Крім того, ця вікова категорія є найбільш численною за своїм складом. Середній стаж роботи складає 6–9 років. Слід зазначити, що серед опитаних керівників немає представниць жіночої статі.

Усі керівники мають вищу освіту, 26,3% мають ступінь магістра, 81,6% пройшли курси підвищення кваліфікації. Таким чином, більшість опитаних є достатньо підготовленими до професійної діяльності, проте необхідна подальша робота з удосконалення й перепідготовки кадрів управління.

Наступним кроком стало дослідження індивідуального й конативного компонентів індивідуального стилю управлінської діяльності керівника. Окрім цього, ми намагалися визначити, чи існує взаємозв’язок і взаємообумовленість цих чинників і який ступінь їхнього впливу на формування індивідуального стилю керівника. Питання шкали Л. Яковлевої вимагають не тільки загальної самооцінки типологічних особливостей ВНД, але й оцінки певних проявів, що дозволяє отримати об’єктивніше визначення індивідуально-типологічних та індивідуально-психологічних особливостей керівника.

Визначено характер і ступінь труднощів, що виникають перед керівниками з різними типологічними характеристиками ВНД у різних видах діяльності. Зіставлення кількості часу, витраченого на виконання того чи іншого виду або компонента діяльності зі ступенем задоволеності, труднощами й стомльованістю в процесі цього виконання, надало необхідний матеріал про силу рухливості нервових процесів, швидкість реакції, про визначення й схильність керівників із різними типологічними характеристиками ВНД до певних видів і компонентів управлінської діяльності. Усе це дозволило нам зробити висновок щодо психологічної основи типології індивідуального стилю управлінської діяльності керівника.

Результати дослідження показують, що діяльність керівника вимагає високого рівня стійкості нервової системи. Це обумовлено тим, що керівникові необхідно володіти гарною працездатністю, володіти особливою витримкою. Не менш високі вимоги висуваються й до врівноваженості нервових процесів за ступенем сили, оскільки йому необхідно бути стриманим в ситуаціях, що стимулюють інтенсивне збудження, проявляти зібраність, спокій у постійно змінних умовах діяльності; а також до рухливості нервових процесів. Керівник повинен уміти швидко переключатися з одного виду діяльності на іншій, бути в змозі змінити за ходом справи план і проводити його експромтом, цілеспрямовано організовувати роботу колективу, швидко ухвалювати рішення й установлювати контакти навіть із малоприємними йому людьми.

У той самий час, як показують результати дослідження, нервова система керівників відрізняється за ступенем сили, урівноваженості та рухливості нервових процесів. Індивідуально-типологічні особливості, обумовлені відмінностями в рухливості нервових процесів, виразно виявляється в способах здійснення своєї професійної діяльності. Тому керівникові доводитися знаходити також прийоми й способи організації своєї діяльності. Які найбільшою мірою відповідають його індивідуальності. При цьому, якщо типологічні особливості не враховуються як один із фактів успішного виконання діяльності, то ці особливості можуть негативно позначитися й на кінцевому результаті діяльності.

Здійснений аналіз дозволив нам виявити істотні відмінності в структурі конативного компонента індивідуального стилю управлінської діяльності. Приналежність керівника до одного з трьох типів обумовлює вищий ієрархічний рівень індивідуального стилю управлінської діяльності, який характеризується індивідуально-типологічною системою трудових операцій. Найбільш загальною й основною ознакою такого рівня індивідуального стилю управлінської діяльності є співвідношення орієнтовних, старанних і контрольних операцій.

У дослідженнях наукових колективів, керованих В. Мерліном і Є. Климовим, установлені типи цього співвідношення.

Перший тип зводитися до того, що орієнтовні операції в основному передують виконавським, і дуже деталізовані. У результаті виникає докладний уявний план дій. Під час здійснення цього плану лише трохи видозмінюється в результаті додаткової орієнтації. Під час виконання часто застосовуються контрольні операції.

При другому типі попереднє орієнтування короткочасне й розумовий план має цілісний і схематичний характер. У процесі виконання він значно деталізує й видозмінюється в результаті частих орієнтовних операцій. Контрольні операції в процесі виконання застосовуються рідко.

Третій тип характеризується відносною рівністю орієнтовних, виконавських і контрольних операцій.

Другою ознакою такого рівня діяльності є наявність у керівників тієї або іншої провідної форми впливу на співробітників, яка обумовлена групою його професійних здібностей і визначена приналежністю особистості керівника до одного з трьох типів.

Л. Уманський виділяє такі провідні форми впливу:

а) логічна, яка обумовлена переважним розвитком у структурі особистості гностичних і конструктивно-проективних здібностей, характерних для «розумового» типу:

б) емоційна, яка припускає переважний розвиток комунікативних здібностей, характерних для «художнього» типу;

в) практично-діяльністна, яка характеризується рівністю розвитку конструктивно-проективних та організаційних здібностей, властивих «середньому» типу.

Згідно з отриманими даними виявлена не тільки наявність трьох типів керівників, але й повна відповідність характеристик їхньої діяльності «мисленнєвому», «художньому» й «середньому» типам. Так у керівників трьох типів розрізняємо не тільки провідну форму психологічної дії на співробітників, але й весь набір професійно-значущих здібностей.

Щоб уточнити отримані дані, нами було проведено додаткове дослідження, яке дозволило визначити ступінь значущості різних функціональних компонентів індивідуального стилю управлінської діяльності для досягнення професійної майстерності й високого рівня індивідуального стилю управлінської діяльності, а також виявити ступінь розвитку основних функціональних компонентів, заснованих на відповідних здібностях, у керівників різних типів. Отримані результати показали, що рівень розвитку професійних умінь у керівників правоохоронних органів різних типів пропорційний рівню розвитку відповідних здібностей (див. рис. 2.1).

**Рис. 2.1. Залежність рівня розвитку професійних умінь**

**від типу керівників**

Отримані результати дозволяють нам виділити групу професійно значущих здібностей, які обумовлені особливостями індивідуального компонента стилю управлінської діяльності керівників. У зазначену групу входять такі професійно значущі здібності, як комунікативні, організаційні й конструктивні. Залежно від типу, до якого належить керівник, можна виділити як найбільш розвинені професійні здібності, так і найменш розвинені.

У результаті проведеного дослідження нам не вдалося виявити залежності між гностичними, проектувальними, рефлексивними, соціально-перцептивними й аутопсихологічними здібностями, що входять до складу індивідуального стилю управлінської діяльності керівника одного з трьох спеціальних типів. Проте результати дослідження показують, що від ступеня розвитку цих здібностей залежить рівень розвитку професійної майстерності керівника. Якщо перша група професійно значущих здібностей є фундаментом управлінської діяльності, то друга група в значній мірі визначає специфічний стрижень цієї діяльності. Поєднання цих двох груп визначає особливості індивідуального стилю управлінської діяльності керівника.

Певні групи найменш розвинених професійних здібностей у керівників різного типу є важливим, оскільки, по-перше, це дозволяє зрозуміти й передбачати об’єктивну основу професійних труднощів для керівника. По-друге, це дозволяє розробити програму корекції професійної підготовки керівників із урахуванням типологічних особливостей, а отже, з відповідним акцентом на розвиток найменш розвинених професійних здібностей.

По-третє, це дозволить розробити методичні рекомендації з компенсації найменш розвинених професійних здібностей із метою досягнення оптимального результату в управлінській діяльності. І, крім того, це дозволяє зрозуміти характер впливу індивідуального компоненту на формування оптимального для керівників індивідуального стилю управлінської діяльності.

Для керівників «художнього» типу характерний слабкий розвиток конструктивних здібностей. Це виявляється в складнішому й тривалішому процесі вироблення в них умінь правильно визначити мету, завдання й перспективи розвитку організації, проектувати оптимальні шляхи досягнення цих цілей, ретельно продумувати зміст і композиційну побудову різних організацій, проектувати оптимальні шляхи досягнення цих цілей, ретельно продумавши зміст і композиційну побудову різних заходів (нарад та ін.). Відповідно до типологічної структури здібностей керівника «художнього» типу, їх стиль управлінської діяльності можна визначити як «комунікативно-організаційний».

У керівників «середнього» типу найменш розвиненими є комунікативні здібності. Керівники цього типу спрямовані, головним чином, на продумування виконання завдань, заходів, але часто недооцінюють ступінь морально-психологічної задоволеності співробітників колективу. Згідно з типологічною структурою здібностей керівників «середнього» типу їх індивідуальний стиль можна визначити як «конструктивно-організаційний».

Таким чином, аналізуючи роботу керівників із різними властивостями нервової системи, ми можемо виділити різні типи індивідуального стилю управлінської діяльності керівників.

Комунікативно-організаційний стиль управлінської діяльності властивий керівникам більшою мірою з неврівноваженою, сильною, рухомою нервовою системою, тип – художній. Його основні ознаки: стислість і лаконічність плану заходу (конспект заходу носить схематичний характер); швидка й чітка організація співробітників; активна вимога виконання всіх своїх розпоряджень і завдань; імпровізація, творчий характер ведення своєї діяльності; визначеність у вирішенні завдань заходу, а також питань, що виникають у ході заходу, і проблем; використання різноманітних прийомів психологічної дії на співробітників; велика інтенсивність спілкування, експромтивний і невимушений характер його, обумовлений потребою встановлення особистих взаємин із співробітниками; використання різноманітних форм і засобів спілкування із співробітниками (гумор, жарт, міміка, пантоміміка тощо); нерівномірність тону звернення до співробітників, різкий перехід від спокійного до підвищеного; визначення непослідовності в діях і рішеннях; виразність, емоційність мовлення.

Конструктивно-організаційний стиль властивий керівникам із урівноваженою, сильною, рухомою нервовою системою середнього типу. Його основні ознаки: завчасна й ретельна підготовка до заходів; попереднє продумування уявлених дій і ходу заходу; стійкість системи вимог до організації співробітників; яскраво виражений контроль за якістю виконання доручень, власних вказівок і розпоряджень; рівномірний темп ведення заходів (нарад тощо); попередження порушень із боку співробітників; стійкий репертуар психологічних дій; стійкий (переважно спокійний) тон звернення до співробітників; відносна послідовність у виконанні наміченої роботи.

Конструктивно-комунікативний стиль управлінської діяльності властивий керівникам із дуже врівноваженою, інертною, сильною нервовою системою, розумового типу. Його основні ознаки: підвищена відповідальність до підготовки й проведення заходу; ретельність і деталізація у відборі матеріалу своєї діяльності; підвищена увага до організації співробітників; посилений контроль за правильністю виконання доручень, збереження дисципліни; попередження й профілактика порушень із боку співробітників; система індивідуальних завдань і доручень своїм заступникам; помірне спілкування, переважно обумовлене потребою у встановленні ділових, заздалегідь обдуманих взаємин із співробітниками; рівний, спокійний тон спілкування із співробітниками; часті апеляції до раціональної логіки; уникнення конфліктів у спілкуванні між співробітниками; чітке виконання плану.

Така класифікація стилів показує, що індивідуально-типологічні особливості особистості конкретного керівника обумовлена дефіцитом здібностей для здійснення якого-небудь одного з трьох основних компонентів професійної діяльності, і керівник вимушений шукати способи компенсації недоліку своїх здібностей при її реалізації. Слід зазначити, що наше дослідження не виявило серед керівників осіб із слабкою нервовою системою. Імовірно, у першу чергу, це пов’язано зі специфікою роботи керівника, із підвищеними вимогами, які пред’являються до діяльності й особистості керівника, навантаженнями, які необхідно зносити в процесі виконання своєї діяльності.

Аналіз труднощів, що виникають у керівника в процесі виконання своєї діяльності, показує, що всі керівники мають деякі труднощі під час реалізації своїх функціональних компонентів індивідуального стилю управлінської діяльності, проте прояви труднощів у керівників різних стилів не однакові.

Так керівники, робота яких характеризуються комунікативно-організаційним стилем управлінської діяльності, зазнають найбільші труднощі під час реалізації конструктивного компонента. Для їхньої діяльності характерні такі особливості: недостатня розробка конструктивно-змістовної сторони майбутнього заходу; труднощі під час вибору оптимального шляху досягнення мети. Таким керівникам не властиво складати довгострокові плани, вони не надають великого значення стратегічному плануванню, мають труднощі при виділенні конкретних стратегічних завдань. Керівники, яким властивий такий стиль, характеризуються невмінням розташувати матеріал у порядку збільшення його складності, передбачити можливі варіанти розвитку подій, раціонально розподілити свій час.

Слабкою стороною керівників, для яких характерний конструктивно-організаційний стиль управлінської діяльності, є недооцінка комунікативного компонента. У результаті значна частина таких керівників зазнає певних труднощів у встановленні контакту з підлеглими, налагодженні ділових взаємин із ними. Такі керівники не завжди можуть правильно оцінити особистісно-професійні якості співробітників, часто недооцінюють ступінь морально-психологічної задоволеності співробітників колективу.

У керівників, яким властивий конструктивно-комунікативний стиль управлінської діяльності, найбільші труднощі виникають під час реалізації організаційного компонентау. Керівники цього стилю зазнають труднощів в організації роботи колективу, підтримці дисципліни, розподілі своєї уваги. Такі керівники мають деякі труднощі при визначенні характеру соціально-психологічного клімату, «атмосфери» в колективі, не завжди розподіляють доручення залежно від індивідуально-організаційних здібностей.

Отже, виявлено фактори, зміст яких виражено шкалами методик, та які відповідають продуктивному й непродуктивному стилям управлінської діяльності досліджуваних. За результатами факторного аналізу параметрів увстановлено такі факторні навантаження: за шкалами «довіра – недовіра» – 0,635, «самостійність – несамостійність» – 0,587, «активність – пасивність» – 0,446, «жорсткість – м’якість» – 0,422, «включеність в особисті проблеми – відстороненість» – 0,337, «схильність до формалізації – неформальна позиція» – 0,325 *(фактор «управлінська концепція»)*; за шкалами «формальність – неформальність» – 0,743, «старанність – самостійність» – 0,654, «низька самооцінка – висока самооцінка» – 0,507 *(фактор «відбір членів команди»)*; «авторитарний стиль – демократичний стиль» – 0,686 (*фактор «стиль управлінської діяльності»*); «близькість – дистанційованість» – 0,644 (*фактор «психологічна дистанція»*); «залежність – незалежність» – 0,538 (*фактор «організаційне завдання»*).

Дані факторного аналізу дозволили здійснити розподіл досліджуваних на дві групи: із «продуктивним стилем» управлінської діяльності (ПС), яку становили 108 (71,1%) осіб, і «непродуктивним стилем» (НПС) – 44 (28,9%) досліджуваних, а математична обробка даних за допомогою параметричного коефіцієнта t-критерію Стьюдента надала можливість визначити суттєві відмінності у виділених групах за всіма шкалами, що дозволяє вважати їх належними до різних вибірок.

Установлено, що досліджуваних виокремлених груп відрізняє характер активності в позиції учасників (у групі ПС активна позиція обох партнерів як учасників управлінської діяльності, тобто «поряд із партнером» та «над партнером», що передбачало активну позицію провідного учасника й пасивну – підпорядкованого – у НПС) (φ=1,69; р≤0,05); характер поставлених цілей (у групі ПС учасники спільно розробляють як близькі, так і віддалені цілі управлінської діяльності; у НПС – учасник, що домінує, висуває лише близькі цілі, не обговорюючи їх із партнером) (φ=1,63; р≤0,05); характер відповідальності (у ПС за результати управлінської діяльності відповідальні всі учасники взаємодії; у групі НПС – уся відповідальність лежить на домінуючому партнері) (φ=2,67; р≤0,01); характер відносин, що виникають між учасниками управлінської діяльності (у групі ПС – доброзичливість і довіра; у НПС – агресія, образа, роздратування) (φ=1,56; р≤0,05); характер функціонування механізму ідентифікації-відокремлення (у ПС – ідентифікація й відокремлення; у групі НПС – крайні форми ідентифікації та відчуження) (φ=1,82; р≤0,03).

Проведений вище аналіз доводить, що стиль, який обумовлений тими або іншими індивідуально-типологічними особливостями керівника, впливає на характер виконання управлінської діяльності. Труднощі, що виникають, а також шляхи й способи їх подолання багато в чому обумовлені властивостями нервової системи, темпераментом керівника, тобто особливостями індивідуального стилю управлінської діяльності. Проте не можна сказати, що керівники, яким не властивий відповідний стиль діяльності, не зазнають труднощів під час реалізації тих або інших компонентів у своїй професійній діяльності.

Схема, що пояснює дефіцит того або іншого компоненту в кожному з трьох запропонованих стилів управлінської діяльності тільки силою й рухливістю нервових процесів, нам уявляється спрощеною й недостатньо аргументованою. Із нашої точки зору, нейродинамічні процеси особистості впливають на стиль не прямо, а опосередковано. Приналежність особистості керівника до певного типу дозволяє точніше визначити особливості його конативного компоненту, і, отже, глибше зрозуміти, які причини його підвищених труднощів у здійсненні того або іншого компонента професійної діяльності, так і типологічні особливості його індивідуального стилю управлінської діяльності загалом.

**РОЗДІЛ 3**

**Соціально-психологічні особливості оптимізації процесу формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу**

**3.1. Концептуальне обґрунтування програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів в управлінській діяльності**

Для реалізації поставлених завдань щодо оптимізації процесу формування індивідуальних стилів в управлінській діяльності нами було обрано тренінгову форму роботи (соціально-психологічний та акмеологічний тренінги), оскільки така форма психологічної взаємодії є більш ефективною, ніж традиційні форми навчання, сприяє професійному та особистісному розвиткові учасників управлінської діяльності, формуванню конструктивних та адекватних моделей поведінки.

Соціально-психологічний тренінг – один із варіантів корекційної роботи, спрямований на вирішення конкретних завдань удосконалення внутрішнього світу людини. Психологічний тренінг, будучи системою спеціально організованого інтенсивного впливу серед інших психологічних методів, дозволяє реалізувати необхідні умови розвитку професійної та особистісної самосвідомості людей та актуалізації їх ресурсів, змінити їх поведінку й ставлення до світу та інших людей. За останні 10–15 років психологічний тренінг став однією з найбільш поширених форм психологічної практики. Вибір тренінгових методів спирається на критерії, у яких враховано єдність індивідуальних і групових процесів. Дійсно, тренінгові форми роботи доводять свою спроможність як ефективні сучасні технології управлінської взаємодії [35].

Науковому визначенню тренінгу притаманна багатозначність, зокрема Ю. Ємельянов визначає його як групу методів розвитку здібностей до навчання й оволодіння будь-яким складним видом діяльності, А. Петровська розглядає соціально-психологічний тренінг як засіб взаємодії, спрямований на розвиток знань, соціальних установок, умінь і навичок міжособистісного спілкування, засобу розвитку комунікативної компетентності та психологічної взаємодії [72]. Г. Ковальов відносить соціально-психологічний тренінг до методів активного соціально-психологічного навчання як комплексного соціально-дидактичного напрямку [103]. Б. Паригін називає тренінг методом групового консультування, описуючи його як активне групове навчання навичкам спілкування в житті й суспільстві: навчання професійним навичкам й адаптації до нової соціальної ролі з відповідною корекцією Я-концепції та самооцінки. За визначенням Б. Ломова, тренінгові технології являють собою ефективні «засоби психічного розвитку людини» [132, с. 12]. К. Рудестам називає тренінгову форму ядром навчального досвіду та зазначає, що всі переживання, досвід дозволяють учасникам проаналізувати й переоцінити більшість обмежувальних установок та суджень, змоделювати та відпрацювати різні навички, які в подальшому можуть бути перенесені до реального життя. Поняття досвіду є ключовим для розуміння соціально-психологічного тренінгу, бо саме в процесі групової взаємодії учасники аналізують та переоцінюють власний життєвий досвід.

Розширення меж використання поняття «тренінг» пов’язано, передусім, із збільшенням діапазону цілей, значно ширших у порівнянні з цілями (розвиток компетентності в спілкуванні), що раніше визначалися. Так цілями спеціально організованих тренінгів стають особистісне зростання, навчання новим психологічним технологіям або відпрацювання нових поведінкових паттернів. На наш погляд, найбільш повним є визначення тренінгу Н. Хрящевої та С. Макшанова як «багатофункціонального методу умисних змін психологічних феноменів людини, групи та організації загалом із метою гармонізації професійного та особистісного буття людини».

Аналіз літератури з проблем групових форм психологічної допомоги дозволив зробити висновок, що ефективність використання соціально-психологічного тренінгу ґрунтується на потенціалі можливостей, закладених у зазначених активних методах навчання й дотриманні певних принципів тренінгу [81]. Це й використання навчального ефекту групи, і включення в навчання елементів дослідницької діяльності, і реалізація соціально-психологічного тренінгу як своєрідного варіанта навчання на моделях. Водночас висока ефективність соціально-психологічного тренінгу щодо формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності пов’язана з соціально-психологічними механізмами тренінгу, що виявляються в ньому через функціонування групи.

Тренінг допомагає подолати обмеження традиційних методів навчання, які передбачають послідовний рух: від накопичення інформації до формування відповідних їм знань, умінь та навичок. Іншими словами, спочатку створюється певний ідеальний образ, своєрідна віртуальна модель, а вже потім здійснюється перехід до практики. При цьому в техніці навчання досить часто обираються такі способи, коли знання отримуються в готовому вигляді, їх необхідно лише запам’ятати. У такому випадку можна говорити про споживацьку схему навчання, коли задіяні переважно мнемічні процесії. А мислення, мотивація та інші складові психіки не активізуються. Звідси знайоме всім явище – заучування [71; 72; 81].

Соціально-психологічний тренінг не виключає подачі знань у готовому вигляді. Однак головне в іншому: беручи участь у груповій взаємодії з вирішення ситуативно-рольових завдань, учасники тренінгу самі роблять для себе відкриття, які давно зафіксовані в соціально-психологічних теоріях. Такий спосіб отримання знань корінним чином відрізняється від традиційного. Для нього характерні поєднання з практикою, осмисленість, особистісна зацікавленість та значущість, емоційне забарвлення. Окрім того, сам характер участі в тренінгу, спрямований на особистісну корекцію. Беручи участь у груповій взаємодії, учасники усвідомлюють себе як особистість через колег у групі, тобто діє принцип дзеркального відображення. Таким чином, соціально-психологічний тренінг як форма навчання передбачає отримання знань, як правило, не в готовому вигляді від викладача, а через власне здобування за допомогою керівника групи. А це вже принципово інша основа особистісно-професійного розвитку, де переважають процеси мислення та переструктурування образу «Я» [72].

У тренінгу створюється можливість негайного співвідношення отриманої інформації та діяльності, емоційного проживання нових моделей поведінки та пов’язаних із ними результатів, що забезпечується дією каналів зворотного зв’язку. Саме завдяки отриманню зворотного зв’язку учасники мають можливість визначити в себе наявний дефіцит умінь та навичок, теоретичних знань, а також неадекватність установок та стереотипів [70; 71].

Психокорекційна програма розроблена в рамках когнітивно-поведінкової моделі, з позиції якої під тренінгом розуміють цілеспрямовану й стандартизовану послідовність дій із формування нових навичок, тобто навчення, яке відбувається в процесі систематизованого відпрацювання заздалегідь визначених моделей тілесних, емоційних реакцій і когнітивної перебудови з формуванням адаптивних когнітивних схем, необхідних для формування індивідуальних стилів в управлінській діяльності.

Обрання саме когнітивно-поведінкового підходу зумовлено тим, що для зміни непродуктивних індивідуальних стилів в управлінській діяльності в ситуаціях професійного й організаційного середовища необхідно змінити наявні конструкти інтерпретації цього стилю та проблемних ситуацій (когнітивні конструкти) на більш адекватні, раціональні та конструктивні. У тренінговій групі в процесі групової взаємодії реалізуються й проявляються неконструктивні моделі поведінки й когнітивні конструкти, які аналізуються учасниками шляхом ідентифікації та надання зворотного зв’язку. Перехід у зовнішній план неконструктивних моделей поведінки та когнітивних стереотипів інтерпретації стресових ситуацій відбувається в процесі програвання ролей, виконання відповідно до орієнтованих вправ та в процесі вербалізації. При цьому учасники отримують взірець більш конструктивних дій у конкретних проблемних ситуаціях, мають можливість відпрацювати, закріпити їх і, таким чином, трансформувати свої окремі особистісні якості та сформувати професійно важливі компетенції, необхідні для подальшої ефективної управлінської діяльності [70].

Для більшого унаочнення процес формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності відображено на рис. 3.1.

Поведінкове тренування навичок

Формування когнітивної основи навичок

Практичне відпрацювання навичок у змодельованих проблемних ситуаціях

Зміна старих когнітивних схем, що підтримують неадекватну поведінку, на нові, більш адаптивні

**Рис. 3.1. Етапи формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності в межах когнітивно-поведінкової моделі**

Між формуванням когнітивної основи й поведінковим тренуванням, а також на початку та наприкінці тренінгового процесу виконуються психогімнастичні вправи, необхідні для демонстрації учасникам бажаних взірців поведінки та когнітивних оцінок, перемикання уваги учасників з обговорення на дію, забезпечення високого рівня працездатності й активності учасників, а отже, більш ефективного засвоєння матеріалу.

Тренінгова група є засобом та середовищем змін учасників, тому необхідно розглянути ті фактори, що забезпечують можливість цих змін. Саме членство в групі може ефективно впливати та викликати зміни. Усвідомлення приналежності до групи дозволяє людині відчути, що його проблеми не унікальні, що вона не залишилася сам на сам зі своєю проблемою. Емоційна підтримка в групі, атмосфера взаємного інтересу, довіри створюють передумови для послаблення захисних механізмів. Відчуття підтримки знімає напруження, надає впевненості та активізує людину. Емоційна підтримка здійснює стабілізуючу позитивну дію на самооцінку, підвищує ступінь самоповаги, сприяє позитивній переоцінці ставлення до себе. Допомога іншим учасникам, відчуття приналежності підвищують почуття власної необхідності, корисності. Цей фактор допомагає подолати болючу фіксацію на своїх проблемах, зміцнює почуття впевненості в собі, у своїх можливостях подолати труднощі. Вільне вираження емоцій дозволяє зняти накопичене напруження, що в поєднанні з емоційною підтримкою групи сприяє розкриттю особистісних та професійних проблем учасників, пов’язаних із відповідними переживаннями та подальшій їх переробці. Зворотний зв’язок може бути вербальним чи невербальним, загальним або специфічним, оцінним чи описовим, емоційно насиченим або нейтральним, але саме він є для учасника його баченням із боку інших. У тренінговій ситуації учасники більш підготовлені, ніж у повсякденному житті, до конструктивного сприйняття зворотного зв’язку від інших членів групи, яка, у свою чергу, є більш об’єктивною, відвертою та невідстроченою. Зауважимо, що навіть пасивне спостереження, а тим більше активна участь у роботі групи дозволяє учаснику вийти на усвідомлення власного досвіду, поведінки в групі та мотивів, що лежать в основі реалізації даної поведінки, власних форм емоційного реагування на стрес-фактори, своєї ролі у виникненні стресових, фрустраційних та конфліктних ситуацій [44].

Побудова програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності передбачає врахування сукупності внутрішньо-групових процесів та явищ, які відбуваються в процесі життєдіяльності групи, тобто групової динаміки. Групова динаміка – це розвиток або рух групи, обумовлений взаємодією та взаєминами членів групи між собою. Групову динаміку становлять цілі й завдання групи, згуртованість групи, норми групи, позиція ведучого, структура групи й структура лідерства, групові ролі, фази розвитку групи, етапи роботи.

Мета процесуального етапу полягала в актуалізації в учасників управлінської діяльності попереднього досвіду, оволодінні новим досвідом і досягненні ними кінцевій меті – формування ефективного індивідуального стилю управлінської діяльності. Як метод, використаний для вирішення цього завдання, нами був обраний акмеологічний тренінг програмно-цільової спрямованості.

Зауважимо, що існує декілька підходів до того, що можна вважати тренінгом. Так Л. Петровська пропонує позначити практику психологічної дії, засновану на активних методах групової роботи, єдиним терміном – соціально-психологічний тренінг. На думку Ю. Ємельянова, соціально-психологічний тренінг – це тільки найменування набору тих або інших активних групових методів, які не містять у собі вказівки на цільове застосування й теоретико-методологичну орієнтацію. Б. Паригін під тренінгом розуміє метод інтенсифікації психолого-педагогичної підготовки людей до ефективної діяльності. В. Пугачев розширює дане тлумачення тренінгу й уважає, що тренінг є планомірно здійснюваною програмою різноманітних вправ із метою формування й удосконалення вмінь і навичок, підвищення ефективності трудової (й іншої) діяльності [72].

У цьому дослідженні під акмеологічним тренінгом ми розуміємо метод, який забезпечує корекцію й удосконалення професіоналізму за допомогою передачі учасникам управлінської діяльності необхідного комплексу знань і вмінь, а також створює умови для формування в них професійно важливих особистісних якостей.

Принципи акмеологічного тренінгу вперше були запропоновані О. Ситніковим. Однією з найбільш істотних характеристик розробленого ним тренінгу є його програмово-цільова спрямованість. Така спрямованість акмеологічного тренінгу розуміється як орієнтованість тренінгу як системи навчання й підготовки професійних кадрів на відтворення цілісного феномену професійної майстерності, характерної для конкретного виду професійної діяльності.

Акмеологічний тренінг більшою мірою, ніж соціально-психологічний тренінг, орієнтований на процесуальний зміст професійної діяльності та її вдосконалення, у єдності її процесуального й особистісного аспектів. Він значною мірою спрямований на психологічну корекцію й самокорекцію учасників управлінської діяльності й створення нових взаємин у колективі.

Найважливішим процесом групової динаміки є становлення та розвиток групи. Більшість авторів виділяють чотири основні фази, які проходить група в процесі розвитку [30].

Фаза орієнтації та залежності. Учасники орієнтуються в ситуації, придивляються один до одного та до ведучого. У більшості учасників вивляється зацікавленість, можливий прояв скептичного ставлення до того, що відбувається. У цей період група більш орієнтована на ведучого й сильно залежна від нього. Від ведучого чекають управління та чітких інструкцій. Він є єдиним організатором і сполучною ланкою між учасниками. У процесі роботи ведучий також придивляється до групи, аналізує інтереси й прагнення її членів.

Фаза притирання й конфлікту. Учасники розподіляють між собою й обживають соціальні ніші в групі. Виявляється прагнення до суперництва. Відбувається активний розподіл ролей. Підвищується агресивність. Іноді група обирає як об’єкт для нападок одного з її членів. Можлива відкрита конфронтація з ведучим. Фаза супроводжується підвищеною ворожістю й напруженістю в групі. Конструктивна допомога учасників один одному ще відсутня або слабо виражена. Переважають лише оцінки й поради. Цей етап вимагає від ведучого особливого контролю. Необхідно спрямовувати увагу групи на рефлексію того, що відбувається. Чим сильніше конфронтація в цей період у поєднанні з конструктивним виходом із ситуації, тим більше ресурсу для глибшої й змістовнішої роботи надалі.

Фаза співпраці та цілеспрямованої діяльності. Розвиток групи досягає цієї фази, якщо в учасників виникло почуття приналежності до неї, виробилися загальні цінності, з’явилася довіра, щирість у вияві почуттів та усвідомлення загального «Ми». Тепер учасники можуть відкрито розповідати про свої проблеми. Саме на цьому етапі група набуває терапевтичного ефекту й здатності забезпечувати розвиток особистості.

Фаза завершення групи. Після повного виконання поставленого завдання в разі вирішення під час проведення заняття всіх питань, що цікавлять групу, вона закінчує своє існування як соціальна структура. Для того, щоб після закінчення тренінгу в членів групи не залишалося обтяжливого почуття, ведучому слід спрямовано будувати роботу із завершення тренінгу. Учасники мають бути емоційно підготовлені жити поза групою. Кинуті, не підготовлені до зіткнення з колишньою реальністю, учасники можуть розчаруватися, розгубити накопичений досвід або відмовитися від усіх знань і навичок, отриманих у тренінгу.

Ще однією необхідною умовою дієвості й ефективності групової роботи є групова згуртованість. Тільки згуртована група сприяє саморозкриттю учасників і допускає відкриту конфронтацію думок, що в поєднанні з конструктивним ставленням до критики є одним із засобів корекції установок, зміни в поведінці та позиціях учасників. Груповій згуртованості сприяють: суперництво з іншими групами; правильно організована спільна діяльність у напрямку поставлених цілей та рішенні особистісно значущих для учасників завдань; задоволення особистих потреб учасників, пов’язаних із груповою діяльністю; дружня атмосфера в групі; позитивні взаємини й симпатії між учасниками; очікування ними безперечної користі від участі в тренінгу; престиж групи та її ведучого; позитивна вмотивованість учасників та ін.

Групова напруга виникає в разі розбіжності очікувань учасників із реальною груповою ситуацією, незбігу актуальних особистих спрямувань учасників; появи незадоволеності характером та особливостями їх міжособистісної взаємодії в групі та ін. Напруга діє як відцентрова сила, що виникає в результаті групових конфліктів і зіткнень між учасниками й спрямована на поєднання учасників. На противагу напруженості групова згуртованість може розглядатися як доцентрова сила, спрямована на зближення учасників і створення міцності та стійкості групових стосунків. Напруженість є ресурсним, спонукальним чинником. Вона призводить до незадоволення й прагнення учасників до змін. У свою чергу, групова згуртованість є стабілізуючим чинником у групі, що дозволяє стримувати прояви напруженості й зберігати групу від розпаду. Під її впливом члени групи відчувають підтримку й певну безпеку. Ведучому слід ураховувати протилежні функції групової згуртованості й напруженості, підтримуючи динамічну рівновагу між ними [30; 42].

Управління груповими процесами та явищами пов’язане з феноменами керівництва та лідерства. На відміну від керівництва, лідерство має психологічну природу й посідає особливе місце в структурі неформальних стосунків як внутрішньогруповий феномен. У тренінговій групі процеси лідерства учасників проявляються обернено пропорційно до міри директивності управління групою ведучим. Якщо ведучий бере на себе не лише керівні функції, але й лідерські, то неминуча його інтенсивніша взаємодія з іншими учасниками, що претендують на роль лідерів. На деяких етапах розвитку групи можливо навіть прагнення лідерів групи до протидії, щоб отримати свій лідерський статус. Тому ведучий повинен орієнтуватися в групових процесах, бути компетентним у питаннях лідерства та спиратися на феномен лідерства, використовуючи його як ресурс та засіб роботи [44; 71].

Із метою підвищення ефективності тренінгових занять групова робота була організована за апробованими принципами, визначеними в науковій літературі [70; 72].

Принцип незмінного складу групи. Постійний склад групи сприяє саморозкриттю учасників, формуванню в групі довірчих стосунків, орієнтованих на взаємодопомогу й взаємопідтримку, що є умовою продуктивної роботи.

Принцип вільної просторової організації. Для проведення тренінгу було обране приміщення, площа якого дозволяла розташування учасників у колі, а також їх вільного пересування й об’єднання в мікрогрупи.

Принцип тимчасової організації тренінгу. Тривалість роботи групи було визначено як для всієї програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності, її окремих модулів, так і для кожного окремого заняття.

Принцип професійної специфіки. Програма оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності була розроблена з урахуванням специфіки управлінської діяльності.

Принцип спадкоємності. Усі модулі, заняття, а також дії й процедури програми змістовно співвідносяться один із одним та спрямовані на розвиток когнітивної компетентності щодо оцінки стресових ситуацій управлінської діяльності, формування навичок емоційної регуляції, стресостійкої та стресодолаючої поведінки.

Принцип цілеспрямованого управління груповою динамікою. Реалізації програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності передбачає управління процесами групової динаміки на різних етапах роботи: стримування негативних емоційних проявів, неконструктивних форм поведінки учасників один до одного, налагодження міжособистісних стосунків, підкріплення конструктивних форм взаємодії, надання консультативної й емоційної підтримки.

Принципи створення середовища. Соціально-психологічний тренінг дозволяє реконструювати, моделювати, опрацьовувати соціальні, професійні ситуації управлінської діяльності. У той самий час він є гнучким, містить різноманітні методичні засоби для врахування актуальних ситуацій учасників, що проявилися в процесі роботи, надає ведучому можливості вибору оптимальних для групи варіантів надання інформації, проведення дій і процедур з орієнтацією на швидкість просування учасників та якість засвоєння ними отриманої інформації.

Принцип активності. Результативність соціально-психологічного тренінгу здебільшого визначається ступенем особистої включеності учасників в усі події, що відбуваються, і процедури, тому всі члени групи мають бути в рівній мірі залучені до активої роботи.

Принцип рівності позицій. У соціально-психологічному тренінгу керівнику занять приділяється роль не авторитета, а роль каталізатора, який сприяє розвитку мислення чи отримання нового знання. При цьому керівник сам виступає в ролі рівноправного учасника групи. Крім того, рівність позицій передбачає партнерські стосунки всіх членів групи, визнання цінності кожного, інтересів та прийняття один одного. Нарешті, принцип рівності діє тоді, коли кожен учасник тренінгу стає почергово ніби керівником, лідером конкретної ситуації спілкування.

Принцип дослідницької (творчої) позиції. У групі створюється креативне середовище, що стимулює учасників до самоаналізу, дослідження особливостей і закономірностей міжособистісного спілкування, пошуку варіантів вирішення стресогенних ситуацій у модельованих професійних умовах.

Принцип зворотного зв’язку. Передбачає відкрите, аргументоване та конструктивне висловлювання всіх членів групи стосовно різних ситуацій, які виникають у процесі виконання завдань. Реалізація цього принципу дозволяє кожному учаснику соціально-психологічного тренінгу сформувати свій адекватний образ та образ іншого, створити умови для відповідної корекції. Це унікальна можливість побачити себе очима інших. Висловлена членами групи інформація стає основою для роздумів, що, у свою чергу, створює передумови для самокорекції існуючих навичок.

Принцип довірливого спілкування в групі. Він дозволяє створити елемент довіри, почуття спільності та причетності. Від дотримання цього принципу залежить ефективність тренінгу загалом.

Соціально-психологічний тренінг проводиться також із дотриманням певних етичних принципів [71; 82].

Принцип незавдання шкоди. Усі дії та процедури програми спрямовані на позитивні зміни його учасників, не припускають можливості завдати шкоди учасникам із боку інших членів групи та ведучого.

Принцип конфіденційності. Існують обмеження на розголошування інформації про те, що відбувається в групі, за її межами. Персоніфікована інформація про учасників програми надається третім особам тільки за згодою самих учасників. Неприпустимо обговорення з третіми особами особистих проблем учасників, що були висвітлені в процесі апробації програми.

Головна суттєва риса організації соціально-психологічного тренінгу полягає в просуванні пізнання від практичних дій. Ця обставина визначає й специфіку використання в тренінгу методів: акцент ставиться на активних методах, які протягом усього заняття підтримують в учасників високий рівень функціонування мислення (пізнавальних психічних процесів).

Для реалізації мети та завдань програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності нами були задіяні методи групової роботи й тренінгові процедури [13; 56; 58; 66; 71; 72; 77; 102; 115; 138; 149]. Основні психологічні прийоми, що використовувалися для побудови занять: діагностичні процедури; інформування (заплановане й ситуативно обумовлене); методи самоспостереження, саморегулювання, самоконтролю; мозковий штурм; метод кейсів (аналізу ситуацій); проективні техніки; індивідуальна й групова рефлексія; міні-лекції; психогімнастичні вправи; групова дискусія; психологічні (рольові, ділові, сюжетні) ігри; психокорекційні вправи; форми контролю засвоєння знань, умінь та навичок.

Вибір основних психологічних прийомів при розробці програми тренінгових занять визначався ефективністю, доступністю, результативністю методів навчання та управління. Розглянемо деякі з основних методів більш детально.

Діагностичні процедури. Використовувалися як засіб отримання учасниками тренінгу нової інформації про себе, формування глибшого саморозуміння й саморозкриття, а також забезпечення й контролю ефективності тренінгових процедур.

Інформування (заплановане й ситуативно обумовлене). Здійснювалося ведучим для розвитку компетентності учасників із питань стрес-факторів управлінської діяльності, особливостей прояву організаційно-управлінських стресів, міжособистісної взаємодії й долаючої поведінки в стресових ситуаціях, а також із метою формування змістовного контексту в групі, підготовки учасників до виконання вправ і процедур.

Метод самоспостереження. Передбачав ведення щоденникових записів результатів саморефлексивних вправ, подій, власних думок, оцінок, що передували проблематичній поведінці, дій, спрямованих на подолання стресу з метою подальшого когнітивного та поведінкового аналізу. Метод саморегулювання здійснювався через когнітивні засоби поведінки (планування, роздум, самокомунікацію) для усвідомлення й самоконтролю процесу переробки інформації про стресову ситуацію та формування нових, доведених до автоматизму способів поведінки. Метод самоконтролю був спрямований на розвиток умінь розпізнавати власні емоції, впливати на когнітивні процеси та керувати власною поведінкою в стресових ситуаціях.

Мозковий штурм є найбільш вільною формою дискусії. Його головна функція генерування ідей, але ні в якому разі не аналіз та обговорення запропонованих учасникам рішень. Мозковий штурм дозволяє вийти за межі стандартного мислення та заохотити учасників до креативного підходу.

Метод кейсів (аналізу ситуацій) дає унікальну можливість менеджерам ознайомитися з набором обставин, в основі яких лежать реальні чи уявні стресові ситуації, вивчити складні чи емоційно значущі питання в безпечній атмосфері тренінгу. Цей метод використовується з метою об’єктивної ситуації взаємодії, стимулювання глибокого усвідомлення учасниками власних способів поведінки, а також дій і мотивів партнерів.

Проективні техніки дають можливість діагностувати неусвідомлювані внутрішні переживання респондентів, виявити проблеми, які важко вербалізуються учасниками, розкрити суб’єктивні причини поведінки та визначити неусвідомлені мотиви.

Індивідуальна й групова рефлексія. Проводиться наприкінці заняття, спрямована на осмислення процесів, засобів і результатів індивідуальної та спільної діяльності.

Міні-лекція в рамках тренінгового заняття підвищує пізнавальний інтерес студентів, що є одним з основних чинників навчання, і, відповідно, формування нових зразків поведінки та діяльності (очікуваних результатів формування організаційної культури).

Психогімнастичні вправи використовуються в програмі у формі невербальних вправ на задану тему. Сутність цього методу найбільш точно описав Б. Карвасарський: «Один із невербальних методів групової психотерапії, в основі якого лежить використання рухової експресії як головного засобу комунікації в групі». Психогімнастика впливає як на внутрішні чинники, так і на групові, підвищуючи ефективність заняття [96, с. 326].

Групова дискусія в психологічному тренінгу – це спільне обговорення будь-якого спірного питання, що дозволяє прояснити думки, позиції й установки учасників групи в процесі безпосереднього спілкування. У тренінгу групова дискусія може бути використана як у цілях надання можливості учасникам побачити проблему з різних сторін (це уточнює взаємні позиції, що зменшує опір сприйняття нової інформації від ведучого та інших членів групи), так і в якості способу групової рефлексії через аналіз індивідуальних переживань (це посилює згуртованість групи й одночасно полегшує саморозкриття учасників). Між цими різними цілями є цілий ряд інших, проміжних цілей, наприклад, актуалізація та вирішення прихованих конфліктів та усунення емоційної упередженості в оцінці позиції партнера шляхом відкритих висловлювань або надання можливості учасникам проявити свою компетентність і тим самим задовольнити потребу у визнанні та повазі.

Рольові та ділові ігри в тренінгових заняттях розвивають такі комунікативні навички, як рольове, ділове й дружнє спілкування, дозволяють учасникам проявити індивідуальність у вирішенні проблемних ситуацій, поширюють кількість соціально прийнятних форм поведінки, навчають краще розуміти людей у групі. Сюжетно-рольова гра призначена для формування навичок управління груповими процесами, відпрацювання та закріплення копінгової поведінки в контексті внутрішньогрупової взаємодії.

Психокорекційні вправи обрано як засіб розвитку навичок міжособистісної взаємодії, прояснення внутрішніх установок, спонукань та особистісного росту учасників тренінгу. Багатьма сучасними дослідниками зазначено великі можливості психотерапевтичного впливу та універсальність використання психотерапевтичних методів у психологічній роботі. Наприклад, Н. Завацька зазначає, що психотерапія має інтеграційний характер, що дозволяє включати її в науковий і практичний апарат [78].

У реальності тренінгу індивідуальні та групові процеси злиті в єдиному потоці, тому сам ведучий фактично реалізує тренінгові методи на трьох рівнях: у групі – з окремим учасником; зазвичай це відбувається у випадку діадної взаємодії ведучого й одного з членів групи або при демонстрації техніки індивідуальної психокорекційної або консультаційної роботи, або під час проведення сеансу будь-якого напрямку психотерапії в присутності спостерігачів, або при спонтанному виникненні діалогу з будь-якої значимої для всіх теми [58]; з групою – як єдиним цілим; така ситуація виникає, коли ведучий-викладач дає завдання, яке повинна виконати вся група, і звертається саме до групи (або підгрупи), а не до окремого учасника (такий підхід особливо важливий у тренінгу згуртування); через групу – з окремим учасником за допомогою самої групи; зовні робота на цьому рівні нагадує попередній метод, однак тут ведучий-викладач прихованим чином використовує ресурси групи для впливу на одного або декількох учасників (зрозуміло, з метою надання їм психологічної допомоги, а не заради маніпуляції як такої). Мовний вплив тренінгу спирається як на аргументацію, апелюючи до соціально- та культурнообумовлених цінностей, так і на механізми варіативної інтерпретації дійсності [70].

Слід зазначити, що ведучий тренінгових груп повинен пройти особливу професійну підготовку. Методичні засоби, що застосовуються на заняттях, повинні бути різноманітними. Крім того, слід поєднувати індивідуальні та групові форми роботи й сприяти створенню особливого предметно–просторового середовища тренінгу. І, нарешті, принципово важливо, щоб позиція ведучого була динамічною, забезпечувала підтримкою та творчістю. Проведення тренінгової роботи вимагає високої кваліфікації ведучих, чіткої відповідності змісту та методичного оснащення занять відповідно до поставлених цілей і завдань тренінгу.

Форми контролю знань, умінь та навичок реалізовувалися на кожному занятті з метою одержання зворотного зв’язку, перевірки правильності обраних технік та методик. Основною формою контролю стало підсумкове обговорення результатів занять. Іноді використовувалися тестування, анкетування, психологічні вправи. Окремо слід підкреслити, що програма припускає вільний вибір послідовності вправ на занятті. Так можна почати заняття як з проблемного питання, так і з міні-лекції. Компетентність тренера дозволяє визначити психологічний стан досліджуваних у групі на початку заняття та відповідно скоригувати послідовність прийомів.

**3.2. Зміст програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів управлінській діяльності керівників соціальних закладів**

Основними принципами побудови психокорекційної програми були принципи системності, послідовності, комплексності, діалогізації та персоналізації. Програма складалася з трьох взаємопов’язаних блоків: інформаційно-мотивувального, формувального та контрольного.

Інформаційно-мотивувальний блок передбачав створення активної настанови на психокорекцію, формування мотивів самовдосконалення, самопізнання та особистісне зростання, виявлення особистісних недоліків у самореалізації, підвищення впевненості в собі.

Формувальний блок забезпечував психокорекційну роботу з усвідомлення й ухвалення цілей розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності, готовності розв’язувати проблеми, що виникають на шляху досягнення цих цілей, можливості сприймати й здійснювати перспективні й прогресивні перетворення свого стилю. Цей блок містив проведення лекцій, рольових ігор, психокорекційних вправ, розв’язання проблемних ситуацій, вправ на особистісне зростання. Застосовано також метод модерації, рефлексійну інверсію, позиційну дискусію тощо. Використовувалися розробки в галузі формувального експерименту Г. Горбань, Л. Карамушки, Г. Марасанова, О. Мітічкіної, Я. Плужник, О. Ситнікова, І. Сняданко, Л. Степанової та ін., адаптовані та модифіковані нами відповідно до завдань дослідження.

Результати емпіричного дослідження виявили, що є необхідним цілеспрямоване навчання учасників управлінської діяльності з метою підвищення їхнього творчого потенціалу, формування індивідуального стилю управління. Для виконання поставленого завдання потрібним є розвиток функціональних компонентів індивідуального стилю учасників управлінської діяльності: аутопсихологічного, рефлексивного, соціально-перцептивного та комунікативного, а також підвищення вмінь саморегуляції; розширення теоретичної й практичної бази знань. Це положення узгоджується з розробленою нами програмою оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності, тому що виділені компоненти відрізняються високим і середнім ступенем варіатівності. А оскільки всі компоненти індивідуального стилю учасників управлінської діяльності взаємопозв’язані між собою, то зміна одного компонента викликає зміни інших, а отже, і всього індивідуального стилю учасників управлінської діяльності.

Вирішення поставленого завдання в підготовці учасників управлінської діяльності передбачає здійснення за допомогою диференціального підходу, який дозволяє створити найбільш сприятливі умови для розвитку їхньої індивідуальності, неповторного стилю професійної діяльності, при цьому підкреслюється, що диференційоване навчання не мета, а засіб розвитку індивідуальності. Диференційований підхід у підготовці учасників управлінської діяльності характеризується як цілеспрямована багатопланова діяльність із різними групами досліджуваних, об’єднаних за схожими ознаками: професійними інтересами й потребами, рівнем попередньої підготовки, рівнем розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності, досвідом у сфері професійної діяльності, здатністю до управлінської діяльності. Ми розглядаємо диференціацію як орієнтацію на максимальне задоволення професійних інтересів, потреб з урахуванням досвіду й сфери професійної діяльності керівників, базової освіти, потенційних здатностей до управлінської діяльності, індивідуального стилю управлінської діяльності, що припускає їхній особистісний розвиток і підвищення професійної майстерності.

Специфіка контингенту учасників управлінської діяльності припускає необхідність застосування диференційованого підходу в організації додаткової професійної освіти. Диференційоване навчання розглядалося нами як засіб розширення й поглиблення професійної освіти формування високого рівня індивідуального стилю учасників управлінської діяльності.

Ефективність професійної підготовки учасників управлінської діяльності залежить від дієвої мотивації й застосування нових прогресивних психотехнологій. Тому в системі розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності доцільно також використовувати програмно-цільовий підхід. Мотиваційне програмно-цільове управління – універсальне методологічне знання, що орієнтоване на мотиваційну сферу учасників управлінської діяльності, підвищує ефективність і якість професійної підготовки кадрів управління.

Процес підготовки учасників управлінської діяльності містить соціально-психологічний і процесуальний етапи. Етап соціально-психологічної підготовки учасників управлінської діяльності включає усвідомлення й ухвалення цілей програми розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності, готовність вирішувати завдання, що виникають на шляху досягнення цих цілей, готовність сприймати й здійснювати перспективні й прогресивні перетворення свого стилю.

Уміння учасників управлінської діяльності бачити й усвідомлювати недоліки свого індивідуального стилю, їх внутрішня вмотивованість щодо вдосконалення цього стилю, підвищення своєї професійної компетентності складають етап процесуальної підготовки.

Використання методів програмно-цільового управління (організаційно- діяльнісної ситуації, ситуації критичної самооцінки, ситуації делегованої ініціативи й ситуації установки) підвищує рівень розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності.

Алгоритм мотиваційного програмно-цільового забезпечення процесу формування ефективного індивідуального стилю учасників управлінської діяльності складається з трьох кроків: визначення мети та постановка завдань (усвідомлення актуальності підвищення ефективності індивідуального стилю учасників управлінської діяльності; виявлення проблемного поля; формування генеральної мети; визначення провідних цілей і підцілей; визначення чинників, які перешкоджають ефективності управлінської діяльності; визначення способів вирішення виявлених проблем); розробка програми, адекватної меті та завданням, що включає розробку норм зразків у вигляді якісних характеристик відповідної діяльності учасників керованого процесу й визначення конкретних засобів для досягнення; реалізація програми (створення організаційних, соціально-психологічних умов, які сприяють підвищенню ефективності індивідуального стилю учасників управлінської діяльності; розробка стимульних ситуацій, що допомагають їм корегувати свій індивідуальний стиль управлінської діяльності; постійний контроль і коригування процесу професійної підготовки).

Соціально-психологічний етап професійної підготовки учасників управлінської діяльності представлений у вигляді такої структури: мета соціально-психологічної підготовки учасників управлінської діяльності до розвитку індивідуального стилю (Я хочу); мета процесуальної підготовки до розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності (Я можу); підцілі професійної підготовки (навчання саморегуляції, рефлексії, соціальної перцепції, аутопсихологічної компетентності) (Я роблю); провідна мета (формування ефективного індивідуального стилю учасників управлінської діяльності) (Я отримую).

Програма оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності включала такі рівні, відповідно до висунутої мети та поставлених завдань: а) психологічна готовність учасників управлінської діяльності до навчання й майбутньої праці, до активної самостійної роботи, до усвідомлення рівня вимог до індивідуального учасників управлінської діяльності, до формування критичної самооцінки свого стилю; б) процесуальна підготовка учасників управлінської діяльності до нових знань, з актуалізацією попередніх знань, умінь і навичок; в) процес оволодіння новими знаннями, уміннями й навичками (процес пізнавальної діяльності); г) досягнення провідної мети – ефективного індивідуального стилю учасників управлінської діяльності.

Вищенаведені принципи та використання диференційованого та програмно-цільового підходів дозволило нам створити програму оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності (див. рис. 3.2), основною метою якої є індивідуальний і професійний саморозвиток учасників управлінської діяльності, формування свого індивідуального стилю в ході підвищення кваліфікації, а потім і в професійній діяльності.

1. Самостійна робота в бібліотеці.

2. Індивідуальні консультації.

3. Виконання домашніх завдань.

ГРУПОВА РОБОТА З ТРЕНЕРОМ

САМОСТІЙНА РОБОТА

1.Теоритическая підготовка

2. Практичні індивідуально-групові заняття

Види диференціації

Диф. у рамках індивід. обр. програми

Диф. за рівнем підготовки, рівнем ІСД

Форми організації диференційованого мотиваційного програмно-цільового навчання

1. Лекції.

2. Індивидуально-аналитичині бесіди.

3. Діагностика.

Тренінг із використанням методів:

а) психогімнастика;

б) аналізом конкретно-практичних ситуацій.

в) рефлепрактікума г) ігрового моделювання

3.Самостійна робота

4. Підсумковий контроль та оцінка знань

Диф. відповідно до індивідуальних потреб

Диф. система моніторингу успішності

1. Особистий листок обліку спостережень.

2. Діагностика.

3. Аналіз труднощів, що виникають.

**Рис. 3.2. Структура програми формувального впливу**

Відповідно до визначеної мети та поставлених завдань, розроблена програма має допомогти учасникам управлінської діяльності в наступному: придбати базові теоретичні знання про сутність індивідуального стилю управлінської діяльності, його структурно-функціональні компоненти й механізми розвитку; усвідомити свої індивідуальні особливості, наявний індивідуальний стиль управлінської діяльності; оволодіти навичками саморегуляції, рефлексії, соціальної перцепції, аутопсихологічної компетентності; оволодіти практичними прийомами й методами зміни індивідуальних стилів управлінській діяльності.

Основою для розробки цієї програми слугували психолого-акмеологічні підстави індивідуального стилю управлінської діяльності, диференційованого й програмно-цільового підходу. Програма реалізується з урахуванням цілей розвитку інтегральної індивідуальності керівника: у конативному компоненті – розвиток широти поглядів і глобального підходу; наполегливості в досягненні мети, цілеспрямованості; здатності долати труднощі; у когнітивному компоненті – розвиток гнучкості мислення, здатності охоплювати дану перспективу, передбачення, прогнозування, креативність; у мотиваційно-ціннісному компоненті – розвиток цілепокладання самостійної діяльності, прагнень до досягнення успіхів, потреби у творчій самореалізації, мотивації аффіліації; уявлення про себе як про творчу індивідуальність, віри у свої можливості, упевненості в собі, незалежності та самостійності; в емоційному компоненті – розвиток уміння управляти собою й здійснювати самооцінку; винахідливості; стресостійкості й толерантності.

Її цілісність забезпечується спрямованістю на формування в учасників управлінської діяльності здібності до творчого саморозвитку, особистісного самовираження, рефлексії, соціальної перцепції, аутопсихологічної компетентності, саморегуляції.

До особливостей цієї програми відносяться диференційований професійний відбір учасників управлінської діяльності; збільшення питомої ваги індивідуальної підготовки; особлива увага до індивідуального консультування й роботи в малих групах; мотивація учасників управлінської діяльності до саморозвитку й самовдосконалення. Акмеологічними критеріями ефективності розробленої програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності є рівні розвитку таких стилів. Кожен учасник програми, реалізуючи себе як суб’єкт діяльності, в ідеалі повинен був самостійно збудувати індивідуальну акмеологічну траєкторію – своєрідну лінію зміни індивідуальних стилів управлінської діяльності, що відповідає його психофізичним можливостям, здібностям, мотивації та цінностям, інтересам в умовах професійного середовища, у якому він перебуває, при координуючій і консультуючій ролі тренера. При розробці акмеологічної технології розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності учасників програми ми виходили з психолого-акмеологічних підстав стилю, його розгляду як акмеологічної самоорганізованої системи. Необхідно було побудувати такий логічний ланцюжок етапів формувальної дії, яка б нарощувала потенціал саморегуляції на основі досвіду, що є в учасників управлінської діяльності, з одного боку, а з іншого, необхідно було розробити такі завдання, які могли бути однаково виконані різними способами й прийомами, тобто допускали варіанти вирішення поставленого управлінського завдання.

Розглянемо етапи реалізації програми. Відповідно до визначеної мети та поставлених завдань, перший етап розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності – соціально-психологічний. Його мета полягає в дії на гностичний компонент індивідуального стилю учасників управлінської діяльності, усвідомлення ними необхідності розвитку свого стилю. Як методи, використані для вирішення цього завдання, нами були обрані методи лекційної роботи, індивідуальне консультування й діагностичні методи (анкетування, тестування та ін.). На даному етапі важлива роль належала дії на інформаційно-теоретичний рівень знань учасників управлінської діяльності, що досягалося за допомогою лекційної роботи, вирішення проблемних питань для групового обговорення. Тренер інформував учасників управлінської діяльності про сутність, структуру, функції, основні закономірності й принципи розвитку індивідуальних стилів управлінської діяльності. Його завданням було узгодження даної інформації з уявленнями учасників управлінської діяльності про їхній досвід саморегуляції та розвиток стилю.

Із цією метою, крім міні-лекцій та методів активного соціально-психологічного навчання, використовувався метод індивідуального консультування. Індивідуальне консультування полягало в тому, що тренер спільно з учасниками управлінської діяльності здійснював рефлексію індивідуального досвіду за розвитком індивідуального стилю управлінської діяльності останніх. Таким чином, рефлексія розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності була не тільки самостійною діяльністю керівника, але й результат його спільної діяльності з тренером.

Окрім цього, враховувалося, що для учасників управлінської діяльності особливу значущість має інформація про свої індивідуальні якості в аспекті компенсації та корекції структурних компонентів індивідуальності для розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності. Тому необхідно було провести діагностику й оцінку повноти орієнтування учасників управлінської діяльності не тільки в об’єктивних вимогах управління, але й особистісних якостях, необхідних для її виконання, із метою використання отриманих результатів для професійного вдосконалення й розвитку своєї творчої індивідуальності.

Було здійснено дослідження початкового рівня сформованості індивідуального стилю учасників управлінської діяльності в експериментальній і контрольній групах із використанням виділених нами критеріїв і показників. Кількісне зіставлення відбувалося таким чином: «5» – конкретний показник критерію «впевнено» виражений; «4» – показник швидше виражений, ніж відсутній; «3» – не знаю; «2» – показник швидше відсутній, ніж є; «1» – показник «упевнено» відсутній.

Нижче наведено застосовані під час тренінгової роботи вправи та психотехнології, які виявилися найбільш дієвими й сприяли оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності.

Вправа «Моя організація».

Мета: з’ясування місії організації, її цілей, стратегії.

Учасники сідають або стають у коло. «Ваше завдання назвати в порядку зростання числа від одного до ...(тренер називає число учасників). Умови: не можна називати числа в тому порядку, у якому стоїте. Говорити треба по одному. Називати число може будь-який із вас. Якщо число називають одночасно кілька людей, рахувати слід спочатку». Вправу можна ускладнити: а) дати завдання, щоб учасники опустили голови вниз і не дивилися один на одного, б) називати за порядком числа, намагаючись дістатися до самого великого без помилок.

Міні-лекція «Історія моєї організації».

Групова дискусія на тему «Чи маю я вплив на місію своєї організації?».

Форма контролю: обговорення.

Вправа «Моя особиста місія».

Мета: прояснення та уточнення особистісних очікувань щодо власних цілей навчання та діяльності.

Для проведення розминки потрібна достатня кількість маркерів. Тренер розподіляє учасників на пари й вибудовує в ряд біля стіни. Перед кожною парою на підлогу кладе маркер. Тренер: «Завдання кожної пари – узяти цей маркер вказівними пальцями правих рук за кінчики, підняти, пронести до протилежної стіни й назад, знову покласти на попереднє місце. Зробити це потрібно, не гублячи маркер». Можна пустити пари наввипередки або по черзі. За будь-якого підходу тренер бере на себе роль арбітра.

Вправа поведінкової терапії «Перемовини».

Учасники групи сидять по колу. Тренер: «Досить часто ми стикаємося в житті з ситуаціями, у яких нам необхідно спонукати іншу людину щось зробити. Наші спроби виявляться результативнішими, якщо ми врахуємо особисті особливості людини, до якої звертаємося, а також її настрій, стан у момент розмови. Спиратимемося на ці ідеї під час своєї подальшої роботи. Пригадайте, будь ласка, ситуацію, у якій би хотіли спонукати іншу людину на якісь дії, наприклад, ви звертаєтеся до колеги з проханням прочитати замість вас лекцію або до приятеля з пропозицією супроводжувати вас до магазину за покупками тощо». Тренер дає якийсь час для виконання завдання і, переконавшись, що кожному вдалося пригадати ситуацію, продовжує інструкцію: «Подумки поставте на місце людини, до якої ви звертаєтеся, усіх членів нашої групи по черзі й подумайте, як би ви звернулися до кожного, як би повели розмову, враховуючи його особисті особливості? Можете записувати варіанти, що виникають. На цю роботу у вас буде приблизно п’ятнадцять хвилин». Після того, як усі будуть готові, тренер пропонує учасникам об’єднатися в групи по 4–5 осіб у кожній і дає таке завдання: «Зараз ми працюватимемо в малих групах. Кожен, стисло охарактеризувавши свою ситуацію, звернеться по черзі до решти членів своєї підгрупи, представляючи їх на місці свого співбесідника. Вони ж реагують від імені цього співбесідника. Кожна розмова триває 1–2 хвилини. У кінці розмови ті, до кого зверталися, висловлюють свої враження, говорять, що спонукало їх іти назустріч проханню, а що знижувало це бажання». Після завершення роботи в малих групах слід продовжити обговорення «в колі». У ході цього обговорення можна скласти перелік того, що сприяє досягненню успіху в ситуації спонукання іншої людини до вчинку. Зазвичай учасники групи називають такі моменти: удалося зрозуміти інтереси співбесідника й урахувати їх під час розмови; був встановлений позитивний емоційний контакт; допомагає впевненість у собі, яка, зокрема, виявляється в тональності розмови; відвертість; чіткий виклад причин спонукання.

Під час побудови програми використано метод модерації, який допомагає групам зосередитися та діяти цілеспрямовано й ефективно, та сприяє самостійній роботі кожного, вільній і колегіальній атмосфері. За допомогою цього методу активізується компетентність, знання, креативний потенціал кожного з учасників управлінської діяльності; кожен учасник має можливість активної участі в процесі роботи; синергетика підвищує якість результату. Тому зростають шанси реалізації результатів після робочого процесу обговорення. Рефлепрактичний метод (рефлексійна інверсія, позиційна дискусія тощо) дозволяв створити атмосферу співтворчості тренера й учасників управлінської діяльності, конкретизувати бажаний стан індивідуального стилю управлінської діяльності. Використання ігрових методик дозволяло тренерові створити: необхідний контекст, що моделює ситуацію професійної діяльності, яка вимагає застосування пропонованих та експліцитно описуваних психотехнологій; створити комфортнішу обстановку, що сприяла ефективності засвоєнню впроваджуваних технологій; організувати знання так, щоб активізувати пошук та імпліцитне засвоєння нових ефективних психотехнологій, необхідних для вирішення завдань, що виникають в ігровому контексті. Ігрові методи дозволяли проектувати бажаний індивідуальний стиль управлінської діяльності й надавали можливість тренерові ухвалювати рішення про конкретну дію на учасників управлінської діяльності. Вони дозволяли позбавитися від стереотипів, що особливо важливо для розвитку готовності учасників управлінської діяльності до нововведень. Ігрові методи необхідно використовувати і як засіб самопізнання, що важливо для стимулювання творчої спрямованості учасників управлінської діяльності й розвитку вмінь саморегуляції.

Аналіз конкретно-практичної ситуації містить проблемні ситуації, які необхідно вирішити, і ситуації оцінки. У першому випадку учасникам управлінської діяльності пропонуються різноманітні варіанти можливих відповідей на проблемну ситуацію. У другому варіанті пропонується оцінити вже вирішену ситуацію з аналогічних позицій і спрогнозувати подальший розвиток подій. За допомогою цього методу тренер отримує інформацію про можливості учасників управлінської діяльності в осмисленні індивідуального досвіду розвитку індивідуального стилю.

**ВИСНОВКИ**

1. Індивідуальний стиль управлінської діяльності керівника соціального закладу розглядається як система методів, прийомів і способів, що використовуються ними в процесі управління та спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії при вирішенні організаційних й власних завдань. Індивідуальний стиль детермінований вимогами діяльності, в якій він формується. При цьому провідна роль належить особистісним властивостям, мотивації, цілепокладанню, особливостям здійснення саморегуляції.

Функціональними компонентами індивідуального стилю управлінської діяльності керівника соціального закладу є: гностичний, проектувальний, конструктивний, комунікативний, організаційний, соціально-перцептивний та рефлексивний, різні рівні сформованості яких визначають композиційний рівень професіоналізму суб'єкта управління в цьому процесі, що у поєднанні з соціально-психологічними особливостями обумовлює як індивідуальний стиль управлінської діяльності керівника соціального закладу, так і шляхи його оптимізації.

2. Критеріями сформованості продуктивного індивідуального стилю управлінської діяльності керівника соціального закладу є: підготовленість до управлінської діяльності, творча активність в управлінській діяльності; здатність до професійного саморозвитку; особистісна активність і залучення колег до вирішення управлінських завдань, прагнення до об'єднання і координації зусиль, здатність до конструктивної критики та вміння на неї реагувати, емпатія, рефлексивна саморегуляція, визнання та прийняття пропозицій щодо поліпшення роботи чи стосунків, здатність до змін у відповідності з організаційними вимогами, готовність до компромісу, пошук взаємовигідних управлінських рішень. Виокремлення цих критеріїв дозволило визначити протегувальний, комунікативний, маніпулятивний, патронатний та змішаний індивідуальні стилі управлінської діяльності керівника соціального закладу.

3. Соціально-психологічними умовами формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу як складного полідетермінованого процесу виступають *індивідуально-типологічні* (статевовікові характеристики, система ціннісних та сенсожиттєвих орієнтацій, життєва стратегія, Я-концепція, мотивація влади та досягнень, індивідуальна психологічна дистанція), *особистісно-професійні* (досвід управлінської та професійної діяльності, суб'єктивна модель управлінської діяльності, управлінська позиція) та *організаційні* (специфіка сфери управлінської діяльності, структура організації та її організаційна культура) особливості.

4. Програма оптимізації процесу формування індивідуальних стилів управлінської діяльності керівника соціального закладу побудована на принципах системності, послідовності, комплексності, діалогізації та персоналізації та складалася з трьох взаємопов’язаних блоків: інформаційно-мотивувального, формувального та контрольного.

Дієвість розробленої програми доведена у *конативному* (підвищення цілеспрямованості, ініціативності, здатності долати труднощі, розвиток наполегливості в досягненні цілей, володіння адаптивними стратегіями поведінки); *когнітивному* (збільшення гнучкості мислення, здатності до передбачення, прогнозування, креативності, охоплення віддаленої перспективи, наявності управлінських знань); *мотиваційно-ціннісному* (зростання впевненості в собі, незалежності й самостійності, прагнення до досягнення успіхів, потреби у творчій самореалізації, розвиток навичок цілепокладання, віри у свої можливості);  *афективному* (підвищення стресостійкості та толерантності, розвиток уміння управляти собою, винахідливості, відсутності негативних емоцій, пов’язаних із реалізацією управлінських рішень) структурних компонентах.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Наука, 1980. – 335 с.
2. Абульханова-Славская К.А. Диалектика человеческой жизни / К.А. Абульханова-Славская. – М. : Мысль, 1977. – 224 с.
3. Абульханова К. А. Проблема индивидуальности в психологии / К.А. Абульханова // Психология индивидуальности: новые модели и концепции : монография ; [под ред. Е. Б. Старовойтенко, В. Д. Шадрикова]. – М. : МПСИ, 2009. – С. 14–63.
4. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Мысль, 1991. – 299 с.
5. Агапов В. С. Я-концепция в управленческой деятельности руководителя: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.05 ; 19.00.13 / Валерий Сергеевич Агапов. – М., 1999. – 495 с.
6. Аграшенков А.В. Психология на каждый день: Советы, рекомендации, тесты / А. В. Аграшенков, М. : Вече, 1997. – 429 с.
7. Адлер А.  Наука жить / Альфред Адлер // Психология личности в трудах зарубежных психологов / Сост. и общ. ред. А. А. Реана. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
8. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Рассел Акофф ; Пер. с англ.; Под ред. Л. А. Волковой. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
9. Алексеев А. А. Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми / А. А. Алексеев, Л. А. Громова. – СПб. : Экономическая школа, 1993. – 351 с.
10. Ананьев Б. Г. О человеке как объекте и субъекте воспитания / Б. Г. Ананьев // Избр. психол. труд. : В 2 т. – М. : Педагогика, 1980. – Т. 2. – С. 9–102.
11. Андреева Ю. В. Взаимосвязь профессиональных и личностных качеств имиджа руководителя: дис. … канд. психол. наук : 19.00.01 / Юлия Валентиновна Андреева. – Казань, 2002. – 173 с.
12. Андрущак О. С. Смисл життя та проблема самоактуалізації особистості / О. С. Андрущак // Наукові записки Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. акад. С. Д. Максименка. – К. : Міленіум, 2007. – Вип. 34. – С. 62–70.
13. Андрєєв О. С. Тілесноорієнтована методика особистісного зростання в умовах психологічного тренінгу / О. С. Андрєєв // Наукові записки Ін-ту психол. ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. акад. С. Д. Максименка. – К. : Міленіум, 2007. – Вип. 34. – С. 56–62.
14. Асеев В. Г. Мотивация профессиональной деятельности государственных служащих / В. Г. Асеев // Психология и акмеология профессиональной деятельности кадров государственной службы. – М. : РАГС, 1998. – С. 8–29.
15. Асеев В. Г. Проблемы мотивации и личности / В. Г. Асеев // Теоретические проблемы психологии личности. – М. : Наука, 1974. – С. 122 – 145.
16. Асмолов В. Г. Психология личности: Принципы общепсихологического анализа / В. Г. Асмолов. – М. : Смысл, 2001. – 416 с.
17. Асфандиярова С. И. Некоторые типологически обусловленные особенности учебно-производственной деятельности / С. И. Асфандиярова, М. Г. Субханкулов, М. Р. Щукин // Типологические исследования по психологии личности и психологии труда. – Пермь, 1964. – С. 67 – 79.
18. Аунапу Ф. Ф. Работать рационально и производительно / Фердинанд Фердинандович Аунапу // Организация управления. – М. : Мысль, 1971. – С. 133 – 142.
19. Афанасьев В. Г. Системность и общество / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1981. – 432 с.
20. Балл Г. А. Феномен вибору в контексті соціальної поведінки / Г. А. Балл // Соціальна психологія. – 2005. – № 1 (9). – С. 3-13.
21. Базаров Т. Ю. Социально-психологическая ориентировка непосредственного руководителя трудового коллектива: дис. … канд. психол. наук : 19.00.05 / Тахир Юсупович Базаров. – М., 1981. – 232 с.
22. Берулава М. М. Развитие рефлективности стиля индивидуальности в профессиональной деятельности руководителей педагогических коллективов: дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / Михаил Михайлович Берулава. – Шуя, 1999. – 173 с.
23. Блейк Р. Научные методы управления. Межличностные отношения. Теория взаимозависимости / Роберт Блейк, Джейн  Мутон // Современная зарубежная социальная психология. – М. :  МГУ, 1984. – 432 с.
24. Бобнева М.И. Нормы общения и внутренний мир личности / М.И. Бобнева // Проблема общения в психологии / Под. ред. Б.Ф. Ломова. – М. : Наука, 1981. – С. 241–263.
25. Богданов Е. Н. Введение в акмеологию / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Калуга : КГПУ им. К.Э. Циолковского, 2001. – 294 с.
26. Богданов Е. Н. Формирование и развитие профессионально-нравственной культуры будущего учителя: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.13 / Евгений Николаевич Богданов. – М., 1995. – 438 с.
27. Богоявленская Д. Б. Интеллектуальная активность как проблема творчества / Д. Б. Богоявленская. – Р. н/Д. : Изд-во РГУ, 1983. – 173 с.
28. Бодалев А. А. О предмете акмеологии / А. А. Бодалев // Психологический журнал. – 1993. – Т.14. – №5. – С. 17 – 34.
29. Бодди Д. Основы менеджмента / Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон. – [пер. с англ.]. – Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 528 с.
30. Большаков В. Ю. Психотренинг : Социодинамика. Упражнения. Игры. / В. Ю. Большаков. – СПб. : Питер, 1996. – 380 с.
31. Боришевський М. Й. Психологічні детермінанти особистісної саморегуляції поведінки / М. Й. Боришевський // Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні. 1992-2002 : Зб. наук. праць до 10-річчя АПН України. – Х. : ОВС, 2002. – Ч. 1. – С. 516–527.
32. Бочелюк В. Й. Моделювання соціально-психологічних систем: теоретико-прикладний аспект : монографія / Під ред. В. Й. Бочелюка, Н.Є. Завацької. – [2-е вид. перероб. і доп.]. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2013. – 363 с.
33. Бочелюк В.Й. Соціально-психологічні особливості самореалізації особистості в сучасному суспільстві : монографія / В. Й. Бочелюк. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2009. – 280 с.
34. Братусь Б.С. Деятельность и вершинные уровни опосредования / Б.С. Братусь // Психологический журнал. – 1999. – Т.20, № 4. – С. 102–106.
35. Бреслав Г. М. Психология эмоций / Г. М. Бреслав. – [3-е изд., стер.]. –М. : Смысл ; Академия, 2004. – 544 с.
36. Брушлинский А.В. Психология субъекта / A.В. Брушлинский. – СПб. : Алетейя, 2003. – 268 с.
37. Бубнова С. С. Системный подход к исследованию психологии индивидуальности / С. С. Бубнова. – М. : Янус-К, 2002. – 52 с.
38. Буева Л. П. Социальная среда и формирование личности / Л. П. Буева, М. Я. Ковальзон // Социология и идеология. – М. : Наука, 1969. – С. 235–247.
39. Бурлачук Л.Ф. К психологической теории ситуации / Л.Ф. Бурлачук, Н.Б. Михайлова // Психологический журнал. – 2002. – Т. 23, № 1. – С. 5–17.
40. Бухгольц И. В. Особенности индивидуальной управленческой концепции функциональных и линейных руководителей / И. В. Бухгольц. – М. : МГУ, 1992. – 142 с.
41. Бухтиярова И. В. Влияние организационной среды на профессиональное становление личности руководителя: дис. … канд. психол. наук : 19.00.13 / Ирина Васильевна Бухтиярова. – М., 1998. – 152 с.
42. Бэрон Р. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Роберт Бэрон, Норберт Керр, Норман Миллер ; [Пер. с англ. Ю. Ахмедова, Д. Цырулева]. – СПб. : Питер, 2003. – 269 с.
43. Вартофский М. Модели: репрезентативное и научное понимание / Макс Вартофский. – М. : Прогресс, 1988. – 507 с.
44. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники : / И. В. Вачков. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Ось-89, 2000. – 224 с.
45. Вересов Н. Н. Психология управления / Н. Н. Вересов. –  М. : МПСИ ; Воронеж : МОДЭК, 2001. – 222 с.
46. Волкогонова О. Д. Управленческая психология / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М. : Инфра-М, 2005. – 352 с.
47. Выготский Л. С.  Психология развития человека / Л. С. Выготский. – М. : Смысл ; Эксмо, 2005. – 1136 с. : ил. – (Библиотека всемирной психологии).
48. Вяткина З. Н. Индивидуальный стиль деятельности в педагогическом мастерстве учителя / З. Н. Вяткина. – Пермь, 1979. – 74 с.
49. Гарькавець С. О. Мотиваційна сфера особистості та правовий конформізм як прояв впливу соціальних утворень / С. О. Гарькавець // Теоретичні і прикладні проблеми психол. : зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2005. – № 1 (9). – С. 71–79.
50. Глухов И. А. Психологические особенности личности и профессиональной деятельности руководителей следственных органов: дис. … канд. психол. наук : 19.00.06 / Иван Алексеевич Глухов. – М., 2002. – 181 с.
51. Голубева Э.А. Способности. Личность. Индивидуальность /  Э.А. Голубева. – Дубна : Феникс, 2005. – 230 с.
52. Горбань Г. О. Вирішення задач й розв’язання проблем у контексті управлінської діяльності / Г.О. Горбань // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / [ред. кол. С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1. : Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / [за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки]. – Вип. 36. – С. 212–216.
53. Горбань Г. О. Прийняття управлінських рішень у соціальних системах:

соціально-психологічний аспект : монографія / Г.О. Горбань. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – 354 с.

1. Горбань Г. О. Управлінська діяльність: екологія відповідальності / Г. О. Горбань // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Ін-ту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [за ред. С.Д. Максименка]. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2010. – Т. 7: Екологічна психологія. – Вип. 23. – С. 49–53.
2. Гребенюк Г. А. Психологическое исследование индивидуальных особенностей управленческой деятельности (на материале компьютерных тестов и тренажеров): дис. … канд. психол. наук : 19.00.01 / Григорий Анатольевич Гребенюк. – М., 1994. – 233 с.
3. Гремлинг С. Практикум по управлению стрессом / Сандра Гремлинг. – СПб. : Питер, 2002. – 240 с.
4. Гусева Г.А. Формирование ценностных ориентаций государственных служащих: дис. … канд. психол. наук : 19.00.13 / Галина Анатольевна Гусева. – М., 1999. – 187 с.
5. Данилова Ж. Л. Использование тренинговых форм в образовательном взаимодействии / Ж. Л. Данилова // Материалы областной научно-практической конференции «Психология здоровья: теоретические основы и практика использования здоровьесберегающих технологий», 4–5 нояб. 2008. – Витебск : ГУО «ВО ИРО», 2008. – С. 114 – 120.
6. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала / А. А. Деркач. – М. : МПСИ, 2004. – 752 с.
7. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека / А. А. Деркач. – Кн. 5 : Акмеологические технологии диагностики и личностно-профессионального роста. – М. : РАГС, 2001. – 541 с.
8. Деркач А. А. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях (Психолого-акмеологические условия) / А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин. – М. : МААН, 1998. – 178 с.
9. Деркач А. А. Психология развития профессионала / А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин, А. К. Маркова. – М. : РАГС, 2000. – 124 с.
10. Деркач А. А. Реализация концепции «Я» в системе жизненных отношений личности (акмеологический аспект) / А. А. Деркач, А. Ю. Кривокулинский, Е. Б. Старовойтенко. – М. : Мысль, 1993. – 156 с.
11. Деркач А. А. Формирование эффективного стиля управленческой деятельности руководителя / А. А. Деркач, А. Н. Морозов, Ю. В. Синягин. – М. : РАГС, 1999. – 103с.
12. Діденко О. І. Психологічний портрет особи: досвід та проблеми / О. І. Діденко // Теоретичні і прикладні проблеми психол. : Зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. – № 2 (7). – С. 23–28.
13. Джонсон Д. В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Д. В. Джонсон ; [пер. с англ. В. Хомик]. – К. : КМ Академія, 2003. – 288 с.
14. Друкер П. Практика менеджмента / Питер Друкер ; [пер. с. англ. О. Исаевой]. – М. : Вильямс, 2010. – 398 с.
15. Дорфман Л. Я. Эмоциональные стили: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.01 / Леонид Яковлевич Дорфман. – М., 1994. – 438 с.
16. Дьяченко М. И. Психологический словарь-справочник / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – М. : Харвест, 2004. – 682 с.
17. Евстихов О. В. Тренинг лидерства : [монография] / О. В. Евстихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
18. Евстихов О. В. Практика психологического тренинга / О. В. Евстихов. – СПб. : Речь, 2004. – 256 с.
19. Емельянов Ю. Н. Теоретические и методические основы социально-психологического тренинга / Ю. Н. Емельянов, Е. С. Кузьмин. – Л. : ЛГУ, 1983. – 183 с.
20. Журавлев А. Л. Методика экспертной оценки личностных качеств руководителя производственного коллектива / А. Л. Журавлев // Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие ; [под ред. А. Л. Журавлев, В. А. Хащенко]. – М. : АН СССР Институт психологии, 1990. – С. 85–108.
21. Журавлев А. Л. Совместная деятельность как объект социально-психологического исследования / А. Л. Журавлев // Совместная деятельность: методология, теория, практика. – М. : Наука, 1988. – 234 с.
22. Журавлев А. Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива / А. Л. Журавлев // Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения. – М. : Наука, 1979. – 176 с.
23. Журавлев А. Л. Стиль и эффективность руководства производственным коллективом: дис. … канд. психол. наук : 19.00.13 / Анатолий Лактионович Журавлев. – М., 1976. – 215 с.
24. Завацька Н. Є. Організаційно-управлінські стреси: соціально-психологічний аспект : монографія / Н. Є. Завацька, Я.А. Плужник ; під ред. Н.Є. Завацької. – Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2014. – 228 с.
25. Завацька Н.Є. Теоретичні підходи та основні методи психотерапії узалежненої поведінки: соціально-психологічний аспект : монографія / Н. Є. Завацька. – К. : Український видавничий консорціум, 2008. – 260 с.
26. Зазыкин В. Г. Менеджер: психологические секреты профессии / В. Г. Зазыкин, В. П. Чернышев. – М : ЦИТП, 2002. – 312 с.
27. Зазыкин В. Г. Психология проницательности / В. Г. Зазыкин. – М. : РАГС, 2002. – 130 с.
28. Зайцева Т. В. Теория психологического тренинга : психологический тренинг как инструментальное действие / Т. В. Зайцева. – СПб. : Речь, 2001. – 156 с.
29. Захаров В. П. Социально-психологический тренинг / В. П. Захаров, Н. Ю. Хрящева. – Л. : ЛГУ, 1989. – 255 с.
30. Злобіна О. Г. Особистість як суб'єкт соціальних змін / О. Г. Злобіна. – К. : Ін-т соціології НАН України, 2004. – 400 с.
31. Изард К. Эмоции человека / К. Изард ; [пер. с англ. Н. Сенчурина]. – М. : МГУ, 1980. – 440 с.
32. Измайлов С. Г. Развитие индивидуального стиля деятельности преподавателей в процессе повышения их квалификации: дис. … канд. психол. наук : 19.00.13 / Сергей Георгиевич Измайлов. – М., 2001. – 166 с.
33. Измайлов С. Г. Теоретико-методологические подходы к исследованию индивидуального стиля деятельности преподавателя системы непрерывного образования / С. Г. Измайлов. – М. : МААН, 2001. – 32 с.
34. Ильин Е .П. Успешность деятельности, компенсации и компенсаторные отношения / Е. П. Ильин // Вопросы психологии. – 1983. – № 5. – С. 95-99.
35. Інтегративно-особистісний підхід у психологічній науці та практиці : монографія / [Г.О. Балл, О.В. Губенко, О.В. Завгородня та ін.] ; за ред. Г.О. Балла. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. – 206 с.
36. Історико-психологічна реконструкція психологічної думки в етнокультурному просторі України : монографія / [В.Т. Куєвда, В.М. Летцев, В.Ф Литовський та ін.] ; за ред. В.Т. Куєвди, В.В Турбан. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. – 258 с.
37. Кандыбович С. Л. Психолого-акмеологические основы управленческой деятельности командира войск радиационной, химической и биологической защиты: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.13 / Сергей Львович Кандыбович. – М., 2000. – 487 с.
38. Карамушка Л. М. Оценка персоналом особенностей организационного развития образовательных организаций / Л. М. Карамушка // Актуальные проблемы психологии, бизнеса и социальной сферы общества: теория и практика : Международный сборник научных трудов. – Т.6. – Ч. I. – Рига : МСНТ, 2010. – С. 61 – 70.
39. Карамушка Л. М. Психологічні особливості управлінської діяльності: оцінка змісту, основних мотивів, позитивних та негативних сторін управлінської діяльності / Л.М.Карамушка // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2012. – Т. 1. – Вип. 35. – С. 107–111.
40. Карамушка Л. М. Психологія відданості персоналу організації : [монографія] / Л. М. Карамушка, І. А. Андрєєвна. – К. ; Львів : Галицький друкар, 2012. – 212 с.
41. Карамушка Л. М. Роль організаційної культури в діяльності сучасних організацій: аналіз основних підходів / Л.М.Карамушка // Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічнапсихологія. Соціальна психологія : зб. наук. Праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. ; Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. 1. – Вип. 38. – С.225–229.
42. Карамушка Л. М. Формування конкурентноздатності управлінської команди освітньої організації як інноваційний напрям практичної психології управління / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. – К. : Міленіум, 2003. – 40 с.
43. Карвасарский Б. Д. Психотерапевтическая энциклопедия / Б. Д. Карвасарский. – СПб. : Питер, 1999. – 752 с.
44. Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция. Содержание. Символы : пер. с англ. / Бенгдт  Карлоф ; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. - М. : Экономика, 1991. – 239 с.
45. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2005. – 584 с.
46. Кириченко В. В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві / В. В. Кириченко // Соціальна психологія. – К. : НПУ ім. М. Драгоманова, 2004. – № 2. – С. 123 – 133.
47. Климов Е. А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы / Е. А. Климов. – Казань : Изд-во Казан. ун-та, 1969. – 278 с.
48. Климов Е. А. О некоторых эмоциональных переживаний как психодиагностических индикаторов в профконсультации / Е. А. Климов, Г. Ф. Корольков // Проблемы интегрального исследования индивидуальности. – Пермь, 1978. – С. 41–55.
49. Клюева Н. В. Программы социально-психологического тренинга / Н. В. Клюева, М. А. Свистун. – Ярославль : Содействие, 1992. – 68 с.
50. Ковалев Г. А. Основные направления использования активного социального обучения в странах Запада / Г. А. Ковалев // Психологический журнал. – 1989. – Т. 10. – № 1. – С. 127 – 136.
51. Коссов Б. Б. Профессиональная психопрогностика и методы исследования личности руководителя / Б. Б Коссов // Психологический журнал. – 1981. – Т. 2. – С. 43 – 51.
52. Коссов Б. Б. Типологические особенности стиля руководителей разной эффективности / Б. Б. Коссов // Вопросы психологии. – 1983. – № 5. – С. 126 – 130.
53. [Костюк Г.С. Принцип развития в психологии](http://development2005.narod.ru/books/kostuk.htm) / Г. С. Костюк // Хрестоматия по возрастной психологии. – М. : Изд-во «Институт практической психологии» ; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 1998. – С. 18 –21.
54. Котилевская Е. С. Дифференцированный и программно-целевой подходы в формировании индивидуального стиля участников управленческой деятельности / Е. С. Котилевская // Журнал научных публикаций аспирантов и докторов. – Серия: Философия. Психология. Социология. – Курск : Призма, 2013. – № 12. – С. 223–227.
55. Котилевська К. С. Етапи формування та розвитку управлінських команд / К. С. Котилевська // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 1(21). – С. 112–118.
56. Котилевська К. С. Залежність процесу управлінської діяльності від психолого-акмеологічних особливостей керівника / К. С. Котилевська // Матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф. «Університет і регіон: проблеми сучасної освіти», 31 жовт.-1 лист. 2013 р. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – С. 102–105.
57. Котилевська К. С. Проблема теоретичного вивчення колективного стилю в управлінській діяльності / К. С. Котилевська // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. – № 3(20). – С. 108–115.
58. Котилевська К. С. Теоретичні основи вивчення соціально-психологічних умов формування індивідуального стилю в колективній управлінській діяльності / К. С. Котилевська // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. ‒ № 2 (19). – С. 86–95.
59. Котилевська К. С. Формування змістовно-теоретичного поняття «індивідуальний стиль в управлінській діяльності» / К. С. Котилевська //Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К. : Логос, 2008. – Т. 7. – Вип. 14. – С. 139–146.
60. Кочетков В. В. Индивидуально-психологические проблемы принятия решения / В. В. Кочетков, И. Г. Скотников. – М. : Наука, 1993. – 143 с.
61. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Джон П. Коттер. – М. :   Олимп-Бизнес, 2011. – 256 с.
62. Кривоніс Т.Г. Теорія і практика особистісної психотерапії : монографія / Т.Г. Кривоніс. – К : Видавничий Дім «Слово», 2012. – 280 с.
63. Кричевский Р. Л. Психологические основы руководства и лидерства в первичном коллективе: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.01 / Роберт Львович Кричевский. – М., 1985. – 443 с.
64. Кричевский Р. Л. Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом / Р. Л. Кричевский, А. В. Маржине. –  Кишинев : Изд-во Штиинца, 1991. – 126 с.
65. Кузьмина Н.В. Профессионализм личности преподавателя / Н.В. Кузьмина. – М. : АПН, 1990. – 149 с.
66. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент /  Дэвид Кэмпбел, Джордж Стоунхаус, Билл Хьюстон. – М. : Проспект, 2003. – 336 с.
67. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
68. Лаптев Л. Г. Оптимизация управленческой деятельности военных кадров: дис. … д-ра психол. наук : 19.00.13 / Леонид Григорьевич Лаптев. – М., 1995. – 410 с.
69. Лебедев О. Т. Основы менеджмента / О. Т. Лебедев, О. Р. Каньковская. – 2-е изд., доп. – СПб. : МиМ, 1998. – 189 с.
70. Лейтес Н. С. Динамическая сторона психической активности и активности мозга / Н. С. Лейтес, Э. А. Голубева, Б. Р. Кадыров. – М. : Лантерна Вита, 1995. – 296 с.
71. Леонтьев А.А. Психология общения  / А. А. Леонтьев. – 3-е изд. – М. : Смысл, 1999. – 365 с.
72. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – [4-е изд.]. – М. : Политиздат, 1981. – 287 с.
73. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения: в 2-х т. / А.Н. Леонтьев. – М. : Педагогика,1983. – Т.1. – 320 с.
74. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – М. : Смысл, 1999. – 487 с.
75. Либин А. В. Стилевые и темпераментальные свойства в структуре индивидуальности человека: дис. … канд. психол. наук : 19.00.01 / Александр Викторович Либин. – М., 1993. – 225 с.
76. Липустина О. М. Повышение эффективности профессиональной подготовки учителей иностранного языка на основе мотивационного программно-целевого управления: дис. … канд. пед. наук : 13.00.08 / Ольга Михайловна Липустина. – Барнаул, 2002. – 141 с.
77. Ложкин Г.В. Механизмы лидерства. К вопросу о мотивационных предпосылках лидерского влияния / Г. В. Ложкин, А. Ю. Выдай // Політична психологія та соціальна робота. – К. : ТОВ «Видавництво «Сталь», 1999. – № 5. – С. 41 – 44.
78. Лозниця В.С. Психологія менеджменту / В. С. Лозниця. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
79. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. – М. : Наука, 1984. – 449 с.
80. Лоос В. Г. Промышленная психология / В. Г. Лоос. – 2-е изд., доп. и испр. – К. : Техніка, 1980. – 183 с.
81. Лукичева Л. И. Управление организацией / Л. И. Лукичева / Под ред. Ю. П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2006. – 360 с.
82. Максименко С. Д. Психологія в соціальній та педагогічній практиці. Методологія, методи, програми, процедури / С. Д. Максименко. – К. : Наук. думка, 1998. – 226 с.
83. Малімон Л.Я. Психологічні особливості управління нововведеннями в організації / Л. Я. Малімон //Актуальні проблеми психології. – Т. 1. : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2007. – Ч. 19. – С. 21 – 25.
84. Малышев К. Б. Психология управления / К. Б. Малышев. – М. : ПЕР СЭ, 2000. – 144 с.
85. Марасанов Г. И. Социально-психологический тренинг : методы моделирования и анализа ситуаций в социально-психологическом тренинге / / Г. И. Марасанов. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Совершенство, 1998. – 208 с.
86. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.
87. Мартынов С. Д. Профессионалы в управлении / С. Д. Мартынов. – Л. : Лениздат, 1991. – 141 с.
88. Мартьянова Г. Ю. Влияние профессиональной мотивации психолога-консультанта на эффективность индивидуального психологического консультирования: дис. … канд. психол. наук : 19.00.01 / Галина Юрьевна Мартьянова. – М., 2002. – 172 с.
89. Мерлин В. С. Индивидуальный стиль общения / Вольф Соломонович Мерлин // Вопросы психологии. – 1982. – № 4. – С. 26-37.
90. Мерлин В. С. Лекции по психологии мотивов человека / Вольф Соломонович Мерлин. – Пермь, 1971. – 120 с.
91. Мерлин В.С. Очерки интегрального исследования индивидуальности / Вольф Соломонович Мерлин. – М. : Мысль, 1986. – 256 с.
92. Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури ; [пер. с англ. М. Сотниковой]. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
93. Маслоу А. Мотивация и личность / Абрахам Маслоу. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.
94. Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной // Практическая психодиагностика. Методики и тесты / Ред. и сост. Д.Я. Райгородский. – Самара : Бахрах, 2001. – С. 641 – 648.
95. Митина Л. М. Психология профессионального развития учителя / Л. М. Митина. – М. : Флинта, 1998. – 200 с.
96. Митичкина О. А. Ценностные ориентации как фактор формирования психологической культуры / О. А. Митичкина // Теоретичні і прикладні проблеми психології і педагогіки : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. – №2 (4). – С. 158 – 162.
97. Мишуровский Л.Э. Индивидуальный стиль руководителя в формировании управленческой команды: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Леонид Эдуардович Мишуровский. – М., 2001. – 225 c.