**РОЗДІЛ 1**

**Теоретико-методологічні основи вивчення проблеми індивідуального стилю учасників управлінської діяльності**

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

Ефективність державної служби безпосередньо залежить від стилю управління. Тому в процесі реформування державної служби в Україні важливе значення має інтегрування стилів управління. В державному управлінні проблемі формування та розвитку стилів управління присвячено досить широке коло праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна назвати публікації Г. Атаманчука, Р. Войтович, Н. Гончарук, В. Єганова, А. Решетніченка, С.Тідора, Н. Фомічова та ін. Проте в цілому ця проблематика в науковій літературі залишається малодослідженою, особливо це стосується інтегрування стилів управління як засобу підвищення ефективності державної служби. Результативність і ефективність діяльності будь-якого державного органу, установи залежить від стилю управління. Стиль (від латинського stylus – стрижень для письма) – це сукупність прийомів, форм і методів здійснення якоїнебудь роботи, діяльності, поведінки [3, с.177]. В тлумачному словнику говориться, що «стиль» – це сукупність зовнішніх ознак, особливостей, властивих чому-небудь, кому-небудь, характерних рис якої-небудь поведінки, діяльності, методу роботи [11, с.424]. Виходячи з цього, стиль управління визначається як сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення завдань і проблем, що використовуються в практичній діяльності керівником [13, с.198]. Стиль не тотожний індивідуальним особливостям людини (характеру, особистісним рисам, установкам та ін.), а виступає в якості психологічної системи їх узгодження з сукупністю умов її діяльності і зовнішнього середовища (технологіями, вимогами державного органу, соціальними нормами, індивідуальністю партнерів, методами навчання тощо) [18].

На нашу думку, російський вчений Г. Атаманчук, указуючи, що стиль безпосередньо залежить від його основного носія – людини, абсолютно вірно розглядає саме поняття стилю як систему соціально-ефективних способів, засобів, форм і методів щоденного функціонування посадових осіб і в цілому органів державної влади і органів місцевого самоврядування, що постійно розвиваються; систему, яка побудована на відповідних принципах та забезпечує раціональне і демократичне ведення управлінських справ [3, с.430]. Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить, що єдиного підходу до визначення поняття стилів управління у сфері державної служби, їх типології на сьогодні не існує.

Вирізняють декілька підходів до проблеми класифікації стилів, виділяючи їх за різними підставами. Не завжди ці підходи незалежні один від одного, частіше вони пересікаються, але все ж різняться за своїми домінуючими ідеями. Відповідно до них виділяються чотири підходи: 1) особистісний (визначається виділенням індивідуальних особливостей керівника в якості головної детермінанти його стилю); 2) поведінковий (пов’язує поведінку керівника з ситуаціями діяльності, структурою виробничих завдань, а також з професіоналізмом, відносинами і мотивами підлеглих); 3) комплексний (виражаеться в стремлінні узагальнити наибільш відомі детермінанти стилю); 4) структурно-функціональний (характеризується постановкою питання про внутрішню організацію стиля, при цьому зазвичай не конкретизується їх число) [18].

Німецьким психологом К. Левіним наприкінці 30-х рр. минулого століття була введена в науковий обіг класифікація стилів управління (авторитарний, ліберальний і демократичний), яка сьогодні стала класичною, загальновизнаною.

Авторитарний стиль (від французького autoritare – владний) характеризується тим, що керівник покладається виключно на авторитет посади, в прийнятті рішень орієнтується на власні цілі та інтереси, займає жорсткі позиції, застосовує методи адміністративного та психологічного впливу на людей, завжди впевнений у власній правоті, спирається на широкі зв’язки в органах державної влади й серед підприємців.

Такий стиль буде ефективним у напружених управлінських ситуаціях, коли потрібні рішучі дії, а також у колективах з низьким рівнем розвитку і з негативно мотивованими працівниками. Керівник такого типу може привести організацію як до великого успіху, так і до повного краху. Можна виділити наступні форми авторитарного стилю: патріархальний; харизматичний; автократичний; бюрократичний. За патріархальною формою стилю всі зобов’язані підкорятися «батькові-керівнику». За харизматичною формою – керівник вимагає все від підлеглих і не зобов’язаний про них піклуватися. За автократичною формою керівництво здійснюється апаратом управління через підлеглі інстанції, які проводять рішення автократа, але залишаються підлеглими йому. За бюрократичною формою – виключається свавілля вищої сили, проявляються риси неефективного, формального підходу. Бюрократичний стиль відомий невиробничими методами.

 На практиці він формується у слабкого, нерішучого керівника. Бюрократичний стиль включає в себе такі риси авторитарного стилю, як централізацію рішень, владу над людиною. Авторитарний стиль керівництва призводить до розвитку в колективі конфліктних ситуацій, породжує взаємну недовіру співробітників.

Демократичний стиль передбачає надання підлеглим самостійності, підготовку й прийняття рішень за їх активної участі. Керівник у своїй роботі постійно опирається на групу однодумців в особі ради, президії, колегії, дбає про створення необхідних умов, з повагою ставиться до людей. Керівник такого стилю – хороший політик, «дипломат», «стратег», відкрита людина. Він розділяє відповідальність згідно з наданими повноваженнями, підбирає ділових, грамотних працівників, постійно підвищує свою кваліфікацію, в нього рівна манера поведінки, використовує різні види заохочення та покарання.

Недоліки цього стилю виявляються в його недостатній мобільності, динамічності та оперативності. Ліберальний стиль – це безініціативність, постійне очікування вказівок зверху, небажання прийняти на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Цей стиль досить нестійкий, малоефективний, але його перевага у колективному прийнятті управлінських рішень.

За ліберальним стилем відмічаються лише негативні аспекти. Керівник такого типу намагається всім догодити, нікого не покарати. Більше всього – це посередник між підлеглими та вищестоящими організаціями, він віддає ініціативу в руки підлеглих, підбором кадрів не займається, терпимий до порушень, більше користується методами нагородження. Сьогодні в літературі, поряд з цими основними стилями державного управління, наводять і інші класифікації.

Так, В. Єганов пропонує наступну оновлену класифікацію стилів управління, яка поряд із авторитарним, демократичним та ліберальним містить системний, підприємницький, компетентний, дорадчий, експертний та харизматичний стилі. Основними ознаками їх відповідно є: використання всіх наявних ресурсів для досягнення мети діяльності організації; запровадження оцінки ефективності роботи працівників та діяльності органу влади на ринкових засадах; компетентна оцінка існуючої ситуації на підставі наявного професійного досвіду; надання виключно консультативної підтримки з питань діяльності органу влади працівникам у разі необхідності; надання необхідної допомоги з питань діяльності органу влади силами залучених спеціалістів у разі необхідності; покладання на особистісні якості керівників, які надають впевненості іншим в обґрунтованості рішень.

Ним, на основі експертного дослідження з’ясовано, що для органів виконавчої влади найбільш доцільним є застосування демократичного з компетентним стилів управління [10, с.9-10 ].

Аналізуючи праці Г. Атаманчука, Р. Войтович, Н. Гончарук, С. Князєва, А. Решетніченка, крім основних стилів державного управління, можна визначити такі їх різновиди, як загальний, індивідуальний, бюрократичний, прогресивний, волюнтаристський, делегуючий, діловий (змістовно-об’єктивний), контрольний, самоцентристський, демотивуючий, нейтральний, дозволяючий різновиди стилів управління: – загальний – стиль нормативний, тобто загальновизнаний, його головні

риси виявляються всюди – у широких масштабах, що розділяє та підтримує суспільство; – індивідуальний – загальний стиль, який пристосований до конкретних умов управлінської діяльності, якостей і здібностей посадових осіб; – прогресивний – прокладає дорогу усьому новому, проявляються елементи прогресу; – делегуючий – при такому стилі кожен керівник успішно долає труднощі в роботі, тобто замінює другорядні і повсякденні справи основними, делегує частину справ підлеглим; – самоцентристський – коли керівник замикає на собі зв’язки, процес діяльності організації; – демотивуючий – сутність його полягає в тому, що йде явне перебільшення вказівок на помилки підлеглих, ніж на оцінку їх досягнень; – діловий (змістовно-об’єктивний) – для цього різновиду стилю управління характерні такі риси, як компетентність, орієнтація на основну ціль діяльності колективу, самостійність, практичність, висока оперативність [3; 5; 7; 12; 15; 16].

 Тут важливо звернути увагу на думку професора Р. Войтович, яка підкреслює, що стиль діяльності в державному управлінні, на відміну від стилю діяльності в інших сферах суспільного життя, базується на державно-владному відношенні і чітко регламентується певними нормами та умовами управлінської процедури [5, с.68 ]. Тому вона виділяє індивідуальний та загальний стилі, пропонуючи під загальним розуміти стиль державного управління в цілому, а індивідуальний розглядати як стиль діяльності державних службовців, який безпосередньо залежить від конкретних умов управлінської практики та соціально-психологічних особливостей керівника, від його професійно-ділових якостей, від уміння оволодіти загальним стилем діяльності, який, у свою чергу, являє певні нормативи, що їх продукує та підтримує суспільство [5, с.70 ].

У цьому зв’язку говорячи про стиль управління, слід відзначити, що його не можна трактувати як щось автономне, самостійне, що діє лише за своїми власними закономірностями. Він залежить від суспільно-політичного, цільового, функціонального й організаційного устрою державного управління, аналізується лише у взаємодії з його носієм – людиною. Разом з тим суспільство не може покладатися тільки на особисті якості людини (посадової особи), воно повинно мати тверді гарантії, надійні механізми та регулятори, які б забезпечували діяльність людини у необхідному напрямку у визнаних формах, методах і процедурах. А тому стиль державного управління повинен складатися з таких елементів: - цільових, функціональних і організаційних характеристик органів державної влади, які визначають правовий статус і місце в ієрархії керуючої системи державного управління; - юридично закріплених і, відповідно, використовуваних у практиці форм, методів і процедур управлінської діяльності органів управління та їх посадових осіб; - реально виявлених загальнокультурних, професійних і особистісних якостей посадових осіб, через які формуються соціально-психологічні механізми управління [3, с. 314 – 315].

Слушну думку висловлюють російські дослідники С. Тідор та Н. Фомічов, які підкреслюють, що в літературі в характеристиках кожного стилю частіше переважають одновимірні оцінки. Такому аналізу стилів сприяють традиційні варіанти визначення, в яких наголос робиться на способах досягнення цілі, які стійко повторюються. Всі недоліки негнучкого одновимірного мислення в управлінні рельєфно проявляють себе у стилі управління. Так, авторитарний стиль, характерний для радянської адміністративно-командної системи, був адекватним в екстремальних ситуаціях, навіть забезпечував підвищення ефективності, досягнення випередження багатьох країн по валовому продукту праці. Але він невідворотньо породжує регресивні тенденції. Вичерпавши в період індустріалізації і післявоєнної відбудови позитивні сторони вкрай жорстких методів авторитарного стилю управління марнотратною економікою, партія пропустила момент, коли треба було переходити до ощадливої (рачительной) економіки і принципово змінювати методи керівництва, а разом з ними і сам інструмент державного менеджменту [17].

 Значною мірою наслідки лінійного адміністрування залишаються і сьогодні. Так, відомий фахівець у сфері менеджменту Іцхак Адізес зазначає, що головною проблемою українських і російських менеджерів є автократичний стиль управління. Вирішення цієї проблеми він вбачає у переході від автократичного управління до синергетичної команди (синертим) – стилю управління, який дозволяє організації працювати в одному напрямку. Кожний може брати участь в обговоренні і висловлювати точку зору, яка буде впливати на прийняття кінцевого рішення.

Для прийняття правильного рішення потрібна демократія, підкреслює він, але для його імплементації потрібний авторитаризм, потрібна жорстка дисципліна[2]. Торкаючись стилю державного управління в сучасній Україні, Р. Войтович вказує, що нинішній державноуправлінський істеблішмент має виробити нову технологію державної влади (а відповідно до цього і технологію державного управління), яка виходила б за межі апаратного прагматизму, що тим самим позначить виникнення нового стилю державного управління.

Для створення такої технології державного управління необхідна передусім мережа стабільних державно-управлінських структур, яка була б спроможна застосовувати новий стиль державного управління, який відповідає умовам ринкової політики. При цьому вона також відзначає, що кожен стиль діяльності застосовується до конкретної управлінської ситуації і його продуктивність безпосередньо залежить від того, наскільки керівник здатен оволодіти такою ситуацією, використовуючи при цьому сучасну управлінську технологію.

Характер та продуктивність управлінської праці визначаються сутністю керівника, яка, у свою чергу, розкривається через його генетичний та соціально-психологічний фонд, що й зумовлює рівень його освіченості та сприяє засвоєнню ментальноуправлінського досвіду [5, с.75 ]. Іншими словами, керівник органу державної влади має вести до досягнення цілі й мети, вирішення завдань, що стоять перед конкретним органом влади, відштовхуючись від інтересів справи в утвердженні методів і стилів управління, а не від того, як йому зручніше поводитися в тій чи іншій ситуації.

Тобто, керівник, який вибрав певний стиль лідерства і суворо його дотримується, оскільки він добре зарекомендував себе в минулому, може бути нездатним здійснювати ефективне керівництво в іншій ситуації на більш високій посаді, де всі його безпосередні підлеглі орієнтовані на досягнення.

Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, максимально реалізувати потенціал підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва впродовж всієї своєї кар’єри. Керівник, скоріше, має навчитися користуватись усіма стилями, методами і типами впливу, що найбільше підходять до конкретної ситуації. Отже, найбільш ефективним стилем у швидко змінюваному світі є стиль адаптивний, або, як його називають, стиль, орієнтований на реальність.

Мистецтво управління полягає в умінні вплітати найкращі риси стилю в цілісний процес керівництва, в умінні переключатися з одного стилю на інший залежно від ситуації, в умінні підбирати стиль у зв’язку з певним становищем і виходити за рамки звичного стилю, що постійно застосовується в установі. В Японії, наприклад, в даний час більше всього цінується новаторсько-аналітичний стиль, який поєднає в собі сміливий пошук раціональних рішень і енергійних дій, сприйняття нестандартних ідей, стремління до інтеграції колективних дій і готовність враховувати думку інших, терпимість до невдач [1, с. 22-23].

При розгляді проблеми інтегрування стилів управління важливе теоретико-практичне значення має ситуативний підхід до застосування стилів управління. Перш ніж розглянути його, доцільно розглянути поняття ситуаційного підходу в управлінні. Ситуаційний підхід в управлінні – це підхід, який виходить з можливості застосування різних методів управління залежно від їх ефективності в конкретній ситуації. Його методологія базується, передусім, на правильній інтерпретації ситуації (виділенні параметрів) та професійному володінні засобами управління, що дає змогу застосовувати певні методи та прийоми, пов’язані з конкретними ситуаціями, передбачати їх ймовірні наслідки, адекватно й ефективно реагувати на зміни ситуацій та отримані результати управління.

На думку Г. Кунца та С. О’Доннела, він дає змогу зрозуміти, як найбільш ефективно досягти цілей за умов, що склалися. Ситуаційний підхід в управлінні безпосередньо пов’язаний з ситуаційним управлінням. Ситуаційне управління (від латин. situatio – положення, збіг обставин і умов, що створюють певне становище) – оперативне управління, здійснюване на додаток до стратегічного та перспективного. Сутність його виражається в тому, що одні й ті ж управлінські функції по-різному реалізуються у конкретних ситуаціях.

Практична реалізація ситуаційного управління полягає в прийнятті управлінських рішень у міру виникнення проблем, відповідно до ситуації, що складається. Теорія ситуаційного управління розроблена в 70-х роках ХХ ст. в Гарвардській школі бізнесу як подальший розвиток попередніх теорій менеджменту (школи «людських відносин», «організаційної поведінки», «науки управління» тощо). У фаховій літературі також зустрічається назва «кейсове» (від англ. case), що означає – ситуація, або адаптивне управління. Важливою перевагою ситуаційного управління є «гнучкість», тобто можливість адаптації організації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища. Слабким місцем ситуаційного управління є відсутність можливості надання будь-яких «стандартних» рекомендацій з досягнення результатів діяльності в умовах постійних зовнішніх змін [9, с.651].

У межах ситуативного підходу цікавою є модель Реддіна, розроблена американськими вченими. Реддін у своїй управлінській моделі розглядає три виміри – стиль керівництва-ситуація-результат та чотири основних стилі, кожен з яких може бути ефективним чи неефективним у різних ситуаціях управління. За Реддіним найважливішими ситуативними умовами є наступні: вимоги, що випливають з природи виконуваного завдання, організація, яку сприймають досить широко, стиль керівництва безпосереднього керівника, співпраця із суміжними ланками, співробітники, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні [6, с.101].

На думку І. Ільченка, також найефективнішим є використання ситуаційного підходу до керівництва та управління, адже ефективність кожного стилю визначається конкретною ситуацією. Він зазначає, що якщо керівнику демократичного стилю управління необхідно терміново виконати певне завдання, але підлеглі, які працюють на відповідній ділянці, є не досить компетентними для цього, тоді керівник переходить до директивного стилю управління, оскільки це єдиний вихід із ситуації. Він також зазначає, що ефективність стилю управління залежить від соціальних, галузевих та місцевих умов. Однією з умов ефективності управління за допомогою певного стилю є його відповідність особистим рисам самого керівника, оскільки, як свідчить практика, справа просувається досить тяжко, якщо вона не відповідає характеру людини, суперечить її філософії.

Скажімо, демократичний стиль управління вдовольняє лише осіб демократичного типу, а люди авторитарного типу, якщо вони намагаються керувати демократичними методами, не відчувають ніякого задоволення від роботи [8, с.18].

Отже, оскільки в державному управлінні не існує універсальних стилів управління, нагальною потребою стає їх інтегрування. Це випливає з того, що, як зазначає Р. Войтович, майже кожний тип управлінського стилю включає компоненти, які властиві іншим формам організації діяльності, а тому конструктивно стиль постає у вигляді системи, що поєднує в собі кілька стилів, як варіативна сукупність способів і механізмів управлінської взаємодії, з числа яких обирається найбільш адекватний набір для даної ситуації [5; 17].

**1.3. Структурні та функціональні компоненти індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності**

Проведений аналіз передумов дослідження проблеми, стан її розробленості в сучасній психологічній науці дозволяють поставити питання про побудову теоретичної концептуальної моделі індивідуального стилю керівника в управлінській діяльності.

З'ясовано, що до структурних компонентів індивідуального стилю управлінської діяльності належать індивідуальний, конативний, когнітивний, мотиваційно-ціннісний та емоційний компоненти [21; 33; 53; 75].

Виявлено, що функціональні компоненти індивідуального стилю учасників управлінської діяльності обумовлено: гностичний призначений для аналізу умов, форм і засобів, за допомогою яких здійснюється професійна діяльність; проектувальний гарантує правильне уявлення про взаємозв'язок структурно-функціональних компонентів індивідуального стилю управлінської діяльності; конструктивний забезпечує системність індивідуального стилю управлінської діяльності на основі трансформування результатів, отриманих гностичним і проектувальним компонентами; комунікативний реалізує дії, пов'язані з управлінською взаємодією і впливом на об'єкти управління; організаційний реалізує коригування розвитку індивідуального стилю; соціально-перцептивний дозволяє здійснювати діагностику вхідних потоків інформації як вербальної, так і невербальної; аутопсихологічний припускає свідоме оволодіння і вдосконалення системи знань, умінь і навичок; рефлексивний спрямований на зменшення суб'єктивних і об'єктивних протиріч між зовнішніми і внутрішніми факторами, що впливають на розвиток індивідуального стилю управлінської діяльності. Виділені компоненти розрізняються за ступенем стійкості до зовнішнього впливу, за витратами, необхідними для їхнього формування, розвитку або корекції [6; 79; 82].

Останніми роками найбільш інтенсивний розвиток отримали ті напрями акмеології, які пов’язані, головним чином, із професійними досягненнями зрілості особистості, тому дуже поширеною стала думка про те, що акмеологія – це наука про закономірності розвитку професіоналізму. Відповідно до цього розглядаються її теоретико-методологічні основи.

Об’єктом акмеології є зріла особа, що прогресивно розвивається, самореалізується, головним чином, у професійних досягненнях. Предметом, у широкому розумінні, є закономірності, психологічні механізми, умови й факти, які сприяють прогресивному розвитку зрілої особистості та її високим професійним досягненням. Особливістю акмеологічної науки виступає те, що в ній домінує наукова парадигма, що «йде від реальності». Це виявляється в розгляді особистості, що розвивається, поза заданими жорсткими ідеологічними установками. Головними характеристиками акмеологічної науки, що дозволяє вважати ефективність її використання у вирішенні виділеної нами проблеми дослідження індивідуального стилю керівником в управлінській діяльності, виступають її функціональність, комплексність, системність та інтегративність [25; 28; 60].

Фундаментальність акмеології як науки визначається теоретичними концепціями, серед яких, перш за все, виділяються, з позиції нашого аналізу, концепція акмеологічної дії та концепція командної дії. Ще однією характеристикою фундаментальності акмеології є широкі міждисциплінарні зв’язки.

Системний підхід дозволяє розкрити зміст акмеологічної системи прогресивного розвитку особистості та її особистісно-професійного розвитку. При цьому основою системи є особистість, а системоутворювальним чинником – ідеальний образ особистості, що досягла вершини у своєму розвитку, якийсь еталон професійних, соціальних та особистісних досягнень [19].

Широкі міждисциплінарні зв’язки акмеології, аналіз отримуваної інформації у фокусі акмеологічних завдань сприяє акумуляції всього цінного й значущого, що накопичене в науках, які належать до комплексу людинознавства, і спрямованого на прогресивний розвиток особистості та її творчу самореалізацію.

Результати акмеологічних досліджень зумовили визначення поняття «професіоналізм» наступним чином: професіоналізм діяльності – якісна характеристика суб’єкта праці, що відбиває високу професійну кваліфікацію, різноманітність ефективних професійних навичок і умінь, зокрема заснованих на творчих рішеннях, володіння сучасними алгоритмами й способами вирішення професійних завдань, що дозволяє здійснювати діяльність із високою та стабільною продуктивністю.

Професіоналізм особистості – високий рівень розвитку професійно важливих та особистісно ділових якостей, особистісно-ділових якостей, високий рівень креативності, адекватний рівень домагань, мотиваційну сферу й ціннісні орієнтації, спрямовані на прогресивний розвиток фахівця.

Таким чином, професіоналізм особистості й діяльності – це, образно кажучи, дві сторони одного й того ж явища, категорії, що знаходиться в діалектичній єдності. У той же час при вирішенні практичних акмеологічних технологій таке розділення є доцільним [62; 70; 76].

Очевидно, що формування управлінської команди як функції управлінської діяльності, що реалізується її суб’єктом на рівні комунікативних і, перш за все, організаційних якостей. Разом із тим, у ряді досліджень, що виконуються в рамках психолого-акмеологічного підходу, було показано, що здатність і вміння формувати ефективну команду виступає як інтегральне вміння керівника, що дозволяє говорити про можливість виділення цієї якості як окремої самостійної складової в структурі професіоналізму управлінця.

Із позиції нашого дослідження принципово важливо виступає також той факт, що в серії емпіричних і теоретичних акмеологічних досліджень було показано, що розвиток професіоналізму у фахівця різних професій. Було доведено, що професіонали вищого класу, незалежно від виду їхньої професійної діяльності, володіють відомою схожістю, що виявляється в особливостях регуляції їхньої діяльності, ступеня розвиненості певних якостей, психологічних механізмів стимулювання творчої активності [14; 76].

Іншими словами, ці характеристики мають властивості інваріативності, тобто відносної незалежності від специфіки виконуваної професійної діяльності.

Акмеологічні інваріанти професіоналізму – це основні якості й уміння професіонала (або, у ряді випадків, необхідні умови). Акмеологічні інваріанти професіоналізму виявляються так само й у внутрішніх спонукальних причинах, що забезпечують активний саморозвиток фахівця, реалізацію його творчого потенціалу [59; 60].

Загальні акмеологічні інваріанти повністю не залежать від специфіки діяльності. У якості інваріанта виступають:

- розвинена антиципація;

- високий рівень саморегуляції;

- уміння приймати рішення й стійка образна сфера.

Специфічними інваріантами можуть бути ті, які визначаються конкретним видом професійної діяльності. При цьому важливими з позицій нашого аналізу виступають ті, що для професій класу «людина-людина» й «людина-колектив» особливими інваріантами, як довели дослідження, є:

- проникливість (або диференціально-психологічна компетентність);

- комунікабельність;

- комунікативні вміння.

Розвиток професіоналізму, таким чином, спочатку має здійснюватися за рахунок формування й розвитку цих якостей і вмінь.

Проведений у першому й другому параграфах цього розділу аналіз теоретичних основ і передумов із урахуванням викладеної нами психолого-акмеологічної позиції в аналізі проблеми індивідуального стилю в управлінській діяльності, дозволяє побудувати загальну концептуальну модель дослідження, формувати його основні завдання, визначити адекватний методичний апарат, що дозволяє забезпечити їх ефективне вирішення. Логіка акмеологічного дослідження припускає, перш за все, вивчення системи умов і чинників, які обумовлюють саморух, призводячи до вагомих досягнень, причому маємо факти трьох видів:

- об’єктивні, пов’язані з реальною системою й послідовністю дій, спрямованих на досягнення шуканого результату;

- суб’єктивні, пов’язані з суб’єктивними передумовами заходи успішності професійної діяльності (мотиви, спрямованість, здібності, компетентність, умілість, задоволеність, творчість); міра їх прояву пояснює суб’єктивні причини, що сприяють зростанню професіоналізму або перешкоджають цьому процесу;

- об’єктивно-суб’єктивні, пов’язані з організацією професійного середовища, професіоналізмом керівників, якістю управління системою.

Отже, у контексті нашого дослідження, виходячи з аналізу досліджень, виконаних в руслі аналізованої проблеми, умовами і чинниками, що визначають індивідуальний стиль керівника можуть виступати:

1. Життєва стратегія керівника;

2. Суб’єктивна модель управлінської діяльності;

3. «Я-концепція» керівника;

4. Управлінська концепція керівника;

5. Індивідуально-психологічні особистісно-професійні особливості суб’єкта задля формування управлінської команди;

6. Сфера управлінської діяльності;

7. Досвід і навички управлінської діяльності;

8. Особливості корпоративної культури організації.

Необхідним є керований процес формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності, що приводить до актуалізації потенційних структур стилю діяльності, зростання активності й динамічності його компонентів.

Розгляд проблеми умов формування індивідуального стилю в управлінській діяльності, з’ясування його механізмів і закономірностей функціонування потребує проведення низки емпіричних студій.

**РОЗДІЛ 2**

**Емпіричне вивчення соціально-психологічних особливостей індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності**

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

Розвиток підприємств неможливий без ефективної управлінської діяльності, тому значення керівництва на підприємствах є актуальним питанням сьогодення. Уміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні та управлінські методи, виявити свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації – все це залежить від обраного стилю керівництва і впливає на ефективність та результативність організації.

Керівник повинен до кожної людини знайти підхід, створити сприятливі умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, бути лідером. Сьогодні існує проблема неоднозначності трактувань понять «стиль керівництва» і «стиль лідерства» вітчизняними і зарубіжними науковцями, які потребують диференціації.

Починаючи з 30-х рр. минулого століття, в менеджменті і соціальній психології ведеться вивчення феномена стилів керівництва. Накопичено великий емпіричний матеріал, побудовано багато теоретичних моделей, які розрізняють на різній основі стилі керівництва. У своїх працях Р. Блейк та Д. Моутон, М. Виноградський, В. Гладунський, А. Гончаров, О. Донченко, О.Є. Кузьмін, К. Левін, Д. Макгрегора, В. Терещенко розкривають сутність поняття «стиль керівництва», види стилів керівництва, підходи щодо їх вибору. У таблиці наведено підходи авторів щодо визначення поняття «стиль керівництва».

Переважна частина наведених визначень «стилю керівництва» зводиться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення задач управління, тобто стиль керівництва розглядають як систему постійно застосовуваних методів керівництва. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що в зарубіжних виданнях не існує диференціації понять «стилю лідерства» і «стилю керівництва», стиль і метод керівництва існують у певній єдності, не виділені характерні риси стилю керівництва. Підходи авторів щодо визначення поняття «стиль керівництва»

Характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації.

Звична манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, яких він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації; ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків в колективі. Сукупність найчастіше застосовуваних менеджером принципів і методів управління.

Система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілейЗвична манера поведінки щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації

На основі аналізу цілями дослідження є: − уточнити сутність поняття «стиль керівництва»; − визначити місце стилів керівництва в системі менеджменту; − обґрунтувати роль стилів керівництва на підприємствах; − виділити характерні риси стилів керівництва. Виклад основного матеріалу Протягом усієї історії розвитку менеджменту ведуться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва та лідерства. У працях зарубіжних вчених немає диференціації понять «лідер» і «керівник». Американські теоретики менеджменту дотримуються думки, що кожен керівник вже є лідером. В ідеалі так повинно бути, для цього існує відповідна система навчання для керівників. В українській теорії менеджменту ці два поняття обґрунтовано розрізняють. Більшість людей не помічають відмінностей між поняттями “лідерство”, “керівництво” та “влада” і вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу.

Формально це так, однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше. Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу.

Страх, винагорода, традиції, харизма, переконання та участь в керівництві є інструментами, які керівник використовує для впливу на працівників, апелюючи при цьому до їхніх потреб. Чим більша залежність підлеглих від керівника, тим більша влада керівника над підлеглими [1; 2]. Питання сутності лідерства цікавило багатьох дослідників. Незважаючи на певні розбіжності у поглядах, вчені все ж таки схиляються до думки, що лідерство – це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягнення цілей організації [1].

Лідерство – деякий невловимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об’єднати зусилля для досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань [7].

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій [1]. Керівництво в системі менеджменту є об’єднувальною функцією, яка пронизує всі управлінські процеси в організації.[2]

За останні 50 років в теорії і практиці психології та менеджменту проблема співвідношення лідерства і ефективності управління стала однією із ключових. Будь-який керівник, що турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером. “Лідерство” як тип управлінських стосунків відрізняється від поняття “керівництво”. Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнювальними системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації [2].

Існує три основні теоретичні підходи до розуміння лідерства.

1. “Теорія рис” (харизматична теорія). Від слова “харизма”, тобто “благодать”, яка в різних релігіях пояснювалась як дещо, що зійшло на людину. Виходить з положень німецької психології кінця IХ – початку ХХ ст. та концентрує свою увагу на природжених якостях лідера. Лідером, згідно цієї теорії, може бути лише така людина, яка має набір особистісних якостей або сукупністю певних психологічних рис. На противагу була висунута теорія “лідера без рис”. Але вона не надавала відповіді на питання, звідки виникають лідери та яким є походження самого феномена лідерства.

2. Ситуаційна теорія лідерства. Теорія рис зовсім не відкидається, але стверджується, що в основному лідерство – продукт ситуації. У різних ситуаціях групового життя виділяються окремі члени групи, які перевершують 390 інших хоча б в одній якості. Завдяки тому, що в даній ситуації ця якість і є необхідною, людина, якій вона притаманна, стає лідером. Властивості, риси та якості лідера ставали відносними. За думкою Ж. Піаже, такий тип лідера є дивним. Він перетворюється на “флюгер”, питання про активність лідера повністю знімається. Як це часто буває в історії науки, два достатньо протилежні підходи породили третій, більш або менш компромісний варіант рішення проблеми.

3. Системна теорія лідерства. Лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин в групі, а лідер – як суб’єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і вивчати його потрібно з погляду цілей та задач групи, хоча і структура особистості лідерів при цьому не повинна ігноруватися. Поняття “лідер” порівняно з поняттям “керівник” є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який володіє якостями лідера, може впливати на працівників з метою впровадження змін в організації, виходу на вищий, якісно новий рівень.

Не будь-який керівник використовує лідерство в своїй поведінці. Продуктивний керівник не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки [3]. Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними насамперед використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, адже віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав і стати лідером групи вдається далеко не кожному.

Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання власної позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. Натомість послідовники задовольняють лідерську потребу у визнанні і надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей. Як лідерство, так і керівництво мають управлінський статус [1].

Спільними для лідера і керівника є можливість застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, примусу, традицій, економічних, соціальнопсихологічних механізмів. Керівника, який досягнув влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії, і керує людьми винятково з цих позицій, називають формальним лідером.

Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою “начальник-підлеглий” (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування за службовою ієрархією тощо). Соціальна взаємодія його із членами колективу, яким він керує, є доволі пасивною.

Підлеглі такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати і оскаржувати його права на керування, особливо якщо він у роботі демонструє недостатню фаховість. Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, отримає визнання своїх підлеглих як лідер завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм у інших тощо. Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а отже, більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера.

У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки “лідер–послідовник”, які є набагато тіснішими і результативнішими, ніж стосунки “начальник–підлеглий”. Лідерство дає змогу особливо підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як постановка цілей; координація зусиль підлеглих; оцінка результатів їхньої роботи; мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо); забезпечення групової синергії; відстоювання інтересів групи за її межами; визначення перспектив її розвитку.

Відмінності між лідером і керівником випливають із функцій, які вони виконують. Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання. Лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні протилежних інтересів працівників. Серед основних відмінностей можна виділити такі: − лідерство виникає стихійно, а керівника призначають; − керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство – на неформальних; − висування лідера залежить від настрою групи, тоді як керівництво – явище стабільніше; − керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин у ній (делегування повноважень), натомість лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед — творчим здібностям [4].

Виділивши основні відмінності понять «керівництво» і «лідерство», з’ясуємо поняття «стиль керівництва», але для цього потрібно видлити місце керівництва в системі менеджменту. Науковий статус понять «менеджмент», «керівництво» і «управління» має доволі невизначений характер через те, що вони широко використовуються в різних сферах та галузях і існують різні їх визначення в економіці, психології та інших науках. Менеджмент є різновидом управління і означає цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та визначених цілей [1].

 Поряд з ним використовується термін «управління», але з обов’язковою орієнтацією на певний об’єкт (процес). Наприклад, управління виробництвом, управління господарською діяльністю, управління страховою компанією. Керівництво є об’єднувальною функціє менеджменту і пронизує всі управлінські процеси на підприємстві [6].

Не слід ототожнювати поняття «стиль керівництва» і «стиль управління». Поняття «стиль керівництва» є вужчим і виявляється в управлінській діяльності керівника під час налагодження стосунків між керівником і підлеглим. Поняття «стиль управління» є ширшим і зумовлене розв’язанням організаційно-управлінських проблем.

Первинно поняття «стиль» (лат. stilus, грец. stylos) розглядалося як паличка для письма, а пізніше використовувалося у значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – це своєрідний «почерк» в діях керівника. Вперше питання про стилі керівництва було розглянуте К. Левіним в праці "Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії" (1938 р.) [1].

Найчастіше визначення стилю керівництва зводяться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення завдань управління, тобто стиль – це система постійно вживаних методів керівництва. Як видно, стиль і метод керівництва існують в певній єдності. Стиль керівництва і метод є категоріями менеджменту. Стиль і метод керівництва співвідносяться як форма та сутність явищ. Стиль є формою реалізації методів керівництва, прийнятою певним менеджером відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик. Менеджер із певним стилем керівництва може використовувати різні методи менеджменту.

Методи менеджменту – це способи впливу керівної системи на керовану для досягнення завдань і цілей, що стоять перед організацією [1]. Кожному із методів менеджменту відповідає певний стиль керівництва. Це означає, що кожен метод для своєї реалізації потребує особистості з конкретними якостями. Крім того, метод є більш динамічним і чутливим до нових потреб в сфері менеджменту, ніж стиль керівництва.

Методи менеджменту кожного керівника мають своє поле застосування, недоліки і переваги, які можуть проявлятися залежно від ситуації в групі працівників. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб в даний проміжок часу, в даному місці і для даної групи працівників підібрати такий комплекс управлінських дій, який забезпечить максимальну ефективність роботи групи.

При цьому на об’єктивну необхідність вибору методів керівництва того чи іншого типу накладаються суб’єктивні навички ділового спілкування. Все це утворює своєрідний характер ділового спілкування з підлеглими, який і називається стилем керівництва. Стиль керівництва — явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю.

Отже, стиль керівництва регламентується особистими рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо. Визначення літературних джерел дало змогу уточнити сутність поняття «стиль керівництва».

 Стиль керівництва – це стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, який змінюється залежно від ситуації, охоплює суб’єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямованим на досягнення поставлених завдань. Поведінка – сукупність дій і вчинків, спосіб життя, певні дії, уміння поводити себе відповідно до встановлених правил [5]. Менеджмент і практична психологія говорять про те, що для більшості підлеглих при отриманні розпоряджень від менеджера велике значення мають такі фактори, як тон, манера поведінки керівника, конкретні слова.

Дуже важливо враховувати і підбирати ролі, які відповідають фаховості для кожного працівника індивідуально. З таких факторів складається конкретний стиль керівництва. Як правило, він підкріплений досвідом, професійними знаннями, вихованням, системою цінностей керівника, його темпераментом, тобто всім, що визначає особистість. Кожен керівник повинен бути психологом, адже правильно вибраний стиль керівництва підвищує якість і результативність роботи, впливає на результати діяльності колективу.

Поведінка керівника, його вміння керувати підлеглими створює здоровий клімат в колективі, сприяє розвиткові творчої ініціативи працівників, що в кінцевому результаті дає не менший виробничий ефект, ніж автоматизація праці. Роль стилів керівництва велика, оскільки вони впливають на показники діяльності організації, психологічний клімат в колективі, виконавчу дисципліну.

На основі аналізу літературних джерел запропоновано виділити основні риси стилів керівництва: − цілеспрямованість (скерованість на досягнення конкретних виробничих цілей); − гнучкість (змінюється залежно від ситуації); − адекватність ситуації (тобто застосовується у певній ситуації); − суб'єктивність (пов'язаний з діями суб'єкта, тобто людини, особи; відображає думки, переживання тільки даного суб'єкта; особистий, індивідуальний.);[9] − об’єктивність (існування поза людською свідомістю і незалежно від неї, незалежність від волі, бажань людини [6].

Cтиль керівництва залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин); − актуальність (важливий для даного часу); − динамічність (сучасне бізнес середовище характеризується невизначеністю і динамікою, тому достатньо швидко можуть змінюватися завдання і пріоритети компанії, при цьому відповідно змінюються в часі стилі керівництва); − ґрунтуються на характері особистості керівника; − стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати; − зумовлений культурними цінностями, традиціями організації тощо.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнювальними системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації. Керівництво є об’єднувальною функціє менеджменту і пронизує всі управлінські процеси на підприємстві.

Методи менеджменту кожного керівника мають своє поле застосування, свої недоліки і переваги, які можуть проявлятися залежно від ситуації в групі працівників. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб у конкретних просторово-часових умовах і для підлеглої групи працівників підібрати такий комплекс управлінських дій, який забезпечить максимальну ефективність роботи групи.

**2.3. Диференціація індивідуальних стилів управлінської діяльності досліджуваних**

Виявлений вплив типу індивідуального стилю управлінської діяльності керівника, обумовлений особливостями його індивідуального компонента, на характер управлінської діяльності є опосередкованим, оскільки при цьому не враховується вплив інших внутрішніх компонентів індивідуального стилю управлінської діяльності, що надається на здійснювану діяльність, і не розглядається взаємодія між умовами управлінської діяльності й індивідуальністю суб’єкта. Тому на цьому етапі емпіричного дослідження перед нами стоїть завдання прослідкувати за характером і ступінем взаємозалежності між структурними й функціональними компонентами індивідуального стилю управлінської діяльності керівника, рівнем його професійної майстерності й умовами, у яких протікає його діяльність.

 У результаті проведеного дослідження були отримані дані про розподіл керівників за рівнем майстерності (табл. 2.3)

*Таблиця 2.3*

**Розподіл керівників за рівнем професійної майстерності**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рівень майстерності керівників** | **Кількість керівників від загального числа опитаних** |
| **n** | **%** |
| Високий | 27 | 17,8 |
| Середній | 70 | 46,0 |
| Низький | 55 | 36,2 |

Отримані дані вказують, що основна маса керівників відрізняється середнім і низьким рівнями розвитку професійної майстерності. Число керівників, що володіють високим рівнем розвитку професійної майстерності, складає всього лише 17,8%.

Отримані дані співвідносяться з думкою експертів щодо відповідності рівня діяльності керівника сучасним умовам. Тільки 13,8% опитаних нами експертів на питання про відповідність рівня діяльності керівника сучасним вимогам відповіли «цілком відповідає». 37,9% експертів на це питання відповіли «в основному відповідає», а 41,4% експертів зазначили, що рівень діяльності керівника «не цілком відповідає» необхідним умовам діяльності, 6,9% опитаних відповіді не надали.

При цьому було виявлено така закономірність: керівники, чий досвід роботи складає понад 10 років, а також деякі керівники з досвідом роботи в 6–9 років, мають високий рівень розвитку професійної майстерності. Керівники, чий досвід роботи складає в основному 6–9 років, мають середній рівень розвитку професійної майстерності, а керівники з досвідом роботи в 2–3 роки й 4–5 років в основному мають низький рівень розвитку професійної майстерності. Таким чином, стаж роботи керівника корелює з рівнем його професійної майстерності (r=0,78)*.*

У зв’язку з цим цікаво було дізнатися, у чому, на думку експертів, полягає причина певних труднощів у діяльності керівника. Результати відповідей на це питання подано в табл. 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Причини труднощів у діяльності керівника (на думку експертів)**

 **у % від загального числа опитаних**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметри** |  **n** |  **%** |
| Немає достатньої підтримки з боку співробітників | 11 | 37,9 |
| Не вистачає практичного досвіду | 6 | 20,7 |
| Немає необхідних здібностей | 5 | 17,2 |
| Немає достатньої теоретичної підготовки | 4 | 13,8 |
| Через сімейні обставини | 3 | 10,4 |
| **Разом** | **29** | **100** |

Отримані дані свідчать про те, що основними причинами труднощів у діяльності керівника виступають відсутність злагодженої взаємодії з підлеглими, недостатнє взаєморозуміння між ним і підлеглими. На другому місці стоїть відсутність досвіду управлінської діяльності й недостатній рівень розвитку управлінських здібностей. Третє місце посідає недостатня підготовка керівника до своєї діяльності. На останньому місці – сімейні проблеми й пов’язане з цими проблемами самопочуття керівника, ставлення до здійснюваної діяльності, залученості в діяльність.

На наш погляд, виділені проблеми й пов’язані з ними труднощі в діяльності учасників управлінської діяльності свідчать як про недостатній загальний рівень розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності, так і про рівень окремих його функціональних компонентів: комунікативного, організаційного, рефлексивного, соціально-перцептивного, аутопсихологічного, конативного, когнітивного, а також пов’язаних із ним умінь саморегуляції й компенсації негативних станів.

Для того щоб розглянути цей взаємозв’язок, необхідно проаналізувати й порівняти рівень розвитку кожного компонента, що входить у структуру індивідуального стилю учасників управлінської діяльності, з рівнем розвитку їхньої професійної майстерності.

Одним із основних компонентів індивідуального стилю управлінської діяльності керівника є конативний компонент і здібності, що входять у його сруктуру. Здібності є передумовою успішного досягнення високих результатів в управлінській діяльності, а властивості – формування ефективного індивідуального стилю управлінської діяльності.

У результаті проведеного дослідження були отримані дані, наочно наведені на рис. 2.2–2.3.

**Рис. 2.2. Ступінь розвитку здібностей керівників залежно від рівня професійної майстерності (самооцінка)**

Так жінки в меншому ступені орієнтовані на зовнішню демонстрацію своєї статусної позиції (t=3,412; р≤0,05) та реалізацію власної ідеї (t=5,261; р≤0,01), їм притаманні більш жорсткі вимоги до поведінки членів команди (t=3,504; р≤0,05), вони дещо нижче оцінюють внесок членів управлінської команди в реалізацію управлінських функцій (t=4,307; р≤0,01). Різниця за віком виявилася значущою для показників особистісної спрямованості: у віковій групі 25–35 рр. переважала орієнтація на себе; у віковій групі 45–55 рр. – орієнтація на справу (t=5,601; р≤0,01).

**Рис. 2.3. Ступінь розвитку здібностей керівників залежно від рівня професійної майстерності (експертна оцінка)**

Установлено, що зі збільшенням стажу роботи на керівній посаді змінюється величина відносного внеску (діапазон обмеження активності – кут α). Його величина зростає, досягаючи максимуму у віці 44–47 років, і знову зменшується з віком. Виявлено зв’язок між середньою величиною оцінки керівником внеску учасників управлінської команди (кут α) й стильовими характеристиками поведінки керівника в системі внутрішньогрупових стосунків. Передусім цей зв’язок простежується на рівні особистісної орієнтації в стилі управління (r=0,39; р≤0,05). Аналогічний зв’язок був зафіксований між виокремленим параметром і демократичністю керівника (r=0,47; р≤0,05). Результати дисперсійного аналізу щодо впливу фактора приналежності до групи наведено в табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Результати дисперсійного аналізу щодо впливу фактора приналежності до групи**

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметри** | **Результати дисперсійного аналізу** |
| ANOVA | MANOVA |
| F | P | F | P |
| Контроль за інформаційними потоками | 6,512 | 0,002 | 3,734 | 0,025 |
| Відбір членів команди | 3,379 | 0,036 | 2,375 | 0,095 |
| Рольова позиція | 1,756 | 0,175 | 1,409 | 0,246 |
| Координація діяльності | 7,147 | 0,001 | 0,294 | 0,746 |
| Прийняття групових рішень | 9,152 | 0,001 | 3,886 | 0,022 |
| Особливості цілепокладання | 9,518 | 0,001 | 5,130 | 0,007 |
| Розподіл відповідальності | 14,275 | 0,001 | 6,555 | 0,002 |
| Регуляція внутрішньогрупових стосунків | 53,948 | 0,001 | 17,891 | 0,001 |
| Характер нормотворчості | 7,430 | 0,001 | 3,254 | 0,040 |
| Особливості контролю й оцінки | 1,477 | 0,230 | 0,596 | 0,552 |

Здійснюючи порівняльний аналізу, ми умовно об’єднали здібності в три групи.

До першої групи ввійшли загальні здібності, які, на нашу думку, визначають професійну придатність керівника.

 До другої групи ввійшли здібності, що визначають процес професійного становлення керівника. На початку професійної діяльності виявити рівень розвитку цих здібностей у керівників досить важко, оскільки цей рівень визначається соціальною підготовкою й управлінською практикою.

 Ці здібності можна кваліфікувати як потенційні, оскільки вони багато в чому визначаються здібностями першої групи.

 Результати відповідей на це питання викладено в табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Самооцінка керівниками системи своїх здібностей**

|  |  |
| --- | --- |
| Вид здібностей | % від загального числа опитаних |
| Яскравовиражені | Середньовиражені | Недостатньо виражені | Не можу відповісти | Разом |
| І |
| Організаційні | 27,2 | 72,8 | - | - | 100 |
| Комунікативні | 56,3 | 39,1 | 16,8 |  | 100 |
| Прогностичні | 12,3 | 71,2 | 10 | 6,5 | 100 |
| Інтелектуальні | 44,5 | 55,5 | - | - | 100 |
| Психомоторні | 36,4 | 52,8 | 10,8 |  | 100 |
| ІІ |
| Психологічні | 36,3 | 28,1 | 46,5 | 9,1 | 100 |
| Педагогічні | 50,5 | 44,2 | 5,3 | - | 100 |
| ІІІ  |
| Артистичні | 19,1 | 41,3 | 30,4 | 36,2 | 100 |
| Художні | 7,6 | 34,7 | 19,1 | 38,6 | 100 |
| Літературні |  | 56,7 | 21,3 | 22 | 100 |
| Технічні | 6,4 | 18,1 | 37,6 | 37,9 | 100 |
| Математичні | 16,2 | 23,7 | 39,8 | 20,3 | 100 |
| Наукові | 8,9 | 38,3 | 27,1 | 25,7 | 100 |
| Сугестивні |  | 31,7 | 54,9 | 13,4 | 100 |
| Швидкість реакції | 23,8 | 62,1 | 6,2 | 7,9 | 100 |

До третьої групі ми зарахували спеціальні здібності. Кожен із видів здібностей, що входять до третьої групи, можна вважати «бажаним» для діяльності керівника, але наявність у загальній структурі здібностей хоча б 2–3 видів здібностей даної групи є обов’язковим для кожного керівника. Якщо загальні здібності й здібності другої групи визначають фундамент управлінської діяльності, то спеціальні здібності в поєднанні зі здібностями двох перших груп у значній мірі визначають специфічний стрижень цієї діяльності. Саме різне поєднання в індивідуальній структурі особистості керівника здібностей трьох груп і визначає особливості його індивідуального стилю управлінської діяльності, тобто здібності шляхів досягнення ним професійної майстерності.

Порівняльний аналіз отриманих даних дозволяє зробити такі висновки: керівники різного рівня майстерності істотно розрізняються за рівнем розвитку всієї системи професійно важливих здібностей: високий рівень майстерності – 3–2,4; середній рівень майстерності – 2,6–2; низький рівень майстерності – 2,2–1,5.

У рівні розвитку інших здібностей у керівників різних рівнів майстерності істотних відмінностей не виявлено (різниця не перевищує 0,3 бала). Це підтверджує наше припущення про те, що процес становлення стилю управлінської діяльності керівника, у першу чергу, визначається рівнем розвитку здібностей перших двох груп, а високий рівень розвитку тих або інших спеціальних здібностей додає індивідуальна своєрідність його стилю й прискорює досягнення професійної майстерності.

Наступним елементом структури індивідуального стилю управлінської діяльності керівника є когнітивний компонент, структура знань, що виділяється в ньому, є складовою частиною світогляду керівника, знань більшою мірою, хоча й не виключаються визначення його ставлення до дійсності, моральні погляди й переконання, вольові риси особистості, характер ставлення до професійної діяльності. Знання керівника служать одним із джерел його управлінських схильностей та інтересів, необхідною умовою розвитку здібностей та обдарувань.

На загальну думку експертів і керівників, слабкими ланками в структурі знань керівника є знання основних положень психології, педагогіки, знання в області діловодства й управління організацією. У той самий час діяльність, яку здійснює керівник, ставить особливі вимоги не тільки до структури знань, але й до забезпечення практичного дієвого характеру знань.

Порівняльний аналіз отриманих даних показав, що кожному рівню майстерності відповідає свій рівень знань: високий рівень майстерності – 4,2; середній рівень майстерності – 3,8; низький рівень майстерності – 3,2 бали.

Найбільш істотні відмінності виявлені в рівні обов’язкових професійних знань у керівників різного рівня майстерності. На наш погляд, саме рівень цих знань обумовлює досягнення керівника того або іншого рівня майстерності й відповідного йому індивідуального стилю управлінської діяльності.

Таким чином, порівняно-порівняльний аналіз отриманих результатів дозволяє нам зробити такі висновки:

- система знань є складною структурою взаємодіючих теоретичних, управлінських і спеціальних знань;

- найбільш істотні відмінності в керівників різного рівня професійної майстерності є на рівні педагогічних, психологічних знань, а також знань в області управління організацією;

- педагогічні, психологічні й знання про управління організацією надають можливості реалізації керівником усіх інших професійних знань і, у першу чергу, знань форм і методів роботи, а отже, і визначають рівень майстерності й відповідний цьому рівню індивідуального стилю управлінської діяльності; спеціальні знання є елементами структури професійних знань керівника й додають індивідуальної своєрідності його індивідуальному стилю управлінської діяльності.

Наступними компонентами в структурі індивідуального стилю управлінської діяльності керівника є мотиваційно-ціннісний та емоційний компоненти.

Чимале значення має питання й про задоволеність керівників своєю діяльністю (див. табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Ступінь задоволеності керівниками своєю діяльністю**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ступінь задоволеності** | **N** | **%** |
| Отримую завжди | 14 | 9,2 |
| Отримую часто | 41 | 26,9 |
| Отримую частково | 84 | 55,3 |
| Отримую рідко | 13 | 8,6 |
| **Разом** | **152** | **100** |

Як показує порівняльний аналіз отриманих результатів, ступінь задоволеності залежить від рівня майстерності керівника, від ступеня ефективності вирішення завдань: чим вище рівень майстерності й ефективності, тим вище рівень задоволеності. Ті ж керівники, які відповіли «отримую частково» й «отримую рідко», володіють, як правило, низьким рівнем майстерності. На питання «У чому причина Вашої незадоволеності?» відповіді подано в табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Причина незадоволеності в діяльності керівника**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Причина незадоволеності** | **Керівники високого рівня майстерності** | **Керівники середнього** **рівня майстерності** | **Керівники низького рівня майстерності** |
| Немає необхідної підготовки | - | - | 35,5% |
| Немає необхідних здібностей | - | - | - |
| Не отримую моральної підтримки з боку колективу | 8,6% | 28,3% | 36,8% |
| Робота не знаходить належної оцінки з боку вищого керівництва | 91,4% | 71,7% | 27,7% |

Аналіз отриманих даних показує, що керівники низького рівня майстерності потребують додаткової підготовки до діяльності керівника, ним важче встановити «робочі» відносини з колективом. Керівники середнього рівня майстерності також зазнають труднощів у спілкуванні з колективом, при цьому, як і більшість керівників високого рівня майстерності, вважають, що результати їхньої діяльності не знаходять належної оцінки з боку вищого керівництва. Цікаво, що ніхто з опитаних не відповів, що їм не вистачає необхідних здібностей, тобто причини незадоволеності своєю діяльністю вони в основному бачать у навколишньому середовищі, а не в собі.

Ступінь сформованості функціональних компонентів у керівника за даними експертів наведено у табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Ступінь сформованості функціональних компонентів у керівника за даними експертів**

|  |  |
| --- | --- |
| Функціональні компоненти | % від загального числа опитаних |
| Яскраво виражені | Середньо виражені | Слабко виражені | Важко відповісти |  Разом |
| Гностичний | 18,1 | 45,5 | 35,3 | 1,1 | 100 |
| Проектувальний | 14,2 | 52,4 | 26,6 | 6,8 | 100 |
| Конструктивний | 46,6 | 37,3 | 16,1 | - | 100 |
| Комунікативний | 27,7 | 63 | 9,3 | - | 100 |
| Організаційний | 22,1 | 63,6 | 14 | 0,3 | 100 |
| Рефлексивний | 24,6 | 55,6 | 10,6 | 1,2 | 100 |
| Соціально-перцептивний | 8,9 | 42,3 | 46,5 | 2,3 | 100 |
| Аутопсихологічний | 12,4 | 41,1 | 39,4 | 7,1 | 100 |

Очевидно, це свідчить про те, що в керівників недостатньо розвинені вміння саморегуляції й самоорганізація. Адже саморегуляція є умовою вдосконалення діяльності й розвитку активності особи. Вона є не тільки узгодженням циклів психофізіологічних процесів, але й розвитком творчого потенціалу, оптимізацією його задіювання. За допомогою саморегуляції суб’єкта професійної діяльності вирішує протиріччя між своєю індивідуальною організацією свого стилю, швидкістю здійснення дій і можливостями внутрішнього й зовнішнього середовища.

Аналогічні висновки дозволяють зробити й дані самооцінки (див. табл. 2.10).

*Таблица 2.10*

**Самооцінка ступеня сформованості функціональних компонентів у керівника**

|  |  |
| --- | --- |
| Функціональні компоненти | % від загального числа опитаних |
| Яскраво виражені | Середньо виражені | Слабко виражені | Важко відповісти | Разом |
| Гностичний | 18,1 | 63,6 | 18,3 | - | 100 |
| Проектувальний | 36,3 | 36,3 | 26,8 | - | 100 |
| Конструктивний | 27,2 |  43,7 | 29,1 | - | 100 |
| Комунікативний | 45,5 | 22,3 | 32,2 | - | 100 |
| Організаційний | 27,1 | 49,6 | 23,3 | - | 100 |
| Рефлексивний | 34,3 | 38,9 | 26,8 | - | 100 |
| Соціально-перцептивний | 16,3 | 48,7 | 33,2 | 1,8 | 100 |
| Аутопсихологічний | 14,1 | 49,1 | 29,8 | 7 | 100 |

Аналіз даних демонструє, що й тут найменш розвиненими виявляються соціально-перцептивний та аутопсихологічний компоненти. Особливої роботи з вдосконалення вмінь вимагають уміння гностичні, пов’язані з розумовою діяльністю, аутопсихологічні уміння, пов’язані з саморозвитком і саморегуляцією, і соціально-перцептивні уміння, пов’язані із спілкуванням, проникливістю.

Також нами було проаналізовано, наскільки сильно функціональні компоненти пов’язані між собою. З’ясовано, що всі компоненти тісно корелюють один з одним. Отримані результати були представлені у вигляді кореляційної матриці (див. табл. 2.11).

Результати проведеного аналізу показують, що всі функціональні компоненти індивідуального стилю управлінської діяльності керівника є взаємопов’язаними, тому, змінюючи рівень розвитку одного з компонентів, ми змінюємо рівень розвитку всього комплексу функціональних компонентів. Найбільш сильні зв’язки простежуються між компонентом гностичним і компонентом рефлексивним, проектувальним та організаційним, конструктивним і проектувальним, комунікативним і рефлексивним.

*Таблиця 2.11*

**Кореляційна матриця функціональних компонентів індивідуального стилю учасників управлінської діяльності**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  Гностичний |  Проективний |  Конструктивний |  Комунікативний |  Організаційний |  Рефлексивний |  Соціально- перцептивний |  Аутопсихологічний |
| Гностичний | 1 | 0,839 | 0,446 | 0,783 | 0,849 | 0,855 | 0,853 | 0,774 |
| Проективний | 0,839 | 1 | 0,812 | 0,758 | 0,935 | 0.849 | 0,770 | 0,905 |
| Конструктивний | 0,446 | 0,812 | 1 | 0,553 | 0,719 | 0,620 | 0,465 | 0,673 |
| Комунікативний | 0,783 | 0,758 | 0.553 | 1 | 0,917 | 0,940 | 0,874 | 0,783 |
| Організаційний | 0,849 | 0,935 | 0,719 | 0,917 | 1 | 0,932 | 0,883 | 0,929 |
| Рефлексивний | 0,855 | 0,849 | 0,620 | 0,940 | 0,932 | 1 | 0,910 | 0,837 |
| Соціально-перцептивний | 0,853 | 0,770 | 0,465 | 0,874 | 0,883 | 0,910 |  1 | 0,770 |
| Аутопсихологічний | 0,774 | 0,905 | 0,673 | 0,783 | 0,929 | 0,837 | 0,770 | 1 |

Більшість керівників, на відміну від підлеглих, уважає авторитарний стиль управління виправданим для роботи в даній організації. Проте, як показують наші дослідження, незважаючи на частіше використання авторитарного стилю управління, керівники, чий рівень розвитку індивідуального стилю перевищує моделюючий, можуть змінити свій стиль управління залежно від ситуації й частіше користуються змішаним стилем управління, що позначається на ефективності виконання своєї діяльності (див. табл. 2.12). Такі керівники можуть прислухатися до думки підлеглих, авансують довіру підлеглим.

*Таблиця 2.12*

**Залежність стилів управління від рівня розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності**

|  |  |
| --- | --- |
| Рівень розвитку стилю | Стилі управління |
| Авторитарний | Демократичний | Змішаний |
| Продуктивний | 22,4 | 31,5 | 46,1 |
| Реадаптивний | 30,3 | 27,6 | 42,1 |
| Моделююючий | 25,7 | 36,8 | 37,5 |
| Системний | 63,8  | 7,2 | 29,0 |
| Креативний | 45,4 | 9,2 | 45,4 |

У решти досліджуваних (10,5%) визначено *змішаний* стиль управлінської діяльності. Розподіл виділених груп досліджуваних відповідно до індивідуального стилю їхньої управлінської діяльності наведено в табл. 2.13.

*Таблиця 2.13*

**Розподіл досліджуваних відповідно до індивідуального стилю управлінської діяльності**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Групи | Кількість досліджуваних відповідно до індивідуального стилю управлінської діяльності | Разом |
| Проте-гувальнийстиль | Комуні-кативнийстиль | Маніпу-лятивнийстиль | Патро-натнийстиль | Змішанийстиль |
| N | % | N | % | N | N | N | % | N | % | N | % |
| ПС | 31 | 20,4 | 29 | 19,2 | 15 | 9,7 | 20 | 13,2 | 13 | 8,6 | 108 | 71,1 |
| НПС | 12 | 7,9 | 3 | 1,9 | 21 | 13,9 | 5 | 3,3 | 3 | 1,9 | 44 | 28,9 |
| Разом | 43 | 28,3 | 32 | 21,1 | 36 | 23,6 | 25 | 16,5 | 16 | 10,5 | 152 | 100 |

**РОЗДІЛ 3**

**Соціально-психологічні особливості оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності**

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

Відеотренінг використовувався для отримання учасниками управлінської діяльності зворотного зв’язку й аналізу свого індивідуального стилю в ході публічних виступів та ігровій обробці ділових ситуацій. Дані, отримані в результаті аналізу рефлексії, дозволяють розкрити досвід індивідуального стилю управлінської діяльності, оцінити його розвиток, наявність механізмів його розвитку (умінь рефлексій, соціально-перцептивних умінь, аутопсихологічних умінь і вмінь саморегуляції).

Відповідно до поставлених цілей, тренінг відбувався в три етапи. На кожному етапі на учасників управлінської діяльності впливали з метою розвитку й корекції їх індивідуального стилю.

Зовнішня формувальна дія здійснювалася через вплив на мотіваційно-ціннісний, емоційний, інтелектуальний і рефлексивний компоненти індивідуального стилю учасників управлінської діяльності.

Метою першого етапу була актуалізація в учасників управлінської діяльності теоретико-практичних знань, отриманих під час лекційної роботи, а також актуалізація знань і досвіду професійної діяльності. На цьому етапі створювалися умови для ефективної зміни індивідуального стилю управлінської діяльності за рахунок внутрішніх і зовнішніх можливостей. Учасникам управлінської діяльності необхідно було чітко уявляти свої професійні можливості й обмеження, знаходити інтелектуальні й психологічні ресурси для вирішення управлінських завдань. Тому на цьому етапі величезне значення мав вплив на мотиваційно-ціннісний компонент.

На мотиви й ціннісні орієнтації професійної діяльності учасників управлінської діяльності впливають як суб’єктивні, так і об’єктивні умови. Провідні ціннісні орієнтації й мотиви виявляються в схильності учасників управлінської діяльності до ухвалення зовнішніх дій і вибору певного напряму розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності. Вони не піддаються прямому формуванню, такому, що формує дію на мотиваційно-ціннісний компонент індивідуального стилю управлінської діяльності, яке має бути опосередкованим через саморефлексію й саморегуляцію.

Об’єктом саморефлексії був досвід розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності, а також усвідомлення його поточного рівня розвитку. Таке усвідомлення дозволило виявити сильні сторони й недоліки індивідуального стилю управлінської діяльності кожного керівника, труднощі в професійній діяльності й уможливили створення образу бажаного індивідуального стилю управлінської діяльності.

Окрім цього, на цьому етапі надзвичайно важливою виявилася дія й на емоційний компонент. Дія на емоційний компонент полягала у формуванні й підвищенні відчуття самоцінності. Цей процес забезпечувався розвитком пізнавально-творчої спрямованості особистості, цінністю саморозвитку й розумінням своєї унікальності.

 Таким чином, на першому етапі закладалися умови для подальшої плідної роботи з розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності. Під час першого етапу тренінгу учасники управлінської діяльності визначали критерії ефективного індивідуального стилю, робили первинну оцінку свого стилю, яка надалі піддавалася коригуванню. У результаті учасники програми подолали песимістичне ставлення до деяких індивідуальних особливостей, оцінили й почали максимально використовувати свої особистісні переваги з метою створення найбільш сприятливих умов для конструктивного розвитку своєї індивідуальності й індивідуального стилю управлінської діяльності.

Мета другого етапу тренінгу полягала у вдосконаленні дій рефлексій і вмінь саморегуляції, переосмислення учасниками управлінської діяльності свого індивідуального стилю, взаємодії з підлеглими й колегами, розвитку соціально-перцептивної компетентності.

На другому етапі тренінгу створювалися умови для виходу учасників управлінської діяльності в позицію рефлексії та саморегуляції. Керівник із урахуванням зростання суб’єктивних властивостей аналізував свій реальний індивідуальний стиль управлінської діяльності в позиції рефлексії та змінював своє ставлення до нього з урахуванням виявлених переваг і недоліків, спирався на максимальне використання умов зовнішнього й внутрішнього середовища при виборі траєкторії подальшого розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності.

Стимулом, що підвищує мотивацію змін індивідуального стилю управлінській діяльності, була така організація заняття, при якому в повному обсязі реалізувалися внутрішні компоненти індивідуального стилю управлінської діяльності, при цьому створювалася можливість виходу за межі «своєї» системи координат, звичного способу дій, своїх уявлень про суть управлінського процесу, можливість переходу на іншу точку зору, з якою учасник управлінської діяльності міг би побачити рішення, невидиме раніше.

Результатом став вибір учасників управлінської діяльності траєкторії подальшого розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності з метою переходу на вищий рівень. Динаміка цього етапу розвитку пов’язана з вирішенням протиріччя між образом бажаного індивідуального стилю управлінської діяльності й образом реального індивідуального стилю управлінської діяльності, а також із можливостями учасників управлінської діяльності в здійсненні усвідомленого вибору подальшої траєкторії розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності.

Таким чином, під впливом формувальної дії учасник управлінської діяльності вимушений був шукати внутрішні причини проблем і невдач, переходячи від локуса зовнішнього контролю до локуса внутрішнього контролю; цілеспрямовано навчатися сукупності вмінь саморегуляції структурно-функціональних компонентів індивідуального стилю управлінської діяльності.

Мета третього етапу полягала в тому, щоб зробити стабільними зміни індивідуального стилю учасників управлінської діяльності в напрямі від екстенсивного до інтенсивного розвитку за рахунок ефективного використання можливостей внутрішнього й зовнішнього середовища.

**3.3. Результати апробації програми формувального впливу та умови її ефективної реалізації**

Як доводить проведений теоретичний аналіз та емпіричне дослідження, становленням індивідуального стилю учасників управлінської діяльності є складний динамічний процес, який характеризується такими властивостями, як цілісність, безперервність, нерівномірність, варіатівність, оптимальність, взаємозв’язок і взаємодія компонентів, самоорганізація та саморегуляція. У процесі становлення індивідуального стилю управлінської діяльності керівника можна виділити ряд етапів: аналітико-пошуковий етап (входження), інтеграційний етап, етап затвердження та етап майстерності.

Аналітико-пошуковий етап (входження). Своєрідність цього початкового періоду – переживання учасниками управлінської діяльності перших вражень, які, так або інакше, співвідносяться зі своїми уявленнями про діяльність керівника. Із цього аналізу народжуються перші оцінки й виходи, які здебільшого відрізняються однобічністю, суперечністю й нестійкістю. Проте ефективність першого враження спричиняє певний відбиток на подальший хід подій.

Освоєння управлінської діяльності вимагає глибокого й всебічного усвідомлення умов, за яких вона протікає, обізнаності про основні засоби її здійснення, відповідні практичні вміння. Специфіка аналітико-пошукового етапу полягає в новизні ситуацій, у яких опиняються учасники управлінської діяльності. Цей етап характеризується адаптацією учасників управлінської діяльності до роботи й колективу співробітників, переважанням в учасників управлінської діяльності ситуативного мислення, використання у своїй діяльності методу проб і помилок. Це етап, коли керівник тільки освоюється зі своїми обов’язками, уважає за краще діяти за вказівкамих зверху, за інструктивним або методичним зразком. Він також характеризується й високою емоційною напругою: помилки й невдачі викликають відчуття засмучення, розчарування, роздратування. У той же час перші успіхи й високі результати в роботі піднімають емоційний тонус.

На інтегральному етапі становлення індивідуального стилю учасників управлінської діяльності складаються деякі узагальнені професійні уявлення керівника, що пов’язано з активізацією відповідних професійно-ціннісних орієнтацій, розвитком домінуючих мотивів діяльності. Цей етап характеризується виявленням проблем у своїй діяльності, накопиченням необхідних відомостей про роботу колективу. Керівник починає бачити проблеми колективу й робить спроби їх вирішення, він встановлює контакти з керівниками підрозділів і спирається на них у своїй діяльності.

Звичайно, не можна сказати, що з функціонування учасників управлінської діяльності зникають усі труднощі й цілком налагоджується професійна діяльність. Труднощі залишаються й, мабуть, навіть посилюються, але змінюється характер і здібності щодо їх подолання.

Етап затвердження індивідуального стилю учасників управлінської діяльності характеризується стійкістю професійної поведінки. Учасник управлінської діяльності починає діяти значно активніше й цілеспрямовано в ситуаціях, які виникать практично, поступово привчається керуватися подальшими професійними цілями. На цьому етапі він бачить не тільки окремі, але й усю сукупність проблем колективу у взаємозв’язку, успішно вирішує більшість проблем, має збільшення авторитету й симпатії більшості співробітників організації. Загальне професійне самопочуття характеризується більшою впевненістю у своїх силах, збільшеним відчуттям задоволеності.

На етапі майстерності керівник створює найбільш доцільну в умовах організації систему роботи, має великий авторитет у співробітників і колег. Багато працює над підвищенням кваліфікації, займається самоосвітою, вивченням нових підходів, інновацій. Уся діяльність пронизана пошуком нових форм, методів, прийомів, шляхів посилення ефективності роботи з досягнення цілей організації.

Отже, становлення індивідуального стилю учасників управлінської діяльності є процесом постійного «збирання» діяльності з окремих, поширених ситуативних дій у систему, підпорядковану усвідомленим цілям і принципам. Це довгий і тернистий шлях через труднощі, пошуки, помилки до обґрунтованих самостійних рішень, що спираються на власний досвід, вироблення професійних уявлень.

 Як показало дослідження, темп становлення й розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності різний. Так деякі керівники можуть за 1–2 роки роботи на відповідній посаді виробити свій, індивідуальний «почерк», іншим потрібно на це значно більше часу. Проте хоча й дорогою ціною, але становлення стилю відбувається. Однак бувають випадки, коли учасникам управлінської діяльності так і не вдається знайти себе в професійній діяльності, що спричиняє емоційні стреси, незадоволеність своєю діяльністю, часті конфлікти з підлеглими й вищим керівництвом.

Виділені етапи розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності дозволяють розглянути умови й чинники, що впливають на його формування. Вивчення реального процесу формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності показує, що чинники умови його розвитку взаємопов’язані, а їх система складна. Цей взаємозв’язок і складність зумовлені психологічними законами, зокрема закономірностями розвитку особистості, функціонування природного середовища, соціальних відносин і форм суспільної свідомості. Виявлення чинників та умов формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності вимагає конкретизації та урахування тих труднощів і внутрішніх суперечностей, які властиві цьому процесу.

Умови формування індивідуального стилю учасника управлінської діяльності – категорія, що відбиває відношення процесу становлення до дійсності, що оточує його, без якої існувати він не може. Умови – це фон, на якому й за участі якого розгортається процес становлення індивідуального стилю в системі управлінської діяльності керівника. Крім того, умови – це середовище, де виникають, розвиваються й існують чинники. Акмеологічні умови – обставини, від яких залежить досягнення високого рівня індивідуального стилю учасників управлінської діяльності.

На відміну від умов формування, які можуть передувати за часом процесу формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності, або, у крайньому разі, складатися паралельно з ним, чинник діє саме в момент формування. Акмеологічні чинники є основними, тобто такими, що мають характер сил, головні детермінанти індивідуального стилю управлінської діяльності керівника.

Якщо акмеологічні умови мають у більшості своїй об’єктивний характер по відношенню до суб’єкта діяльності, то акмеологічні чинники можуть мати як суб’єктивний, так і суб’єктивно-об’єктивний характер, тобто вони можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Отже, серед акмеологічних умов необхідно відзначити індивідуально-типологічні й статеві, вікові особливості, загальні й спеціальні здібності, можливість отримання освіти та ін.

Серед акмеологічних чинників, які безпосередньо впливають на формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності, можна виділити розвиненість саморегуляції, аутопсихологічну компетентність, компетентність рефлексії, багаж знань, практичні вміння, мотиви, інтереси, спрямованість активності, наявність у керівника досвіду відповідної діяльності та інші, які мають суб’єктивний характер, характеризують професійну самосвідомість керівника й відбивають внутрішньоособистісні норми й відносини. З іншого боку, можна виділити зовнішні по відношенню до керівника чинники, тобто такі, які пов’язані з організацією професійного середовища, соціально-психологічним кліматом в організації та ін., а саме суб’єктивно-об’єктивні, норми, відношення, настрої та установки, що існують у колективі та в організаційно-управлінській системі.

Індивідуально-типологічні й статевовікові особливості відіграють велику роль у процесі формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності. Так темперамент, властивості нервової системи, додають індивідуальну своєрідність стилю управлінської діяльності. Особливого значення в діяльності керівника набувають наступні властивості нервової системи: 1) сила–слабкість нервової системи, які полянають у ступеню витривалості, працездатності, стійкості нервової системи до різних перешкод. Тут важливо відзначити, що керівники, які володіють слабким типом нервової системи, здебільшого не здібні до ефективної управлінської діяльності; 2) рухливість–інертність нервової системи, що характеризуються швидкістю зміни нервових процесів; 3) лабільність–низька лабільність нервової системи, що виражається в швидкості виникнення й зникнення нервових процесів; 4) динамічність–знижена динамічність нервової системи, що позначається на швидкості утворення нервових зв’язків; 5) активність–урівноваженість процесів збудження й гальмування, за якими судять про загальний тонус нервової системи.

Здібності також впливають на формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності. Наявність певних здібностей обумовлює швидкість оволодіння відповідною діяльністю, характер виконання діяльності, а також певні труднощі, що виникають у процесі становлення індивідуального стилю управлінської діяльності. Крім того, своєрідне поєднання різних здібностей обумовлює індивідуальність стилю керівника.

Безумовно, характер спеціальної підготовки впливає на формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності. Навчаючись у ВНЗ, проходячи курси підготовки й курси підвищення кваліфікації, майбутні керівники отримують спеціальні професійні й психологічні знання, у них формується спрямованість на виконання своєї діяльності. Керівник, стикаючись із конкретною управлінською ситуацією або проблемою, у першу чергу, керується знаннями. В управлінській діяльності взаємодіють знання та досвід. Проте, на жаль, керівник-початківець часом недооцінює роль теоретичних знань для своєї діяльності. При зіткненні з конкретними ситуаціями йому здається, що не вистачає саме практичних умінь і навичок. Але основні труднощі формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності позв’язані, перш за все, з осмисленням істотних управлінських проблем, і пошуків адекватних методів дії, обґрунтованого управлінського рішення.

Таким чином, для успішного формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності потрібний високий рівень теоретичних знань, творче мислення й ґрунтовний багаж загальної культури.

Практичні вміння – прояв глибинних інтегральних особистісних утворень, так що взагалі навряд чи правомірне різке зіставлення теоретичної та практичної підготовки. Цю обставину необхідно враховувати під час складання програм оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності. Як показує дослідження, у керівників, що отримали попередню підготовку або що пройшли курси підвищення кваліфікації, формування стилю відбувається успішніше й інтенсивніше, швидше відбувається період адаптації.

Окрім цього, чималий вплив на формування й розвиток індивідуального стилю учасників управлінської діяльності здійснює специфіка організації, її організаційна культура, стиль управління, властивий даній організації.

Найбільш важливими суб’єктивними чинниками формування індивідуального стилю учасників управлінської діяльності є розвиток аутопсихологічної компетентності й рефлексії, уміння саморегуляції. В основі аутопсихологічної компетентності полягає готовність і здібність до цілеспрямованої роботи із зміні індивідуального стилю. Це вміння керівника розвивати й використовувати власні психологічні ресурси, створювати сприятливу для управлінської діяльності ситуацію шляхом зміни свого внутрішнього стану, створювати вольову установку на досягнення значущих результатів. Формуванням аутопсихологічної компетентності є розвиток готовності керівника до самодіагностики й самокорекції.

У свою чергу, процеси рефлексії супроводжують самоаналіз і самооцінку учасника управлінської діяльності. Вони забезпечують йому зворотний зв’язок із боку колег і підлеглих щодо своєї індивідуальності й стилю взаємодії з ними. Таким чином, за допомогою рефлексії учасник управлінської діяльності переосмислює свій індивідуальний досвід, оцінює свій індивідуальний стиль управлінської діяльності й обирає напрями його розвитку.

Саморегуляція, як системоутворювальний механізм становлення й розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності відбиває взаємодію внутрішніх умов і забезпечує активацію, програмування, контроль, оцінку й корекцію діяльності, пов’язує індивідуальний стиль управлінської діяльності керівника з об’єктивними умовами діяльності. Процес саморегуляції забезпечує створення й динамічне існування у свідомості керівника цілісної моделі становлення його індивідуального стилю управлінської діяльності.

Наступний чинник, який необхідно відзначити, – це ставлення учасників управлінської діяльності до своєї професійної діяльності. Ставлення до своєї професійної діяльності – це складна інтегральна властивість, що виражає ступінь залучення особистості до своєї професійної діяльності. Ця динамічна властивість формується й перебудовується на різних етапах і в різних ситуаціях діяльності. Окрім цього, це також є виразом цілісної управлінської позиції учасників управлінської діяльності, оскільки відношення до професії не можна відірвати від усієї системи життєвих цінностей та орієнтації суб’єкта діяльності.

Аналіз отриманих даних доводить, що в учасників управлінської діяльності, які ставляться до своєї професійної діяльності ретельно, із захопленням, формування індивідуального стилю відбувається успішнішо. Такі керівники не прагнуть покинути свою діяльність, перейти на іншу роботу. Розвиток їхньої позиції пов’язаний із зміцненням позитивних прагнень. Ці управлінці бачать реальну перспективу службового зростання, отримали суспільне визнання своєї ролі, були заохочені за досягнення позитивних результатів у своїй діяльності. Якщо ж діяльність починається з незадоволеності, усілякі труднощі, у першу чергу, асоціюватимуться з накопиченим досвідом і відправляються в скарбничку негативних аргументів. Індиферентне ставлення до своєї професії також позначається на сприйнятті ситуації діяльності.

Ставлення до професії є мірою особистісної відповідальності керівника за ухвалюванні рішення. Саме в цьому значенні ставлення й виступає регулятором професійної поведінки.

Важлива умова успішності формування стилю – наявність в учасників управлінської діяльності практичного досвіду відповідної діяльності й соціального досвіду діяльності. Як показують результати опитування, однією з причин неефективної діяльності учасників управлінської діяльності є відсутність практичного досвіду (18,4%). Керівники, що мають великий досвід управлінської діяльності, відрізняються рівнем розвитку стилю: не нижче локально-моделюючого, тоді як керівники, що володіють меншим досвідом, в основному перебувають на адаптивному й репродуктивному рівнях розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності.

Соціальний досвід, також виявляється в індивідуальному стилі учасників управлінської діяльності. Позитивний досвід сприяє успішнішому формуванню стилю, ніж негативний. Крім того, негативний досвід гальмує його, зокрема завдяки дії захисних механізмів. Основою стійкості й закріплення соціального досвіду виступає стійкість мотиваційної сфери особи, стереотип і фіксована соціальна установка. І якщо позитивний соціальний досвід не вимагає вироблення нових форм взаємодії з підлеглими, то негативний – потребує серйозних структурних змін або принаймні блокування й вироблення нових засобів і способів спілкування з підлеглими.

Серед зовнішніх чинників необхідно виділити чинники справедливості. Домінуючі значення в структурі цього чинника має справедливість в оцінці роботи, рівень зарплати, ставлення до своїх обов’язків. Істотне значення в рамках цього чинника має також ставлення до вищого керівництва, пов’язане з його відвертістю для спілкування, відчуттям безпеки за необхідності повідомити й обговорити негативну інформацію. Цей чинник тісно пов’язаний і з іншим чинником – соціальної та матеріальної захищеності. Суть цього чинника полягає в прагненні до досягнення сприятливих фізичних, соціальних і матеріальних умов життя, що включають турботу про здоров’я, створення прийнятних умов праці, матеріальну забезпеченість, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Підбиваючи підсумок дослідно-експериментальної роботи, наведемо показники зміни сформованості рівня розвитку індивідуального стилю учасників управлінської діяльності в експериментальній групі в зіставленні з початковим станом і в середніх з аналогічними даними по контрольній групі (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Порівняння рівнів розвитку**

**до й після експерименту**

|  |  |
| --- | --- |
| Рівень розвитку стилю | Розподіл за рівнями |
| Експериментальна група | Контрольна група |
| на початку | у кінці | на початку | у кінці |
| Продуктивний | 41,6 | 9,8 | 40,8 | 38,2 |
| Реадаптивний | 32,1 | 14,1 | 32,7 | 34,1 |
| Моделюючий | 22,1 | 50,0 | 22,4 | 23,3 |
| Системний | 4,2 | 22,6 | 4,1 | 4,4 |
| Креативний | - | 4,5 | - | - |

Для перевірки успішності експерименту ми скористаємося статистикою X2 = критерій. Рівняння для цієї функції має вигляд:

,

де Ak і Ek – частоти результатів спостережень до й після експерименту відповідно;

m – число груп за розподілом результатів спостережень.

У нашому випадку Ak і Ek виражається у відсотках, а m є кількістю розвитку індивідуального стилю управлінської діяльності й дорівнює 5. Безпосередні обчислення, виконані за формулою, показують, що зміни, події в експериментальній групі, настільки істотні, що вірогідність помилки практично дорівню нулю.

Незважаючи на те, що є учасники, які залишилися на попередньому рівні розвитку свого індивідуального стилю управлінської діяльності, більшість респондентів досягла моделюючого рівня розвитку стилю, а частина з них перейшла на системний рівень розвитку. Труднощі, що виникають в учасників, які залишилися на колишньому рівні розвитку, пов’язані з особливостями індивідуального компонента індивідуального стилю управлінської діяльності, нерозвиненості творчих здібностей і здатностей до управлінської діяльності. Проте й вони поліпшили свої середні бали показників сформованості індивідуального стилю управлінської діяльності в межах цього рівня.

 Надалі, використовуючи отримані навички саморегуляції й рефлексії, вони зможуть самостійно виявити причини свого відставання й реалізувати стратегічні напрями свого майбутнього стилю.

Досліджувані контрольної групи в основному залишилися на попередніх рівнях розвитку свого індивідуального стилю управлінської діяльності.

Отримані дані свідчать про природні флуктуації рівнів індивідуального стилю управлінської діяльності серед членів групи.

Розбіжність основних показників сформованості індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності до та після проведення формувального впливу наведена на рис. 3.3.

До форм. експерим.

Після форм. експерим.

**Рис. 3.3. Графік розбіжностей показників сформованості продуктивного індивідуального стилю управлінської діяльності**

**до та після психокорекційної програми**

Як видно з рис. 3.3, після проведення формувального впливу відбулися значні зміни показників сформованості продуктивного індивідуального стилю управлінської діяльності, що свідчить про ефективність розробленої програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності та підвищення активності й продуктивності професійної діяльності. У контрольній групі статистично значущих змін не зафіксовано.

Динаміка змін рівня індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності до та після формувального експерименту (G-критерій) наведена в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Динаміка змін рівня індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назви шкал | Експериментальна група  | Контрольна група |
| До | Піс-ля | Зсув | До | Піс-ля | Зсув |
| Загальний рівень організаційного стресу | 51,2\* | 38,2\* | -13,1 | -25,6 | 51,2 | 51,9 | 0,6 | 1,1 |
| Здатність до професійного саморозвитку | 9,1\* | 6,3\* | -2,8 | -30,9 | 9,1 | 9,2 | 0,4 | 1,5 |
| Творчість в управлінській діяльності | 10,2\* | 8,5\* | -1,7 | -16,8 | 10,2 | 10,6 | -0,03 | -0,3 |
| Залучення колег до вирішення управлінських завдань | 9,3\* | 7,3\* | -1,9 | -21,1 | 9,3 | 9,6 | 0,3 | 3,6 |
| Гнучкість поведінки | 11,3\* | 7,2\* | -3,9 | -34,9 | 11,2 | 11,2 | 0,1 | 0,9 |
| Здатність до конструктивної критики та вміння на неї реагувати | 34,9\*\* | 29,1\*\* | -5,7 | -16,5 | 34,9 | 33,6 | -1,3 | -3,7 |
| Емпатія | 35,6\*\* | 29,3\*\* | -6,4 | -17,9 | 35,6 | 33,6 | -1,7 | -4,7 |
| Рефлексивна саморегуляція | 32,0\* | 24,9\* | -7,1 | -22,0 | 32,5 | 33,2 | 1,2 | 3,7 |
| Активність і продуктивність | 11,4\* | 8,7\* | -2,6 | -23,5 | 11,7 | 11,4 | 0,1 | 0,6 |

*Примітка: \* р ≤ 0,01; \*\* р ≤ 0,01.*

Як видно з табл. 3.2, у результаті формувального впливу відбулися позитивні зміни: загальний рівень організаційного стресу знизився на 25,6 %, тобто збільшилась толерантність до стрес-факторів та продуктивність управлінської діяльності. Найбільші зсуви спостерігаються за параметрами «гнучкість поведінки» (34,9 %), «здатність до професійного саморозвитку» (30,9 %) та «активність і продуктивність» (23,5%). Це свідчить про розвиток рефлексивних здібностей, здатність до пізнання своєї сутності, підвищення активності, самостійності, ініціативності, продуктивності та задоволеності роботою, а також формування поведінкової гнучкості, що проявляється в стриманості, тактовності й толерантності та сприяє формуванню продуктивного управлінського стилю діяльності.

Підвищилися цілеспрямованість (T=1567,5; p≤0,06) та ініціативність (T=2343,5; p≤0,07), збільшилися здатність до прогнозування, охоплення віддаленої перспективи (T=852; p≤0,001); зросли впевненість у собі (T=232,5; p≤0,001), незалежність і самостійність (T=358,5; p≤0,001), прагнення до досягнення успіхів (T=1785; p≤0,02), цілепокладання (T=3886,5; p≤0,05); підвищилися винахідливість (T=2567,5; p≤0,01), толерантність (T=1734; p≤0,02), уміння управляти собою (T=2687,5; p≤0,03). У результаті формувального впливу зафіксовано статистично значущі відмінності змін в індивідуальних стильових характеристиках учасників управлінської діяльності, що наведені на рис. 3.4.

**Рис. 3.4. Гістограма змін в індивідуальних стильових характеристиках учасників управлінської діяльності**

**до та після корекції**

Інтегральні зміни в індивідуальних стильових характеристиках учасників управлінської діяльності спостерігаємо в бік збільшення комунікативного (на 18,2%), патронатного (на 6,8%) та змішаного (на 4,5%) стилів, а в бік зменшення – протегувального (на 6,8%) та маніпулятивного (на 22,7%).

Отже, результати формувального експерименту підтвердили ефективність програми оптимізації процесу формування індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності, що сприяло оптимізації процесу формування продуктивних індивідуальних стилів учасників управлінської діяльності. Ефективність програми підтверджена також інтегральними змінами в індивідуальних стильових характеристиках учасників управлінської діяльності в бік збільшення продуктивних стилів управління.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. 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.
2. Балл Г. А. Феномен вибору в контексті соціальної поведінки / Г. А. Балл // Соціальна психологія. – 2005. – № 1 (9). – С. 3-13.
3. 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.
4. 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.
5. Бочелюк В.Й. Соціально-психологічні особливості самореалізації особистості в сучасному суспільстві : монографія / В. Й. Бочелюк. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2009. – 280 с.
6. 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.
7. 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.
8. 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. 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.
3. Джонсон Д. В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Д. В. Джонсон ; [пер. с англ. В. Хомик]. – К. : КМ Академія, 2003. – 288 с.
4. 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.
5. 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.
6. Злобіна О. Г. Особистість як суб'єкт соціальних змін / О. Г. Злобіна. – К. : Ін-т соціології НАН України, 2004. – 400 с.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. Карамушка Л. М. Психологія відданості персоналу організації : [монографія] / Л. М. Карамушка, І. А. Андрєєвна. – К. ; Львів : Галицький друкар, 2012. – 212 с.
11. 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.
12. 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.
13. 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. – 2009. – № 1(21). – С. 112–118.
14. 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.
15. 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. – 2008. – № 3(20). – С. 108–115.
16. 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. – 2008. ‒ № 2 (19). – С. 86–95.
17. 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.
18. Кривоніс Т.Г. Теорія і практика особистісної психотерапії : монографія / Т.Г. Кривоніс. – К : Видавничий Дім «Слово», 2012. – 280 с.
19. Лозниця В.С. Психологія менеджменту / В. С. Лозниця. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
20. Максименко С. Д. Психологія в соціальній та педагогічній практиці. Методологія, методи, програми, процедури / С. Д. Максименко. – К. : Наук. думка, 1998. – 226 с.
21. 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.

Мілютіна К. Л. Теорія і практика психологічного тренінгу / К. Л. Мілютіна. – К. : МАУП, 2006. – 175 с.

1. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу / В.В. Москаленко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 448 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної управлінської діяльності / Л. Е. Орбан-Лембрик // Психологія і суспільство. – Тернопіль : Тернопільська академія народного господарства, 2001. – № 2. – С. 91 – 103.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.
4. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва / Ю. Ф. Пачковський. – Львів : Афіша, 2011. – 274 с.
5. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. – 206 с.
6. Савчин М. В. Психологія відповідної поведінки / М. В. Савчин. – К. : Україна-Віта, 1996. – 132 с.
7. Сняданко І. І. Особливості привабливості організаційної культури для працівників та менеджерів підприємства / І. І. Сняданко // Актуальні проблеми психології. – Т.1. : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002. – Ч. 7. – С. 255 – 262.
8. Соціокультурні та психологічні аспекти адаптації особистості в сучасному соціумі : монографія / [Н.Є. Завацька, О.О. Мітічкіна, Н.В. Провоторова та ін.] / Під ред. Н.Є. Завацької. – Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – 320 с.
9. Соціокультурні чинники становлення сучасної парадигми психотерапевтичної допомоги особистості : монографія / [З.Г. Кісарчук, Л.О. Гребінь, Т.С. Гурлєва та ін.] ; за ред. З.Г. Кісарчук. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. – 276 с.
10. Становлення сучасної парадигми психологічної діагностики когнітивного розвитку учнів : монографія / [C.А. Гончаренко, Л.О. Кондратенко, Л.М. Манилова та ін.] ; за ред. С.А. Гончаренко, Л.О. Кондратенко. – Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2012. – 208 с.
11. Титаренко Т. М. Психологія життєвої кризи / Т. М. Титаренко. – К. : ІЗМН, 1998. – 360 с.
12. Третьяченко В. В. Управлінські команди: методологія та теорія формування і розвиток / В. В. Третьяченко. – Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2004. – 298 с.
13. Третьяченко В. В. Управлінські команди: технології підготовки / В. В.Третьяченко, В. М. Гончаров, О. А. Коломойцев. – Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2005. – 255 с.
14. Хмель Н. М. Аналіз основних підходів до розуміння сутності проблеми соціально-економічних змін / Н. М. Хмель // Актуальні проблеми психології. – Т. 1. : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2007. – Ч. 19. – С. 37 – 40.
15. Цимбалюк І.М. Психологічне консультування та корекція / І.М. Цимбалюк. – К. : ВД Професіонал, 2005. – 656с.
16. Щербина Л. Ф. Методологія психологічної допомоги / Л. Ф. Щербина // Зб. наук. праць Ін-ту психол. ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка. – К. : Міленіум, 2007. – Т. ІХ. – Ч. 7. – С. 317–329.
17. Яценко Т. С. Теорія і практика групової психокорекції: Активне соціально-психологічне навчання / Т. С. Яценко. – К. : Вища школа, 2004. – 679 с.
18. Adler A. Understnding Human Nature / А. Adler. – New-York : Garden City Publ. Co., 1927. – 287 p.
19. Allen R. A tool for tapping the organizational unconscious / R. Allen, F. Dyer // Personnel Journal, 1980 (March). – Р. 192 – 199.
20. Allport G. Personality / G. Allport // A psychological Interpretation. – N.Y., 1937. – 588 p.
21. Аrgyris C. Integrating the Individual and the Organization / С. Аrgyris. – New York : Wiley, 2004. – P. 214 – 215.
22. Asch S.E. Social Psychology / S.E. Asch. – New York : Prentice Hall. –2007. – 345 p.
23. Bales R.F. Interaction Process Analysis / R.F. Bales // A Method for the Study of Small Groups. – Cambridge, Mass. : Addison-wesley, 2010. – P. 45 – 99.
24. Bartos O. J. Simple Models of Group Behaveior / O. J. Bartos / / Columbia university press. – N.-Y. ; London, 2007. – 345 p.

Beehr T. A. Human Stress and Cognition in Organizations / T. A. Beehr, R. S. Bhagat. – New York : John Wiley and Sons, 1985. – P. 398.

1. Bellotto M. The psychosocial diagnosis of organizational culture / M. Bellotto, С. Colautti // Quaderni di Psicologia del Lavoro. – Vol. 5. –Feelings work in Europe / Ed. by F. Avallone, J. Arnold, K. De Witte. – Milano : Guerini Studio, 1997. – Р. 60 – 66.
2. Board R. D. The Psychoanalysis of Organizations / R. D. Board. – L., 2008. – 278 p.
3. Bray D. W. The assessment centre in the measurement of potential for business management / D. W. Bray. – Washington : American psychological assoc, 2009. – P. 65 – 187.
4. Cartwright D. Group Dynamics: Research and Theory / D. Cartwright, А. Zander. – London : Tavistock, 2013. – 132 р.
5. Constantine L. L. Fitting intervention to organizational paradigm / L. L. Constantine // Organization Development Journal, 1991. – Vol. 9(2). – Р. 41 – 50.
6. Cooke R. A. Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture / R. A. Cooke, D. M. Rousseau // Group and Organization Studies, 1988. – Vol. 13(3). – Р. 245 – 273.

Cranwell-Ward J. Organizaitional stress / J. Cranwell-Ward, A. Abbey. – Basingstoke [u.a.] : Palgrave, 2005. – P. 274.

1. Douglas М. G. Grops: Undersanding people gathered together / М. G. Douglas // Tavistock Publications. – London, 2003. – 415 p.
2. Doutsch M. Over fifty years of conflict research / М. Doutsch // Four decades of social psychology. – N.-Y, 2002. – Р. 15 – 88.
3. Doutsch M. The effects of cooperation and competition upon group process / М. Doutsch // Group dynamics. Research and theory. – N.-Y, 2000. – Р. 34 – 78.
4. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness / F.E. Fiedler. – New York : McGraw-Hill, 1967. – 454 р.
5. Getzels J.W. Social Behavior and the Administrative Process / J.W. Getzels, E.G. Guba // School Prevew, 1957. – Vol. 65, December. – Р. 423 – 441.
6. Glaser R. Education and thinking: The role of knowledge / R. Glaser // Amer. Psychologist. – Vol. 39 (2). – 1984. – P. 93 – 104.

Hackman J. R. Motivation through the design of work : test of a theory / J. R. Hackman, G. R. Oldham // Organizational Behavior and Human Performance. – New York, 1976. – Vol. 16. – P. 250 – 279.

Hersey P. Management of Organizational Behavior / P. Hersey, K. H. Blanchard : Utilizing Human Resources, 1972. – 454 р.

Kotilevskaya E. S. Conditions and factors which have influence on the development of individual management style / E. S. Kotilevskaya // Теоретичні і прикладні проблеми психології : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – № 3(32). – С. 151 –157.

Kotilevskaya E. S. Тhe dependence of the process of management of the psychological characteristics of the head acmeological / E. S. Kotilevskaya // Матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів і студентів «Сучасні проблеми гуманітарної науки і практики: філософський, психологічний та соціальний виміри», 22-23 лист. 2013 р. / За ред. проф. Н. Є. Завацької. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – С. 111–115.

1. Lehr U. Coping and Aging / U. Lehr, H. Thomae // Personality Psychology in Europe / G. Van Heck, P. Bonaiuto. – New York, 1993. – Vol. 4. – P. 365 – 387.
2. Levin K. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Greated Social Climates / К. Levin, R Lippet, R.K. White // Journal of Social Psychology, 1939. – Vol. 10. – P. 271 – 301.
3. Likert R. The Human Organization / R. Likert. – N.-Y. : McGraw-Hill, 1961. – 459 р.
4. Mackanzie K.D. A Theory of Group Structures / K.D. Mackanzie // Gordon and Breach Science Publishers. – Newyork ; London ; Paris, 2011. – P. 34 –50.
5. Maule A. J. A componential investigation of the effects of deadlines on individual decision making / A. J. Maule, P. M. Mackie // Contemporary issues is decision making ; еds. 0. J. Borcherding, D. Larichev, M. Messick. – Amsterdam : North Holland, 1990. – Vol. 6. – P. 449 – 461.
6. Mowrer O.H. Learning theory and behavior / О.Н. Mowrer. – N.Y. : John, Wiley, 1960. – P. 308.
7. Rusolova R. Comparative analysis of mimical and autonomic components of man’s emotional state / R. Rusolova, С. Izard, P.V. Simonov // Aviation, Space and Environmental Medicine. – 1975. – Р. 46.
8. Sternderg R.J. Intellectual styles. Theory and classroom implications / R.J. Sternderg // Learning and tinking styles: Classroom, interaction. –Washington DC : Nat. Educ. Association, 1990. – P. 18 – 42.
9. Vroom V. H. Sochastic Model of Managerial / V. H. Vroom // Careers  Administrative Science Quarterly. – 1972. – Vol. 13 (1). – Р. 26 – 46.
10. Wilpert B. Organizational behavior / B. Wilpert // Annual Review of Psychology, 1995. – Vol. 46. – Р. 59 – 90.