МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Т. М. Бурмака

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для студентів всіх форм навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2021**

Бурмака Т. М. Психологія управління : конспект лекцій для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування) / Т. М. Бурмака ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 81 с.

Автор
канд. екон. наук, доц. Т. М. Бурмака

Рецензент
Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування (Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова)

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 26.08.2020.

© Т. М. Бурмака, 2021
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021

ЗМІСТ

Вступ……..…….....4
Змістовий модуль 1 Психологічні аспекти управління в організаціях……6
Тема 1 Психологія управління: концептуальні засади.....6
1.1 Поняття й особливості психологічного менеджменту…… 6
1.2 Напрями гармонізації психології управління й публічної політики……. 11
Тема 2 Психологічна структура особистості та управлінська діяльність……. 18
2.1 Особистість у психології управління……... 18
2.2 Психологічні властивості особистості керівника…… 27
Змістовий модуль 2 Соціальні та психологічні методи управління.....34
Тема 3 Керівництво та лідерство: соціально-психологічні аспекти.....34
3.1 Співвідношення понять «лідерство» і «керівництво»…… 34
3.2 Стилі лідерства та керівництва…….. 37
Тема 4 Психологія ділового спілкування.....40
4.1 Структура ділового спілкування……... 40
4.2 Психологія ділових переговорів…… 49
Змістовий модуль 3 Психологічне забезпечення ефективного управління……60
Тема 5 Психічне здоров`я як чинник ефективної діяльності..... 60
5.1 Поняття про психологію здоров’я…… 60
5.2 Психічне здоров’я як чинник ефективної діяльності держслужбовця……..66
Тема 6 Формування психологічної культури державних службовців……71
6.1 Специфіка формування психологічної культури державних службовців……..71
6.2 Психологічні особливості професійної компетентності державних службовців……..75
Список рекомендованої літератури…..…… 80

ВСТУП

Тексти лекцій спрямовані на поглиблення теоретичних знань студентів з навчальної дисципліни «Психологія управління».

Метою вивчення дисципліни «Психологія управління» є оволодіння новітніми теоретичними знаннями й практичними навичками для формування у майбутніх менеджерів умінь здійснювати психологічний аналіз особистості та міжособистісних взаємин у групах, визначати засоби оптимального управлінського впливу для створення сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення рівня мотивації персоналу й ефективності процесів управління.

Метою вивчення дисципліни «Психологія управління» є теоретична й практична підготовка студентів з таких питань:

– загальні поняття психології управління, її генезису й розвитку;

– ефективні методи вивчення особистості та групи в психології управління;

– темперамент і характер працівників та індивідуальний кадровий підхід;

– теоретичні основи взаємодії людей і управління поведінкою працівників;

– механізми формування у майбутнього керівника оптимальної самооцінки;

– особистість керівника в системі управління;

– поняття трудової діяльності організації з позиції психології управління;

– базові стилі управління в організації;

– психологічні основи ефективного керівництва працівниками;

– теорії міжособистісної комунікації в організації;

– психологічні аспекти мотивації в управлінні;

– професійне вигорання та його профілактика;

– типологія конфліктів і управління конфліктною ситуацією;

– формування груп, колективів і команд в організації;

– особливості психологічного консультування та корекційно-розвивальної роботи в організації.

Результати вивчення навчальної дисципліни забезпечують здійснення практичної підготовки та формують відповідних професійних і особистісних компетенцій, а саме:

– аналізувати прояви психічних особливостей особистості в управлінні;

– визначати психологічні особливості планування діяльності в організації;

– формувати та аналізувати кадрову політику;

– керувати соціальним розвитком трудового колективу;

– застосовувати сучасні методи планування потреб персоналу;

– організовувати набір та відбір персоналу в певних умовах;

– використовувати сучасні методи добору кадрів;

– володіти засобами стимулювання працівників, що передбачає необхідність урахування внутрішнього потенціалу працівника;

– здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулювальної оцінки цього виконання у процесі управління;

– інформаційно та документально забезпечувати управління персоналом;

– забезпечувати методи оцінювання персоналу;

– планувати й організовувати власну діяльність, поєднувати в ній головні принципи управлінця, застосовуючи залежно від ситуації найдоцільніші й найефективніші стилі та методи роботи.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

ТЕМА 1 ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

1.1 Поняття та особливості психологічного менеджменту.

1.2 Напрями гармонізації управління й публічної політики.

1.1 Поняття та особливості психологічного менеджменту

Психологія управління є порівняно молодою галуззю наукових знань. Її зародження припало на початок XX ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління.

Психологія менеджменту – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність. Зародившись на перехресті психологічних дисциплін, психологія управління функціонує та розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю.

Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології, кожна з яких зробила свій внесок у формулювання її завдань, предмета, формування й розвиток методології.

У процесі конституювання психології управління як самостійної галузі психологічних знань виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. – середина XIX ст.).

2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології (середина XIX ст. – початок XX ст.).

3. Зародження психології управління як самостійної науки (20–30-ті роки XX ст.).

Особливості цих етапів пов’язані з генезою уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на наївному рівні, з часом набули різнобічної наукової обґрунтованості.

Різноманітні спроби наукових підходів дослідити феномен психології управління дають змогу сформулювати предмет цієї галузі знання.

Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації. Розуміння предмета психології управління ґрунтується на визнанні становлення та розвитку в процесі соціального управління нової психологічної реальності – управлінської діяльності, яка поєднує в собі соціальне і психічне, їхню взаємодію та взаємозв’язок.

Об’єкт психології управління – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об’єднаних спільними інтересами та цілями, симпатіями й цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.

Норми, правила та вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми – управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об’єкта.

Як наука, психологія менеджменту продукує психологічні знання, що застосовуються при розв’язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі проблеми та завдання:

– психологічні особливості управлінської діяльності (функціональний зміст управлінської діяльності, психологічні та соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);

– психологічні основи управління, науки, культури, спорту тощо;

– психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації та регресивному особистісному розвитку керівника);

– психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);

– співвідношення «індивідуального» і «групового» в управлінні;

– психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів);

– психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);

– соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності, психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

На підставі єдності предмета й об'єкта психології управління окреслюють такі її інтегральні завдання:

– аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управління, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень, застосування (з попередньою адаптацією) для потреб психології управління методів і методик інших наук;

– виявлення та дослідження її структурних елементів: особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах «керівник – підлеглий», «керівник – організація», «керівник – інші керівники», «організація – організація» в процесі управління;

– вивчення акмеологічних, соціокультурних, етнопсихологічних і соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності; розроблення

принципів і технологій планування, стратегії, координації, комунікації, мотивації діяльності, методів стимулювання, психологічних особливостей прийняття рішень, способів формування робочих груп тощо;

– аналіз умов, чинників, рушійних сил, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності, виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації (управлінська культура керівника, культура організації, форми взаємозв'язку між ними та з зовнішнім середовищем тощо);

– розроблення практичних рекомендацій для керівників і організацій з метою поліпшення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного розв'язання управлінських завдань та ін.;

– теоретико-методичне забезпечення навчальної дисципліни «Психологія управління» та пов'язаних із нею спеціальних курсів, наукових семінарів тощо.

Окреслені завдання психології менеджменту можна розв'язати завдяки цілеспрямованому дослідженню її теоретико-методологічних проблем, науково-дослідній роботі психологів, використанню надбань інших галузей психологічних знань, з якими психологія управління має тісні міждисциплінарні зв'язки.

З розвитком психології управління, як науки, поступово сформувалися її структура, основні категорії, виокремилися основні функції, ключові поняття.

Психологія управління – результат взаємодії двох тісно пов'язаних між собою протилежних процесів: диференціації (поділ психології управління на складові) та інтеграції її з іншими (не лише психологічними) галузями знань. Сучасна психологія менеджменту диференціюється на такі розділи:

– психологія особистості та організації в управлінні;
– психологія управлінської діяльності;
– соціально-психологічні особливості управління;
– психологія управління людськими ресурсами;

– психологія управління рекламною діяльністю організації та її структурних підрозділів.

Як самостійна галузь знання психологія управління виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції.

Теоретико-пізнавальна функція передбачає оцінювання явищ із позицій в організованій спільноті, забезпечує інформацією про різноманітні процеси в системі управління. Мета інформаційної функції – за допомогою систематизованої інформації відтворити діяльність учасників управлінського процесу, їхні ділові контакти тощо. Соціокультурна та етнопсихологічна функції психології управління вивчають соціальні й психологічні особливості управлінської культури. Соціально-психологічна функція систематизує знання з проблем ділового спілкування та взаємодії учасників управлінського процесу. Оскільки об'єкт психології управління – це організована (індивідуальна та спільна) діяльність людей, об'єднаних загальними інтересами й цілями, нормами, інтересів людини. Вона полягає в тому, що психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує й аналізує їх, прагне об'єктивно оцінити відносини правилами й вимогами, то важливою є її гуманістична функція, що полягає в дотриманні норм етики й моралі стосовно індивіда в процесі управління та здійснення управлінської діяльності. Не менш значуща прогностична функція психології управління, яка передбачає формування психологічних прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника та його управлінської діяльності.

Прикладна функція психології управління полягає в тому, щоб на підставі теоретичного й емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління. При цьому важливе практичне значення мають психологічні та соціально-психологічні прогнози

стосовно найближчого й віддаленого майбутнього управління та його ролі в житті суспільства й окремої людини.

Оскільки базовою для психології управління є не лише психологічна наука, то її стосуються і функції загальної системи управління: економічна, соціальна та міжнародна. Економічна функція управління полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці, забезпеченні продуктивної взаємодії персоналу на всіх рівнях, уникненні фінансових криз, створенні умов для продуктивної праці. Соціальна функція управління передбачає зниження рівня соціальної напруги в організації, конфліктності на підприємстві, що сприяє розвитку цих процесів і в суспільстві. Міжнародна функція управління пов'язана зі зміцненням позицій підприємства, організації в зовнішньоекономічних відносинах.

Отже, функції психології управління спрямовані на розв'язання проблем у системі управління, забезпечення взаємодії учасників управлінського процесу з метою підвищення ефективності виробництва.

1.2 Напрями гармонізації психології управління й публічної політики

На кожному етапі сучасного історичного розвитку України стояло питання реформи системи управління. Так, у перші роки незалежності було підготовлено кілька програмних документів і зроблено низку кроків, які були спрямовані на реформування адміністративної системи. Зокрема, була сформована «Концепція адміністративної реформи в Україні» (Указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810), яка передбачала кардинальні зміни в адміністративній системі в бік публічності та відкритості.

Зокрема, в Концепції адміністративної реформи пропонувалося підвищити роль міністрів як політичних діячів і відокремити статус міністрів від статусу державних службовців. Посадові особи міністерства, вказувалось у Концепції, повинні бути державними службовцями, які разом із технічними та

обслуговуючими працівниками становлять апарат (персонал) міністерства. Його повинен очолювати один із заступників міністра (керівник апарату міністерства). Запровадження цієї посади дасть змогу звільнити міністра від обов'язків з адміністративно-оперативного керівництва апаратом і водночас забезпечити стабільність та певну незалежність апарату від змін політичного курсу й політичних діячів, а також і професійне наступництво в роботі апарату міністерства.

Необхідність встановлення інституціонального балансу адміністративних і політичних функцій у системі управління підкреслювалася і в проєкті Стратегії адміністративної реформи від 2001 р., яка, на жаль, не набула статусу нормативного документа. У 2001 р. був запроваджений інститут державних секретарів, який став першим практичним досвідом розмежування адміністративних та політичних функцій у роботі виконавчої влади.

Згодом національною радою з питань державного управління та місцевого самоврядування була підготовлена «Зелена книга. Реформа публічної адміністрації в Україні» (2006 р.), у якій були викладені стратегічні напрями змін. Окреслимо змістові складові, які повинні пов'язуватися з посадою міністра як політичної фігури.

У функціональному вимірі до компетенції міністра як політичної фігури має належати:

а) вироблення стратегії розвитку галузі, яка йому підпорядковується;

б) здійснення контролю над реалізацією цієї стратегії;

в) участь у формуванні порядку денного для прийняття урядових рішень, що стосуються підпорядкованої міністру галузі, а також представництво інтересів галузі в уряді;

г) представлення в парламенті законів, що стосуються роботи галузі.

В інституціональному плані міністр як політична фігура має бути представлений: інститутом, який здійснює поточне оперативне адміністрування державної політики в галузі; інститутом, який повинен забезпечити в діяльності

міністра дотримання його політичних зобов'язань, пов'язаних із виробленням державної політики

Незважаючи на підготовку низки досить ґрунтовних наукових концепцій реформування недержавними аналітичними інституціями, на сьогодні політикум утратив інтерес до цієї проблематики. Можна визначити кілька причин невдач реформування адміністративної системи.

По-перше, це поширення домінування установок популізму та маніпулятивних технологій у публічній сфері. Для провідних політичних сил публічна сфера часто сприймається виключно в меркантильному плані як засіб підвищення власної популярності завдяки суто маніпулятивним засобам. З огляду на це політичні сили виявляються не зацікавленими у схваленні якихось кардинальних рішень для розвитку публічної політики та забезпечення відкритості політичного процесу. Участь громадянського суспільства в процесі вироблення та прийняття політичних рішень, зазвичай, лише декларується та здійснюється у формі ритуалу. Звідси спостерігається тенденція – реформаторські проєкти часто з'являються на перших етапах каденції політичних сил. Натомість про ці проекти «забувають», коли на порядок денний виходять питання підготовки до чергових парламентських або президентських виборів.

Другою причиною гальмування реформаторських зусиль адміністративної системи є відсутність консолідованої позиції політичного класу та політичної волі. Установки інерції, консерватизм та відсутність інституційної підтримки гальмують реформаторські зусилля. Так, лише невеликий час в уряді існувала посада віце-прем'єра з адміністративної реформи, в обов'язки якого входили питання реформування системи управління. Однак без інституційної підтримки та належного фінансування реалізація масштабних реформаторських проєктів є неможливою.

Третя причина – це недостатня політична культура та багато в чому викривлені цінності учасників політичного процесу. Це проявилось, зокрема, у

відсутності довіри та розуміння необхідності впровадження кардинальних змін у системі управління. Зміни в системі публічного адміністрування пов'язані із перерозподілом сфер інтересів та впливів лобістських і політичних груп. Тому будь-які реформаторські кроки сприймалися через призму вузькогрупових інтересів – хто виграє і хто програє від реформ. З'ясування балансу особистих та групових інтересів, зазвичай, призводило до того, що будь-які кардинальні новації гальмувалися.

Отже, небажання поставити загальнодержавні інтереси над груповими стало однією з причин гальмування реформ управлінської системи. Четверта причина – недостатня концептуальна проробка моделі адміністративної реформи для умов сучасної України. Зокрема, це стосується нерозуміння в середовищі політикуму визначальної ролі держави в умовах фінансово-економічної кризи. Панування застарілих ліберальних установок на кшталт «чим менше держави, тим краще» сприяє витісненню питань адміністративної реформи на периферію інтересів політикуму. Унаслідок цього посилюється негативний вплив корпоратизації державного управління, який викривляє публічну сферу, сприяє поширенню тіньового лобізму й домінуванню корпоративних інтересів великого бізнесу та корумпованого чиновництва над загальнонаціональними інтересами. У сукупності це створює ґрунт для деструкції демократичних механізмів і формування популізму.

Зазначені чинники мають неабияке значення для розуміння актуальності реформування системи управління, яка склалась в Україні. На перших етапах державної незалежності трансформація українського суспільства базувалася на спрощених уявленнях елітних груп про зміст ліберальних цінностей, згідно з якими лише формальні ознаки політичної демократії та послаблення впливу держави в економічній сфері визначалися метою реформування посттоталітарного суспільства. Це призвело до послаблення механізмів впливу держави на соціально-економічні процеси. Нині в умовах поширення світової економічної кризи та поглиблення кризових процесів в українському суспільстві

на порядок денний постає питання перегляду ролі й функцій держави. Поширені в 80–90 рр. XX ст. концепції, які базувалися на тезі «чим менше держави, тим краще», тепер є неактуальними. Процеси дезінтеграції політико-управлінських відносин, некерованість соціально-економічними процесами та необхідність вироблення загальнонаціональної стратегії виходу з кризи змушує по-новому осмислити роль і функції держави. Очевидно, що настав час відмовитись від неоліберальних поглядів на роль держави.

На сучасному етапі трансформації українського суспільства пріоритетним напрямом повинні бути завдання посилення ролі держави в регулюванні соціально-економічних процесів, зокрема у формуванні структур суспільних (неекономічних) відносин, які б могли забезпечити соціальну ефективність ринку. Нинішня економічна криза показала наявність серйозних проблем в організації державної влади.

Фактично державна влада виявилася неспроможною як до більш-менш скоординованих дій в умовах кризи, так і до розробки зрозумілої програми нейтралізації кризових явищ. Нинішня безпорадність уряду, неспроможність до консолідованих дій в екстремальних умовах та стратегічна нездатність сформувати пріоритети державної політики багато в чому стали наслідками того, що впродовж значного часу відкладалося реформування системи управління.

Фінансово-економічна криза, що розпочалася в 2008 р., яка відбувалася на фоні політичної кризи, змусила порушити питання стосовно необхідності формування стратегії побудови «сильної держави». Це означає необхідність розширення та зміцнення політико-адміністративного регулювання й розвитку цільового планування державної політики.

Відсутність системного бачення виходу держави із кризи показує необхідність зміцнення експертного й наукового забезпечення творення політики. У чому саме полягає ця стратегія та який конкретно зміст пов’язується із концепцією «сильної держави» – це повинно стати предметом ретельного аналізу. Очевидно, що поняття «сильної держави» в XXI ст. відрізняється від тих

уявлень, які існували в XIX–XX ст. Однак, зрозуміло, що спинити поширення кризових тенденцій може тільки сильна та ефективна державна політика. До того ж механізми формування та практика впровадження державної політики повинні відповідати сучасним умовам глобалізованого світу.

Термін «сильна держава» в такому контексті є синонімом поняття «нова держава». Для цього необхідно критично переосмислити сучасні погляди на сутність та функції держави, уточнити пріоритети державного регулювання як важливого інструменту нейтралізації кризових тенденцій. Зміцнення регуляторної та управлінської функцій держави, посилення її креативного потенціалу у створенні нових суспільних та економічних відносин є запорукою успішного виходу українського суспільства зі стану стагнації.

Отже, без посилення ролі держави в соціальній, політичній та економічній сферах неможливо знайти вихід із нинішньої кризи. Створення сильної держави має стати пріоритетом для політичних акторів. Можна визначити такі пріоритетні шляхи інституційних змін, спрямованих на гармонізацію публічної політики та управління: формування національної ідентичності як ключового чинника, на якому базується процес визначення головних орієнтирів суспільного поступу та національних інтересів. Наявність стійкої національної ідентичності мінімізує конфліктність у суспільстві.

Перед українською політичною та економічною елітою стоять такі завдання:

– завдання щодо стратегії реформування у напрямі побудови соціальної та політичної солідарності, цінностей співробітництва, пошуку оптимального балансу державних, суспільних та приватних інтересів;

– робота щодо створення політико-правових механізмів, які унеможливлюють домінування корпоративних та групових інтересів над загальнодержавними, є найактуальнішим завданням.

В Україні формується корпоративна політична система, яка дедалі перетворюється на систему закритих від впливу громадянського суспільства

політичних відносин, де рішення приймаються вузьким колом політиків з метою реалізації власних інтересів. Для вирішення цього завдання необхідно:

– розмежування функції вироблення та впровадження політики; впровадити законодавчу регламентацію лобістської діяльності;

– здійснити заходи, спрямовані на демократизацію виборчого процесу та забезпечення його відкритості через, зокрема, ліквідацію виборчої моделі «закритих списків» та налагодження прозорого моніторингу фінансування партій та виборчих блоків;

– серед завдань підвищення якості державного управління в Україні пріоритетним є розмежування політичних та адміністративних функцій і посад.

Побудова балансу адміністративних і політичних складових має на меті:

– зміну ролі уряду в системі державного управління, зокрема відхід від «ручного управління»;

– переорієнтацію на сферу формування та впровадження державної політики;

– важливою умовою підвищення якості державного управління є його деполітизація.

Державні службовці в адміністративній роботі повинні дотримуватися вимоги політичної нейтральності. Реалізація принципу деполітизації також означає необхідність скасування так званого партійно-квотного принципу розподілу посад і створення механізму, який гарантує захист державних службовців від руйнівного впливу політичної кон’юнктури; необхідно вжити належних заходів для покращення стратегічного планування державної політики. Важливим чинником формування стратегічної культури врядування повинно стати створення професійної спільноти, яка займається виробленням стратегій для суб’єктів політики.

ТЕМА 2 ПСИХОЛОГІЧНА СТРУКТУРА ОСОБИСТОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1 Особистість у психології управління.

2.2 Психологічні властивості особистості керівника.

2.1 Особистість у психології управління

Проблема особистості є однією з найважливіших у психології. На сучасному етапі актуалізується вона у сфері управління. Пов'язано це із зростанням ролі та значення людського чинника, закономірностей людської поведінки, а відповідно й мотивації управлінської діяльності. Найпоширенішими у психологічній науці є поняття «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість», глибоке пізнання яких і феноменів, які вони позначають, допомагає керівнику глибше зрозуміти працівника, виявити комплекс умов, необхідних для наукової організації праці й управління.

Людина – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна єдність біологічного й соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне й соціальне становлять нерозривну єдність.

Психологія вивчає в людині психіку, її розвиток, індивідуально-психологічні особливості. Як істота біологічна, людина підпорядкована біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна, є частиною соціуму та продуктом суспільного розвитку.

Якщо поняття «людина» містить у собі всі людські якості незалежно від її наявності у конкретної людини, то поняття «індивід» характеризує конкретну людину, включає притаманні їй психологічні й біологічні властивості.

Індивід (лат. individum – неподільне) – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.

Сутність індивіда визначає не тілесна окремість, а сукупність духовно-психологічних рис, які становлять його самобутність.

З метою цілісної характеристики окремої людини, її оригінальності, самобутності використовують поняття «індивідуальність», яке виникло ще в античній філософії (Левкіпп, Демокріт), і по-різному тлумачиться різними галузями гуманітарного знання.

Індивідуальність – сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.

Індивідуальність формує ті важливі характеристики людини, котрі забезпечують властивий лише їй стиль взаємозв'язків з навколишнім світом. Передумовою формування її є задатки. Індивідуальність є неодмінною та найважливішою ознакою особистості.

Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного.

Особистість – найголовніше в людині, найважливіша її соціальна ознака. Вона представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які виявляються у суспільних зв'язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення. Якщо людина є носієм найрізноманітніших властивостей, то особистість – основна властивість, у якій виявляється її суспільна сутність. Особистість виражає належність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки тощо.

Об'єктивною умовою формування особистісних властивостей, якостей, рис характеру людини є система суспільних відносин (економічних, політичних, моральних та ін.), до якої вона належить. Становлення її неможливе поза суспільними відносинами, взаємодією, спілкуванням і діяльністю, активний суб'єкт яких – особистість. Конкретний розгляд особистості, її життєвого шляху, руху в системі суспільних відносин дає змогу розкрити засади, на яких формуються особистісні властивості.

Багатоаспектність роботи керівників передбачає вміле оперування поняттями «людина», «індивід», «індивідуальність», а також тими, що пов'язані з особистістю і становлять її структуру: «темперамент», «характер», «здібності», «емоції», «вольові якості», «мотивація», «соціальні установки». Структура особистості охоплює:

– загальнолюдські властивості (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);

– соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);

– індивідуально неповторні риси (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість).

Це дає змогу розглядати особистість як багаторівневу систему, що об'єднує в собі психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за рівнем інтелекту, який утворюється системою пізнавальних процесів (відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мова, увага, уява), індивідуально-психологічними властивостями (темперамент, характер, спрямованість тощо).

Темперамент – це поняття охоплює якості, від яких залежать реакції людини на інших людей і соціальні обставини. У більшості класифікацій і теорій темпераменту фігурують два компоненти – активність і емоційність. Активність характеризує ступінь енергійності, стрімкості, швидкості й навпаки повільності, інертності, а емоційність – особливості перебігу емоцій, почуттів, настроїв та їх якість.

Темперамент (лат. «temperamentum» – узгодженість, устрій) – індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості й напруженості, урівноваженості, перебігу її психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв. І. Павлов пов'язав типи темпераменту з діяльністю центральної нервової системи. Для вивчення індивідуальності

застосовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

Сангвінік – сильний, урівноважений, рухливий тип нервової системи, характеризується високою активністю, енергійністю, жвавістю та багатством виразних рухів, міміки. Він товариський, легко змінює одне заняття на інше. У проблемних ситуаціях поводиться адекватно й конструктивно. Зазвичай, добре навчається. За несприятливих умов і відсутності виховання в сангвініка можуть розвиватися поспішність, поверховість, легкодумність у вчинках, неуважність.

Флегматик – сильний, урівноважений, інертний тип вищої нервової діяльності, що характеризується спокоєм і рівним настроєм. Міміка й рухи флегматика невиразні. Він повільний і розважливий, довго розмірковує перед роботою, але послідовний і терплячий.

Холерик – сильний, неврівноважений тип нервової системи. Він активний, енергійний, швидкий, різкий, рвучкий, нестриманий. Схильний до швидких змін настрою, емоційних зривів, запальний, іноді агресивний.

Меланхолік – слабкий тип вищої нервової діяльності, який характеризують низький рівень психологічної активності, сповільненість рухів, стриманість мови та швидка стомлюваність. Меланхоліку властива висока емоційна активність, глибина й стійкість емоцій, але зовні його риси виражені слабко.

Людина не народжується з характером, він формується в процесі її активної діяльності.

Характер (грец. «charakter» – риса, особливість) – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.

Характер людини виявляється в системі відносин із навколишньою дійсністю, у ставленні до інших людей (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність тощо); до справи (відповідальність чи несумлінність, працьовитість чи лінощі тощо); до власності

(щедрість чи жадібність, ощадливість чи марнотратність, акуратність чи неохайність); до себе (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість тощо).

Підставою для визначення характеру є стійкий вияв конкретних рис особистості в різноманітних ситуаціях, міра виразності цього вияву, співвідношення з іншими рисами.

Урахування трикомпонентної типології поведінки важливе у процесі вибору професії. Так, людина практичного типу обирає професії, пов'язані з виробничою діяльністю та керівництвом людьми. Емоційно-комунікативна людина надає перевагу професіям, що вимагають ефективного спілкування (кадрова робота, навчання людей тощо). Людина розумового типу знаходить себе у розумовій професійній діяльності (проєктування, конструювання тощо).

Загальноприйнятої, єдиної класифікації характерів, попри різноманітні спроби, досі виробити не вдалося, а поділ людей на типи значною мірою є умовним. Усе це, однак, не применшує значення обізнаності з основними рисами людини, що відіграє суттєву роль у різних вимірах управлінської діяльності.

У самореалізації особистості важливу роль відіграють і її здібності, що необхідно враховувати у процесі формування колективу організації, розстановки людей, управлінській діяльності загалом.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.

Формування здібностей відбувається на підставі задатків – вроджених анатомо-фізіологічних особливостей нервової системи мозку. В основі однакових досягнень за певного виду діяльності можуть бути різні здібності, разом з тим, одна й та сама здібність є умовою успішності різних видів діяльності. Здібності за основними видами діяльності бувають загальними та спеціальними. До загальних здібностей належать психічні властивості людини (увага, спостережливість, запам'ятовування, творча уява, розважливість та ін.). До спеціальних здібностей – психологічні особливості індивіда, що

забезпечують йому успіх у певному виді діяльності: образотворчі здібності (почуття лінії, пропорції тощо), математичні здібності (схильність до аналізу й синтезу тощо) та ін.

Отже, аналіз здібностей дає змогу зрозуміти, чому різні люди майже в однакових умовах життєдіяльності досягають різних інтелектуальних, творчих, професійних успіхів, швидше і краще за інших засвоюють знання, вміння, навички.

Ставлення людини до навколишнього світу, інших людей, до самої себе психічним способом виявляється через емоції.

Емоції (хвилюю, збуджую) – психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій.

Вони є суб'єктивною формою вираження потреб, передують діяльності для задоволення потреб, спонукають і спрямовують її. Успіх і невдача, досягнення мети і крах ідеалів – усе це сприймається людиною насамперед емоційно. Різноманітність життєвих ситуацій породжує і різноманіття людських емоцій: позитивних і негативних, глибоких і поверхових тощо.

Завдяки емоціям людям легше порозумітися, об'єктивніше оцінити стан співрозмовника й ситуацію, спільну діяльність і спілкування.

Прийняття й реалізація будь-яких рішень чи отримання себе від конкретних дій потребують відповідних вольових зусиль людини, актуалізації її волі. Воля – здатність людини, що виявляється у самодетермінації й саморегуляції діяльності та різних психічних процесів.

Вольові акти індивіда пов'язані з докладанням зусиль, прийняттям рішень та їх реалізацією. В управлінській діяльності вольове рішення приймається в умовах різноспрямованих гіпотез, конкуруючих поглядів. Жодна з позицій не здатна остаточно перемогти без прийняття вольового рішення, під час якого відбувається самообмеження, стримування певних сильних потягів, свідоме підкорення їх іншим, значущим цілям.

Психічну природу діяльності людини неможливо пізнати без з'ясування її мотивів, які психологія розглядає як складні інтегральні психологічні утворення.

Мотив (штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.

Потреби є джерелом активності людини, завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість мислення, емоцій, почуттів і волі.

Одним із центральних у психології є поняття «установка» як готовність людини до певної активності, спрямованої на задоволення конкретної проблеми чи їх сукупності. Із різних її видів психологію управління цікавить, передусім, соціальна установка. Оскільки значною мірою вона стосується позиції, відносин особистості в організації, регулюють соціальну поведінку, ціннісні орієнтири особистості.

Соціальна установка – суб'єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.

Орієнтації диктують людині соціально прийнятні способи поведінки. У психології управління установку використовують під час вивчення:

– ставлення особистості як члена групи (організації, установи тощо) до об'єктів, механізмів саморегуляції;

– стійкості й погодженості соціальної поведінки індивіда під час прийняття управлінського рішення, прогнозування можливих форм поведінки персоналу за певних обставин тощо.

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати та взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Оскільки процес відносин особистості й групи є надзвичайно складним, для їх розуміння й оцінювання важливі як властивості особистості, котра займає певні статус і позицію в групі, так і склад, характер діяльності, рівень організації групи та групові процеси.

Психологія послуговується поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об'єднаннях. Найважливішими серед них є статус, позиція та роль.

Статус. Він відображає визнання чи невизнання особи, повагу чи неповагу, симпатію чи антипатію до неї у групі, колективі, суспільстві.

Статус (лат. «status» – стан, становище) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки та привілеї.

У різних групах одна людина може мати різний статус. Оскільки індивід перебуває у взаємозв'язках різного рівня, виокремлюють економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний та інші статуси особистості. Більш узагальненими є психологічний і соціальний статуси. Розрізняють також заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб'єктивний і об'єктивний статуси.

Позиція. Це поняття характеризує особистість як суб'єкт суспільних відносин, сукупність її ставлення до життя в різних його виявах.

Позиція (лат. «positio» – становище) – погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

Позиція особистості засвідчує реальне діяльне ставлення людини до подій. У ній виявляються цінності особистості.

Роль. Функціонування цього поняття пов'язане з поглядами на особистість не лише як на об'єкт, а й як на суб'єкт відносин у суспільстві.

Роль (франц. «role» – перелік) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу й позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин.

Кількість ролей, їх діапазон визначається різноманітністю соціальних груп, видів діяльності й відносин, до яких залучена особистість. Але жодна роль не вичерпує особистості повністю, людина протягом свого життя виконує безліч ролей. Постійне виконання однієї чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

Ефективна управлінська діяльність передбачає знання керівником впливу групових норм на діяльність підлеглих.

Групова норма – сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільністю та є важливим засобом регуляції поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу і спілкування.

Норми здебільшого є продуктом соціальної взаємодії й виникають у процесі життєдіяльності групи. Вони можуть формуватися стосовно конкретних дій і ситуацій, регламентувати поведінку окремих осіб, регулювати діяльність групи як організованої спільноти. В управлінській діяльності значущими є знання особливостей групової згуртованості.

Групова згуртованість – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.

Вона передбачає утворення та розвиток у групі (організації, установі тощо) зв'язків, які забезпечують перетворення зовнішньо заданої структури на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, якому властиві безконфліктність спілкування й узгодженість внутрігрупових дій. Конкретними показниками згуртованості є рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках; ступінь привабливості групи для її учасників.

Міжособистісна сумісність. Головні її ознаки – взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності, висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожен із них виявився на висоті вимог іншого. Базується вона на оптимальній схожості або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії.

Знання та врахування чинників психологічної сумісності важливі на всіх етапах створення й функціонування колективу, є одним зі стрижневих елементів управлінської діяльності, оскільки психологічна несумісність породжує

конфлікти, антипатію, які спричинюють зниження ефективності функціонування колективу, а інколи і його розвал. Часто до пагубних наслідків призводять, наприклад, несумісність керівника та його заступника, формального й неформального лідерів.

Основною особливістю психологічної сумісності на рівні «група – інші члени групи» є змога безконфліктного спілкування й узгодженості дій людей в умовах спільної діяльності, зумовленої виробництвом чи соціальним управлінням. Психологами помічено, що навіть мовчазна присутність сторонніх у групі змінює психологічний стан її учасників: в одних показники роботи поліпшуються, в інших – погіршуються. Це зумовлено багатьма чинниками, зокрема й темпераментом. Встановлено, наприклад, що за необхідності оперативного прийняття рішень і відповідної організації діяльності неминуче виникатимуть напружені ситуації в колективі, у складі якого половина холериків, чверть флегматиків і чверть меланхоліків.

Найкраща сумісність між людьми досягається за оптимального поєднання людей із протилежними типами темпераменту. Комплектування управлінських і виробничих колективів з урахуванням особливостей темпераменту їхніх працівників повинно зважати на специфіку завдань, які доведеться їм вирішувати. Так, до інтенсивних процесів виробництва більш схильні сангвініки та флегматики, до монотонніших-меланхоліки. Найефективніше діяльність, пов’язану зі спілкуванням, можуть виконувати орієнтовані на співробітництво сангвініки й слабко виражені холерики, які виявляють ініціативу в складних ситуаціях. Холериків доцільно призначати на роботи, що вимагають швидких дій і рухливості.

Формування груп в управлінських підрозділах необхідно здійснювати на підставі добору представників різних темпераментів і різних здібностей, але з перевагою тих, чиї типологічні характеристики більше відповідають поставленим завданням.

2.2 Психологічні властивості особистості керівника

Перед керівниками на початку XXI століття постають складні завдання, які вимагають особливого типу мислення. Ефективність роботи керівників залежить від різноманітних чинників, зокрема й від дотримання ними певних вимог. Передусім це «вимоги до результатів праці», «вимоги до поведінки та відносин» тощо. Впливають на якісні й кількісні показники діяльності керівників і певні обмеження та альтернативи (ресурсні, правові, технологічні), угоди з профспілкою, розташування робочого місця керівника та його організації чи підрозділу політика й культура організації, готовність інших схвалити те, що намагається зробити керівник.

В осмисленні суті вимог до керівника важливим є з'ясування їх джерел. У психології управління існують різні тлумачення та класифікації вимог. Згідно з однією з них (автор Розмарі Стюарт) виокремлюють такі вимоги:

– начальника. Передбачають виконання роботи, важливої з погляду начальника. Мова йде про «законні» очікування начальника, які керівник на має права ігнорувати;

– колег. Стосуються вони запитів на надання послуг, інформації або допомоги, що керівник отримує від колег, організації;

– зовнішні. Вони охоплюють запити на надання послуг, інформації чи допомоги, які керівник отримує від людей із зовнішнього оточення організації. Йдеться про запити, задоволення яких є обов'язковим і не може бути передоручене підлеглим;

– системні. Передбачають розрахунки (бюджети та звіти), підготовка яких є обов'язковою та не може бути цілком передоручена підлеглим, наради, які не можна не відвідати, громадські заходи, які не можна ігнорувати;

– підлеглих. Зазвичай, вони пов'язані з аналізом актуальних проблем, пошуком оптимальних шляхів їх подолання, координацією конкретних дій. Можуть стосуватись й особистих питань чи міжособистісних відносин;

– самого керівника. Виявляються в питаннях, які керівник особисто повинен проаналізувати, роботі, яку він має виконати згідно зі своїми звичками та правилами, обов'язками чи очікуваннями інших.

Не кожен фахівець може бути успішним керівником, а володіння основами управлінського мистецтва ще не гарантує ефективність роботи керівників.

У безпосередній управлінській практиці часто з'являються чинники, які утруднюють, а нерідко унеможливлюють досягнення керівником очікуваних результатів роботи. Англійські консультанти з управління Майк Вудкок і Дейв Френсіс до таких чинників зараховують:

1. Невміння керувати собою, незнання своїх психологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу. Праця управління є важкою, сповненою хвилювань, стресів. Тому кожен керівник повинен навчитися ставитися до себе як до унікального й безцінного ресурсу, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Невміння правильно відпочивати, використовувати свій час, енергію, здібності та навички призводить до нездатності справлятися зі стресами, керувати собою, ефективно використовувати свій потенціал.

2. Розмиті особисті цінності. Керівники щодня приймають управлінські рішення, що ґрунтуються на особистих цінностях та принципах. Якщо їхні цінності недостатньо чіткі, керівнику не вистачатиме твердих підстав для суджень, а тому вони можуть сприйматися оточенням як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників, готовність до нововведень.

3. Невиразні особисті цілі. Керівники впливають на своє ділове та особисте життя, оцінюючи можливості та обираючи певні альтернативи.

4. Нерідко вони не мають можливості та умов, або виявляються нездатні для реалізації цілей. Керівник також може прагнути до недосяжних чи неприйнятних, із погляду суспільства, цілей, не враховувати можливостей своїх підлеглих, недооцінювати, відкидати запропоновані співробітниками

альтернативні варіанти. Такі керівники рідко досягають успіху, вони нездатні оцінити успіх інших, оскільки обмежені нечіткістю особистих цілей.

5. Зупинений саморозвиток. Керівники можуть досягати значного розвитку, проте не всі вміють подолати слабкості й працювати над собою. Багато з них недостатньо динамічні, уникають гострих ситуацій, втрачають природну співчутливість, тому їхні приховані здібності залишаються нерозвиненими, ділове життя стає рутинним, оскільки вони в інтересах особистої безпеки виключають з діяльності ризик. Саморозвиток таких керівників припиняється.

6. Невміння розв'язувати проблеми. Кваліфіковане розв'язання проблеми є важливою управлінською навичкою, яка сприяє продуктивності управління. Проте деякі керівники не можуть методично й раціонально працювати над розв'язанням проблем, приймати якісні рішення. Вони некваліфіковано проводять наради щодо розв'язання проблем, встановлення цілей, оброблення інформації, планування та контролю. Це породжує нагромадження нерозв'язаних проблем, що з часом паралізує дії управлінця.

7. Дефіцит творчого підходу. Управлінець з порівняно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний налаштувати на творчість інших. Здебільшого такі керівники недостатньо обізнані з методами підвищення винахідливості. До того ж їм не вистачає й волі, оскільки винахідливість вимагає подолання перешкод, невдач. Отже, керівник, який не схильний експериментувати, ризикувати, зберігати творчий підхід до роботи, не може розраховувати на високі її результати.

8. Невміння впливати на людей. Керівники постійно повинні впливати на підлеглих, а також на тих, хто до сфери їх підпорядкування не належить. Проте не всі здатні здобути їхню підтримку й завдяки цьому забезпечити необхідні для роботи ресурси. Вони схильні звинувачувати, критикувати інших. Отже, ненаполегливому керівнику важко встановити взаємодію з оточенням через недостатньо розвинене вміння виражати себе, слухати інших і впливати на них.

9. Недостатнє розуміння особливостей управлінської діяльності. Окремі керівники не уявляють сутності управлінської діяльності, не знають особистих характеристик людей, якими керують. Усе це спричиняє невміння прогнозувати поведінку підлеглих, їхні помилки та реакції. Керівникам, нездатним вивчати власні управлінські підходи, бракує вміння зрозуміло пояснити їх. Суттєві труднощі вони мають і в налагодженні зворотного зв'язку, зацікавленні підлеглих. Керівники, що недостатньо розуміють мотивацію працівників, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської діяльності.

10. Слабкі навички керівництва. Для ефективного управління людьми та ресурсами керівнику потрібно багато навичок. Затрати робочого часу та неефективність методів роботи призводять до незадоволення людей. Вони починають працювати не повністю реалізовуючи свої можливості, інтелектуально-професійний і соціально-психологічний потенціал.

Усередині таких груп ролі погано визначені, взаємини – неефективні, моральний стан швидко погіршується. За таких обставин мало хто визнає роль керівника та його як авторитетну особистість. Практика свідчить, що нерозвинутість, обмеженість управлінських навичок керівника унеможливлює досягнення ним практичних результатів, робить неефективними вимоги до підлеглих.

Сукупність причин і чинників, які забезпечують або утруднюють ефективну управлінську діяльність, актуалізують проблему вивчення якостей необхідних управлінцям для результативної роботи.

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно й соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

11. Невміння навчати. Майже кожен керівник виступає у ролі наставника. Не розвиваючи цього вміння, він не може передати власний досвід молодому керівникові, допомогти йому в саморозвитку. Байдужість

чи невміння передати свої знання й досвід підлеглим уповільнюють і темпи їх професійного зростання. За таких умов молоді керівники часто працюють без зворотного зв'язку з наставником, а його оцінювання та рекомендації є формальними.

12. Низька здатність формувати групу. Досягти певних результатів можна за умови об'єднання з іншими, використання їх умінь. Коли керівникові не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив однодумців, її робота супроводжується труднощами або не має віддачі. Отже, недостатнє вміння формувати продуктивну групу унеможливлює створення сприятливого морально-психологічного клімату.

Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що вирішально впливають на управлінську діяльність.

У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості та від дії різних чинників. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від боязні несподіваного контролю вищих управлінських структур.

До узагальненого портрета керівника належать біографічні характеристики, здібності, особистісні риси, а також вікові особливості.

Біографічні характеристики керівника. Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності чи соціальних наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну й соціально-економічну чи юридичну освіту.

Здібності керівника – це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації. Здібності поділяють на загальні й специфічні. Згідно з

спостереженнями американських дослідників найефективнішими виявилися ті керівники, котрі мають не надмірно високі показники інтелекту, не всі, хто відмінно навчається, стають умілими керівниками.

Специфічні здібності особистості керівника виявляються у його спеціальних знаннях, уміннях, компетентності, поінформованості під час конкретної діяльності.

Особистісні риси керівника. До них належать стійкість до стресу, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційна врівноваженість, відповідальність, заповзятливість, надійність, незалежність, товариськість.

Цей перелік не вичерпує усього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна й зарубіжна теорія та практика. Крім того, динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівників повинен постійно самовдосконалюватися.

Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної та спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Компетентність передбачає системність мислення (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та наявність організаторських якостей (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Керівники з розвинутими комунікативними якостями мають значний запас стратегій спілкування, уміють взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання особливостей груп, їх інтересів, цінностей, етнопсихологічних особливостей. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості, активності, ділової чарівності, намагання домінувати чи

співпрацювати у процесі спілкування, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 3 КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

3.1 Співвідношення понять «лідерство» і «керівництво».

3.2 Стилі лідерства і керівництва.

3.1 Співвідношення понять «лідерство» і «керівництво»

Поняття «лідер» пов'язане з поняттям «управління» і «керівництво». Лідерство визначається, по-перше, як провідне становище окремої особи соціальної групи, класу, партії, держави, що обумовлено ефективнішими результатами діяльності (економічної, політичної, спортивної тощо), по-друге, як процеси внутрішньої самоорганізації та самоврядування групи, колективу, що обумовлено індивідуальною ініціативою їх членів.

На відміну від лідера керівник завжди виступає посередником соціального контролю й адміністративно-державної влади. Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності в досягненні групових цілей, ніж того вимагають формальні приписи або суспільні норми. Формальний лідер призначається або вибирається, набуваючи в такий спосіб офіційний статус керівника. Неформальний лідер – це член групи, який найповніше в своїй поведінці відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде групу, стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами групи.

У вітчизняній соціальній психології певні відмінності у змісті понять «лідер» і «керівник». Б. Д. Паригін зазначає такі відмінності:

– лідер покликаний здійснювати переважно регуляцію міжособистісних

відносин у групі, а керівник здійснює регуляцію офіційних відносин;

– лідерство виникає за умов мікросередовища, тоді як керівництво – елемент макросередовища, це пов'язано з усією системою суспільних відносин;

– лідерство виникає стихійно, керівник або призначається, або вибирається;

– явище лідерства менш стабільно, залежить від настрою групи, керівництво – більш стабільно;

– керівництво підлеглими порівняно з лідерством має певну систему санкцій;

– процес прийняття рішення керівником складніший і опосередкований обставинами, які не обов'язково мають витоки в конкретній групі, лідер приймає безпосередні рішення, пов'язані з групової діяльності;

– сфера діяльності лідера – здебільшого – мала група, де він є лідером; сфера діяльності керівника ширша, оскільки він представляє малу групу в ширшій соціальній системі.

Однак лідер і керівник мають справу з однопорядковим типом проблем, а саме – вони повинні стимулювати групу, націлювати її на вирішення певних завдань. Крім того психологічна характеристика їх діяльності має багато спільних рис. Однак при цьому, лідерство – це чисто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи.

Керівництво здебільшого є соціальною характеристикою відносин у групі, передусім з точки зору розподілу ролей управління та підпорядкування.

Лідерство, як і керівництво, стало об'єктом досліджень на початку 20-х років XX століття, коли почав виявлятися інтерес до управління як до науки. Ранні дослідження мали на меті виявити загальні якості або особистісних характеристик ефективних керівників. Однією з ранніх теорій є «теорія рис» (особистісна теорія лідерства). Відповідно до цієї теорії лідером може бути тільки така людина, яка має певний набір особистісних якостей або сукупність певних психологічних рис.

Різні автори прагнули виділити необхідні для лідера риси чи характеристики, проте так і не прийшли до єдиної думки. Так, американський дослідник К. Берд склав список, у якому фігурували – ініціативність, комунікабельність, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, доброта. Пізніше Р. Стокділл додав ще популярність, красномовство та ін Хоча жодна з рис не займає значного місця в характеристиці лідера, проте вони в характеристиці лідера присутні.

Згідно з Максвеллом, потенційний лідер зобов'язаний мати позитивне сприйняття, служити загальним інтересам, мати потенціал зростання й бути послідовним і відданим справі: бути гнучким, порядним, мати широкий кругозір, дотримуватися дисципліни й виявляти вдячність організації та людям. Однак, керуючись одним з основних положень соціальної психології про значення соціальної ситуації, розглядати ефективність лідера з огляду тільки на риси особистості, недостатньо. Існує кілька теорій лідерства, які фіксують увагу одночасно на особистісних якостях лідера та ситуації, в якій він діє. Це ситуаційні теорії лідерства.

Згідно з ситуаційними теоріями лідерства, лідерство – це продукт певної ситуації. У різних конкретних ситуаціях групового життя з'являються окремі члени групи, які мають переваги перед іншими, хоча б однією рисою, а оскільки саме ця риса є необхідною в певний момент, людина стає лідером.

Однією з найвідоміших таких теорій є теорія Ф. Фіддера, яка стверджує, що ефективність лідера залежить від того, наскільки цей лідер орієнтований на завдання або на взаємини, а також від того, якою мірою лідер контролює групу та реалізує свій вплив на неї. Варто зазначити, що теорія Фіддера пройшли успішну перевірку на численних групах лідерів, зокрема директорів підприємств, адміністраторів, начальників відділень тощо. Представники поведінкового підходу до дослідження лідерства вважають, що лідером стає людина, яка має потрібну форму поведінки. У межах цього підходу були виконані численні дослідження стилів лідерства та розроблено їх

класифікації.

Відповідно до різних теорій лідерства, в сучасній психології основні ознаки лідерства такі:

– більш висока активність та ініціативність індивіда при виконанні групою спільних завдань;

– велика поінформованість щодо розв'язуваного завдання, про членів групи, про ситуацію загалом;

– вираженіша здатність впливати на інших членів групи.

Основні функції лідерства – організація спільної життєдіяльності в різних її сферах, вироблення та підтримку групових норм, зовнішнє представництво групи у взаєминах з іншими групами, прийняття відповідальності за результати групової діяльності, встановлення й підтримання сприятливих соціально-психологічних відносин у групі.

Феномен лідерства визначається взаємодією низки змінних, основними з яких є психологічні характеристики особистості самого лідера, соціально-психологічні характеристики групи, характер вирішуваних завдань і особливості ситуації, в якій перебуває група.

3.2 Стилі лідерства та керівництва

Як показує практика, психологічний клімат у групі визначається насамперед діловими відносинами керівництва та підпорядкування, відносинами відповідальної залежності. Отже, від стилю керівництва значною мірою залежить ефективність діяльності групи, рівень усвідомленості загальних цілей і завдань кожним його членом, ступінь особистої участі в їх реалізації. Розподіл лідерів і керівників відповідно до стилю та методу роботи на авторитарних і демократичних бере початок в експериментах із лідерства, проведених у свій час під керівництвом К. Левіна. Ці експерименти виявили три типи лідерства, які по-різному впливають на ефективність групової діяльності (авторитарний, демократичний, попустительський).

Авторитарний (адміністративний, директивний) стиль відрізняється тим, що групою управляє одна людина – керівник. Він виробляє, координує та контролює її діяльність. Цей стиль посилює фрустрацію та сприяє в такий спосіб виникненню неформальних груп.

Демократичний стиль управління (керівництва) називають ще колегіальним, товариським. Його характерна риса – активне спілкування між начальником і його співробітниками, що становлять групу. Цей стиль сприяє розповсюдженню інформації та полегшує прийняття рішень, однак, при авторитарному стилі рішення приймаються швидше. Демократичний стиль управління важче реалізувати. Він припускає у керівника таких якостей, як почуття особистої відповідальності, здатність розуміти інших, толерантність і пр.

Попустительський стиль керівництва (ліберальний, безсторонній, анархічний) характеризується тим, що функція управління повністю передається членам групи, яка стає «групою без керівника». У дійсності лідер існує, але його позиція непомітна. Така група живе дуже динамічно, але витрачає багато сил на свою організацію. Кожен із перелічених стилів управління має як свої переваги, так і недоліки.

Типологія лідерства К. Левіна найпоширеніша у вітчизняній психології, однак існують ще декілька значних теорій стилів лідерства. До таких теорій належить, наприклад, теорія Дугласа Мак Грегора, яка виділяє стилі «Х» та «У» залежно від сприйняття лідером людської сутності. Для стилю «Х» характерне сприйняття підлеглих як маси людей, які взагалі не люблять працювати, прагнуть уникнути роботи, як таких, які не мають честолюбства, безвідповідальних, несамостійних, як таких, які потребують захисту. Тому їх необхідно примушувати працювати, використовую примус і покарання.

Керівники стилю «У» виходять з того, що робота – це природний процес, властивості людей. У відповідних умовах люди не тільки не уникають роботи й відповідальності, але прагнуть до неї. Здібності до творчості притаманні

багатьом людям і завдання керівника – використовувати їх. Вчені університету Г'юстона А. Блейк і Дж. Мутон розробили управлінську матрицю. На їхню думку, стиль керівництва визначається місцем поля, обмеженого осями «турбота про виробництво» й «турбота про людей». Існують також теорії стилів управління, які виділяються залежно від характеру взаємодії керівника з підлеглими в процесі прийняття рішень. Існують моделі, що зв'язують стиль керівництва зі ступенем зрілості групи, яка зі свого боку пов'язана зі ступенем входження членів групи у справи організації, ступенем причетності до цих справ.

Наявність численних теорій стилів керівництва та лідерства показує, що велику соціальну систему суспільства, яка є живим організмом, важко змоделювати й описати.

У психології існує кілька точок зору на природу та сутність лідерства. Одна з них – «теорія рис» – обґрунтовано визначає лідерів за їх особистими якостями. Інша – «ситуаційна теорія» обґрунтовує ініціативну поведінку особистості потребами сформованої соціальної ситуації.

Відповідно до виділенням двох основних сфер життєдіяльності малої групи – діловий, пов'язаної зі здійсненням спільної діяльності й виконанням групових завдань, і емоційної, пов'язаної з процесом спілкування та розвитку психологічних відносин між членами групи – виділяють два основних види лідерства – лідерство у діловій сфері та лідерство в емоційній сфері. Ці два види лідерства можуть бути персоніфіковані в одній особі, але частіше вони розподіляються між членами групи. Залежно від ступеня вираженості спрямованості на ту чи іншу сферу життєдіяльності групи можна виділити типи лідерів, орієнтованих на виконання групових завдань; на спілкування та взаємини в групі; універсальних лідерів.

Феномен лідерства визначається взаємодією низки змінних, основними з яких, є психологічні характеристики членів малої групи, характер виконуваних завдань і особливості ситуації, в якій перебуває група.

ТЕМА 4 ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

4.1 Структура ділового спілкування.

4.2 Психологія ділових переговорів.

4.1 Структура ділового спілкування

Ділове спілкування – це процес взаємозв'язку та взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією та досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми чи реалізацію певної мети.

Це також особлива форма взаємодії людей у процесі визначеного виду трудової діяльності, що сприяє встановленню нормальної морально-психологічної атмосфери праці й відносин партнерства між керівниками та підлеглими, між колегами, створює умови для продуктивного співробітництва людей у досягненні вагомих цілей, забезпечуючи успіх загальної справи.

Окрім цього, ділове спілкування – це спілкування, пов'язане з виконанням професійних обов'язків, вирішенням трудових, службових завдань. Таке спілкування включає обмін інформацією, пропозиціями, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як усередині організації, так і за її межами, а також укладання контрактів, договорів, встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Ділове спілкування суттєво відрізняється від інших видів спілкування й має певні особливості, а саме:

– наявність певного офіційного статусу суб'єктів спілкування;

– спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів, підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених сторін;

– відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;

– передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;

– конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на виконання конкретних завдань, досягнення певної мети;

– безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх.

Аналіз структури ділового спілкування можна здійснити або через перелік його основних функцій, або через аналіз структурних елементів спілкування в ситуаціях безпосередньої взаємодії.

Аналіз структури ділового спілкування через перелік його основних функцій відзначається великим розмиттям. Значна частина дослідників виокремлює функції спілкування, пов'язані з обміном інформацією, взаємодією та сприйняттям людьми один одного. Так, Борис Ломов виокремлює у спілкуванні три функції: інформаційно-комунікативну (полягає в будь-якому обміні інформацією), регуляційно-комунікативну (регуляція поведінки та спільної діяльності у процесі взаємодії) і афективно-комунікативну (регуляція емоційної сфери людини).

Метою пізнавального ділового спілкування є обмін інформацією, думками, ідеями, коментарями у формах доповідей, лекцій, семінарів, звітів, бесід, консультацій, аудіо-, відео-, комп'ютерної інформації.

За змістом ділове спілкування може включати:

– взаємне передавання інформації;

– сприйняття співрозмовниками один одного;

– обґрунтування й визначення позицій кожної зі сторін;

– обмін почуттями;

– взаємне оцінювання партнерів;

– взаємодію партнерів, колег;

– керування діяльністю; виконання завдань; задоволення потреб клієнтів тощо.

За кількістю учасників виділяють: індивідуальне, групове та публічне спілкування. Індивідуальне спілкування – між двома співрозмовниками –

виникає стосовно обговорення стану справ, їх планування та окреслення шляхів виконання; з'ясування відносин між сторонами. Це також може бути розмова з клієнтом, виконання його прохань, заяв, потреб. У груповому спілкуванні беруть участь три й більше осіб, які мають на меті колективне обговорення та вирішення проблем, груповий обмін інформацією, груповий творчий розвиток. Формами такого спілкування стають збори, наради, семінари, переговори тощо. Публічне спілкування спрямоване на інформування, переконання, передавання знань, відпрацювання, тренування певних навичок тощо. Публічне спілкування передбачає велику кількість людей, персональні виступи, використання засобів ораторського мистецтва

Маніпулятивне спілкування, будучи найпоширенішим різновидом монологічного спілкування, передбачає вплив на партнера зі взаємодії з метою досягнення своїх прихованих намірів і цілей. Як і імператив, маніпуляція має на меті досягти контролю над поведінкою й думками іншої особи. Однак основна різниця в тому, що за умов маніпулятивного спілкування партнер не інформує свого співбесідника про істинні цілі їхньої розмови, які приховуються або завуальовуються чи підміняються іншими. Отже маніпуляцію можна ще визначити як приховане управління людьми та їхньою поведінкою. Прихованими є як сам факт впливу, так і його мета. При цьому в партнера має зберегтися ілюзія самостійності у прийнятті рішення чи здійсненні вчинку.

Практика ділового спілкування показує, що широке використання маніпулятивного впливу, маніпулятивних засобів у діловій сфері зазвичай переноситься на сферу дружби, неформальних міжособистісних стосунків, що призводить до руйнації близьких, довірливих зв'язків між людьми. Зокрема до професій, які найбільше підпадають під маніпулятивну деформацію, можна віднести професії вчителя, викладача, тобто пов'язані з навчанням, у якому завжди є елементи маніпуляції – зробити семінарське заняття чи урок цікавішими, привернути увагу студентів або учнів тощо.

Залежно від характеру контактів виокремлюють: спілкування пряме, безпосереднє та непряме, опосередковане, а також міжособистісне та масове. Так, пряме, безпосереднє спілкування – розмова суб'єктів спілкування за допомогою мовних і немовних засобів, без сторонніх осіб, за відсутності часової та просторової дистанції між ними. Непряме, опосередковане спілкування передбачає присутність посередників або перекладачів, також це спілкування, що відбувається за допомогою технічних або письмових засобів інформації. Для міжособистісного спілкування характерний контакт віч-на-віч або контакт у групі знайомих співрозмовників, які мають певне взаємне ставлення й очікують на безпосередню зворотну реакцію під час розмови. Масове спілкування відбувається за великої кількості людей, зазвичай, незнайомих. Для передавання інформації, яка може мати односторонній характер, часто застосовуються технічні засоби.

Форми ділового спілкування досить різноманітні – ділові бесіди, консультації, ділові суперечки, дискусії, засідання, наради, збори, семінари, переговори, конференції, презентації, торги, пресконференції, дебати, брифінги, реклама тощо. Будь-які форми, різновиди ділового спілкування мають важливе значення у практиці ділового життя людей. Під час виконання службових, виробничих завдань важливо використовувати всі можливі види спілкування, пам'ятаючи, що спілкування є одним із найнеобхідніших способів досягнення цілей трудової діяльності.

Ділове спілкування, як певний процес взаємодії людей, має свою стратегічну лінію, тактику проведення, а також певні фази.

Стратегія ділового спілкування передбачає поставлення певної мети, яка стимулює волю учасника спілкування, примушує його діяти усвідомлено, інтенсивно, мобілізувати свої здібності, знання, досвід, уміти підпорядковувати свої сили досягненню цієї мети.

Тактика ділового опікування передбачає вибір певної моделі поведінки, яка в конкретній ситуації буде найсприятливішою в досягненні поставленої

мети. Ґрунтується тактика спілкування на певних засадах, найважливішими з яких є такі:

– наявність кількох варіантів поведінки в однотипній ситуації та вміння оперативно ними скористатися;

– недопущення конфронтації чи конфліктів із діловим партнером;

– уміле використання механізмів людської взаємодії, прихильності, симпатії, антипатії, довіри, поваги тощо);

– уважне ставлення до нових, хоч і незвичних на перший погляд ідей, думок;

– освоєння тих моделей поведінки, які приносять успіх у ділових стосунках;

– уміння подати себе, правильно оцінювати реакцію партнерів, уловлювати найменші зміни в ситуації.

Фази ділового спілкування зазвичай поділяють на три основні: початкову, основну та завершальну. Початкова фаза – упродовж неї встановлюють вихідні контакти, налаштованість на спілкування, йде орієнтація в ситуації. У цій фазі постає завдання – спонукати ділового партнера до спілкування, зацікавити, створити максимальне поле для обговорення проблем. Тут також оцінюється стан партнера, визначаються стратегія й тактика спілкування, вибирається певний тон взаємин, виявляється намір партнера та йде орієнтація в розподілі ролей.

Основна фаза – упродовж неї реалізується певна послідовність дій, а саме:

– встановлюються проміжна та кінцева цілі спілкування;

– виконуються безпосередні мовні, немовні й документальні контакти;

– відбувається взаємний аналіз вихідних і проміжних пропозицій, пошук узгодження рішень;

– відбувається розподіл ролей за принципом «домінування-підпорядкування»;

– визначення подальших перспектив спілкування тощо.

Завершальна фаза – упродовж неї формуються підсумки ділової взаємодії, відбувається вихід із контакту, формуються основи для подальшої взаємодії.

Отже, щоб ділове спілкування було по-справжньому ефективним, слід знати його структуру та фактори, що на нього впливають.

Ділова бесіда – форма встановлення ділових стосунків, вирішення ділових проблем або розроблення конструктивного підходу до їх вирішення.

Серед найважливіших функцій ділової бесіди варто виокремити такі: взаємне спілкування співробітників з однієї ділової сфери, спільний пошук, висування й оперативне розроблення робочих ідей і задумів; підтримування ділових контактів; контроль і координування вже початих ділових заходів; стимулювання ділової активності.

Структура ділової бесіди включає: підготовку; встановлення місця й часу зустрічі; початок бесіди; визначення проблеми та передавання інформації; аргументування; спростування доводів співрозмовника; аналіз альтернатив, пошук оптимального чи компромісного варіанта або конфронтація учасників; прийняття рішення; фіксація домовленості; вихід із контакту; аналіз результатів бесіди та своєї тактики спілкування. Охарактеризуємо кожен з цих складників.

Підготовка до ділової бесіди, особливо з вирішення спірних і делікатних питань (усунення конфлікту, торговельні переговори, економічні й політичні угоди тощо), включає складання плану бесіди на основі встановлення її основних завдань, пошук необхідних шляхів їх виконання, аналіз зовнішніх і внутрішніх можливостей здійснення плану бесіди, прогноз її можливого результату, збір необхідної інформації про майбутнього співрозмовника, відбір найсуттєвіших аргументів для захисту своєї позиції, вибір найоптимальніших стратегії та тактики спілкування, натиск, маніпуляції, прохання про допомогу, співробітництво.

План усіх видів діяльності з підготовки та проведення бесіди в часі є генеральним планом підготовки, на якому засновано всі інші плани. У ньому вказуються види діяльності, терміни й виконавці.

Стратегічний план бесіди розкриває шляхи та програму дій із досягнення намічених завдань. Тактичний план – перелік способів поетапного досягнення цілей, здійснення яких веде до виконання основних, стратегічних завдань бесіди. Оперативний план бесіди – більш низький рівень розроблення тактичного плану; в ньому визначається програма дій з кожного окремого пункту бесіди.

План інформації та збору матеріалів – найскладніша критична ланка в системі планування ділової бесіди. Спочатку ініціатор бесіди шукає джерела інформації, потім вивчає види повідомлень, що надходять із цих джерел. І, нарешті, він повинен координувати дії інших осіб, які йому допомагають у зборі матеріалів для бесіди. План систематизації та відбору робочих матеріалів визначає структуру організації зібраного матеріалу й критерії його відбору.

План викладу за часом визначає межі робочого плану бесіди. Основою його є час, відведений на зустріч. Робочий план установлює структуру викладу й бесіди загалом з урахуванням наявного часу. Установлюються також принципи та способи розробки самого плану бесіди.

План використання допоміжних засобів передбачає включення окремих технічних засобів у процес проведення бесіди. План пристосування до співрозмовників та обстановки враховує потенційні вимоги й наміри наших «опонентів», а також особливості обстановки, в якій буде проходити бесіда. І останній план – план тренування передбачає розроблення програми репетицій ділової бесіди.

Під час підготовки бесіди одним із важливих видів діяльності, пов’язаним зі значними затратами часу, є збір матеріалів (з особистих контактів, доповідей, аналітичних досліджень, публікацій, офіційних даних тощо). Під час збору доцільно зразу доповнювати власні матеріали примітками, оскільки подібні записи допоможуть на останніх фазах підготовки бесіди.

Обсяг необхідних матеріалів здебільшого залежить від загальної інформованості, широти підходу до проблем, рівня професійних знань, а головне, від зацікавленості в роботі та наполегливості.

Відбір і систематизація матеріалів визначаються цілями бесіди. Фактично це продовження фази збору матеріалів. Із зібраних матеріалів необхідно відібрати тільки те, що має суттєве значення для підготовки та проведення бесіди.

Крім того, відібраний матеріал потрібно привести в систему, обдумано згрупувати факти, цифри та іншу інформацію.

Аналіз зібраного матеріалу дозволяє визначити взаємозв'язок явищ, створити певну систему, зробити висновки, підібрати аргументацію та звести це все докупи. Це означає, що систематизовані дані потрібно перевірити й розподілити за часом і місцем їх повідомлення.

Розроблення робочого плану бесіди – перша спроба скомбінувати зібраний матеріал, свої ідеї та міркування, висунуті задачі й вимоги в єдине логічне ціле, що включає кінцевий варіант структури викладу. Потім окремі елементи цієї структури наповнюються змістом; оброблений і систематизований матеріал розкладається «по комірках» структури бесіди, а самі «комірки» пов'язуються між собою.

Далі потрібно стерти, знищити штучно створені кордони між окремими частинами викладу й бесіди загалом, що склалися на початкових фазах підготовки.

І врешті-решт одержані в процесі оперативної підготовки бесіди результати потрібно доповнити попереднім текстом, тобто текстом, який складається з окремих виразних ключових понять і слів, пов'язавши які, отримаємо смисл викладу.

Робочий план бесіди повинен бути наочним, ключові слова – легко читатися, впадати в око. На цьому етапі, зазвичай, робочий план іще занадто обширний.

Усі найважливіші моменти фіксуються на папері. Саме так, без скорочень, потрібно записати особливо добре продумані формулювання та ввести їх у текст. А потім необхідно виділити найважливіші моменти шляхом підкреслювання, позначення особливими знаками (стрілками, заштрихованими квадратиками, колами), буквами різної величини. У такий спосіб можна надати робочому плану бесіди закінченого вигляду.

Продовженням робочого плану є стилізація основної частини бесіди (усна чи письмова). Бажано стилізацію початкової та завершальної частин бесіди виконувати після повної стилізації основної частини. Це робиться тому, що й початок і кінець бесіди тісно пов'язані з основною частиною та здебільшого залежать від змісту, форми й результатів.

Сама стилізація – це технічна робота, яка передбачає глибоке детальне розроблення робочого плану з включенням до нього конкретних пропозицій і розмовних формулювань. Деякі спеціалісти в галузі мовленнєвої діяльності рекомендують під час стилізації користуватися диктофоном. Це особливо корисно тим, хто не володіє технікою коректного ведення бесіди й ораторською майстерністю.

Початкова, заключна та основна частини бесіди не повинні бути узагальненими, незалежними.

Із закінченням оперативної підготовки бесіди проходить перевірка виконаної роботи. На цьому етапі проходить останнє риторичне доопрацювання змісту бесіди. Доцільно кілька раз переглянути весь текст розмови з боку слухача, а ще краще, опонента, і перевірити дієвість доказів, взаємозв'язки між окремими положеннями. Репетиція подумки повинна бути скоріше внутрішнім роз'ясненням, аніж заучуванням напам'ять. Доцільно пам'ятати такі прийоми запам'ятовування основних ідей та завдань бесіди: детально ознайомитися з розпорядком бесіди; намагатися запам'ятати її елементи та їх послідовність; «перебрати» кожну частину основної лінії бесіди, яку зіставлено з ключових понять.

Важливо оперативно здійснювати аналіз зауважень і виявляти їхні справжні причини, вибирати відповідні прийоми «нейтралізації» зауважень (це можуть бути посилання на авторитетів, цитати, переформування, умовна згода, порівняння, сократівський метод через пошук часткової подібності та згоди співрозмовників за окремими питаннями; досягнення повної згоди, відстрочення). Доказ безпідставності зауважень або емоційні реакції партнерів, зазвичай, призводять не до нейтралізації заперечень, а до зростання конфронтації.

Фаза пошуку прийнятного або оптимального рішення, а потім і кінцевого рішення може здійснюватися шляхом співробітництва, рівноправності та взаємної відповідальності; або у формі авторитарного прийняття рішення одним із партнерів і добровільною чи вимушеною згодою, підкоренням співрозмовника. Не варто на цій фазі проявляти невпевненість. Якщо один зі співрозмовників коливається в момент прийняття рішення, то не варто дивуватися, якщо почне коливатися і другий.

Завжди доцільно залишати в запасі один сильний аргумент, що підтверджує тезу, на той випадок, якщо співрозмовник у момент прийняття рішення почне коливатися.

Фіксація домовленості й вихід із контакту – завершальний «акорд» бесіди. Результати бесіди повинні бути резюмовані, корисно навіть зробити записи про сутність рішення в робочий блокнот у присутності партнера (або навіть скласти офіційний протокол рішення). Корисно встановити конкретні терміни, спосіб інформування один одного про результати намічених дій. Бажано подякувати співрозмовникові, привітати його з досягнутим рішенням.

4.2 Психологія ділових переговорів

Ділові переговори – одна з найефективніших форм ділового спілкування, спрямована на обмін думками між партнерами з питань, що становлять взаємний

професійний інтерес різних суб'єктів, а також на встановлення, підтримання та розвиток їхньої співпраці в різних ситуаціях професійної взаємодії.

Усе різноманіття видів ділових переговорів визначається ознакою їх класифікації, критеріями якої можуть слугувати: об'єктна та суб'єктна сторона переговорів, характер комунікації, територіальний статус, принцип прийняття рішень, умови взаємодії, результат переговорів, тип спільних рішень тощо.

У ділових переговорах завжди виділяється те, що може бути названо об'єктною або предметною стороною. Відповідно до цього ділові переговори можуть бути фінансовими, економічними, політичними, воєнними, торговими, дипломатичними, щодо вирішення трудових спорів та інші.

Що б не було предметною стороною ділових переговорів, їх учасниками завжди виступають люди (суб'єктна сторона). Відповідно до цього ділові переговори можуть бути міжособистісними (переговори проходять між окремими індивідами), міжорганізаційних (проходять між окремими організаціями), міжнаціональними (між окремими державами), індивідуальними (дві особи домовляються про реалізацію своїх спільних цілей), індивідуальними з посередником (медіатором), колективними (кожна сторона є переговорною делегацією/командою), двосторонніми (у переговорах беруть участь дві сторони, представлені індивідуально чи колективно), тристоронніми, багатосторонніми.

З точки зору характеру комунікації ділові переговори можна класифікувати так: ділова розмова (вербальна форма ситуативного контакту для досягнення певної угоди); ділова бесіда (предметний, упорядкований діалог); ділове обговорення та співбесіда (різновид бесіди, пов'язаний із поставленням дискусійного питання); ділова заява (висловлювання або кілька висловлювань одного з учасників переговорів, присвячені обґрунтуванню чи спростуванню будь-якого твердження); ділове повідомлення (система заяв, об'єднаних визначеною темою); ділова суперечка (словесне змагання з обговорення чого-небудь, у якому кожна сторона відстоює свою думку та правоту; взаємні претензії стосовно володіння чим-небудь); ділова полеміка (суперечка під час

обговорення будь-яких питань, непримиримість висловлюваних підстав); ділова дискусія (вільне публічне обговорення якогось спірного питання щодо виявлення правильності кожної тези); ділові дебати (обговорення певного питання, висловлювання думок під час обговорення); діловий диспут (публічний спір).

З точки зору територіального статусу ділові переговори можуть бути суто внутрішніми та міжнародними. Міжнародні переговори нерідко проводяться у структурі міжнародних організацій різного масштабу.

З точки зору спрямованості взаємодії ділові переговори можуть проходити в межах конфлікту або в межах співпраці. Коли ділові переговори проходять у межах співпраці, їх учасники створюють між собою нові стосунки, що дозволяють їм спільно досягти будь-якої мети. Їхнє завдання полягає в тому, щоб конкретно домовитися про шляхи її досягнення. Коли ж переговори проходять у межах конфлікту, основний акцент робиться, зазвичай, на розподілі або перерозподілі наявного майна, отриманого прибутку, підконтрольної території тощо.

З точки зору результату ділові переговори бувають плідні (результативні) та безрезультатні. Так, американський експерт із практики ділових переговорів Фред Чарльз Ікле виділяє такі види переговорів.

1. Переговори з метою продовження раніше досягнутих угод. Важливою характеристикою їх є наявність попередніх домовленостей. Результатом може бути підтвердження статус-кво або непринципові зміни у відносинах.

2. Переговори з метою нормалізації відносин. Вони передбачають перехід від конфліктних ситуацій до інших типів відносин між сторонами (нейтральних або співробітництва).

3. Переговори з метою досягнення перерозподільних угод. Сенс таких переговорів у тому, що одна зі сторін, займаючи наступальну позицію, вимагає змін в угодах на свою користь за рахунок інших сторін.

4. Переговори з метою досягнення нової угоди. Вони спрямовані на встановлення нових відносин і зобов'язань між сторонами, що беруть у них участь. Це можуть бути, наприклад, переговори з новим партнером.

5. Переговори з метою отримання непрямих результатів. Непрямі результати можуть не відображатися в угодах, що можуть навіть бути відсутні. Це, наприклад, розмови зі встановлення контактів, виявлення точок зору партнерів, здійснення впливу на громадську думку.

На основі класифікації за типом спільних рішень, можна виокремити такі види ділових переговорів: компромісні (взаємні поступки), переговори якісного переходу (до нового стану), переговори зі звуження суперечностей (часткова згода), переговори зі зняття суперечностей (повне узгодження), переговори з досягнення асиметричного рішення (вигоди сторін розподілено нерівномірно).

За характером взаємодії сторін ділові переговори можуть бути прямі та опосередковані (непрямі). Прямі переговори – за яких усі сторони одночасно присутні за столом переговорів і здатні розв'язати предмет своєї суперечки без зовнішньої допомоги. Опосередковані переговори – це такі, при яких прямого контакту сторін між собою не відбувається, взаємодія між ними забезпечується виключно через посередників. Опосередковані переговори надзвичайно складні внаслідок значного збільшення часу, відсутності ефекту безпосереднього спілкування сторін і довіри між ними. Вони використовуються у випадках, коли суперечності між сторонами надзвичайно великі, а їхня взаємодія має ворожий характер.

У професійній діяльності часто постає питання рівня ділових переговорів, що пов'язаний переважно із соціальним статусом їх учасників. Статус безпосередньо пов'язаний з обсягом повноважень у прийнятті рішень. У такому випадку розрізняють ділові переговори: на вищому рівні (ведуться між главами держав чи урядів), на рівні перших осіб організацій, на рівні експертів. Рівень переговорів має не тільки протокольне значення. Зазвичай, чим вищий рівень переговорів, тим важливіші проблеми на них обговорюються й тим важливіші

рішення приймаються. Крім того, низка питань взагалі не можуть бути вирішені на іншому, більш низькому, рівні.

Ділові переговори можуть виконувати різноманітні функції. Тут необхідно зазначити, що переговори є необхідними далеко не в усіх ситуаціях. До них вдаються здебільшого в таких випадках: коли односторонні дії неможливі; односторонні дії невигідні; коли в законодавчому порядку немає передбачених процедур; коли досудове (за допомогою ділових переговорів) вирішення проблеми більш вигідне, ніж судове; коли відсутні судові прецеденти й немає суворо регламентованих моделей поведінки. У переговорах немає необхідності: коли існує взаємовиключність інтересів (сторони хочуть різного); сторони налаштовані непримиренно (спори можна вирішити тільки в суді); співпраця сторін здійснюється на основі виключно збігу інтересів та повної взаємної довіри.

Отже, доцільно виокремити дві основі функції ділових переговорів: вирішувати спори та знаходити шляхи співпраці.

Серед другорядних функцій ділових переговорів можна виокремити такі.

1. Інформаційна функція ділових переговорів реалізується в тих випадках, коли сторони не готові до спільних дій і рішень через їх невигідність або передчасність. У таких випадках сторони зацікавлені лише в обміні поглядами, точками зору на проблему, обміні інформацією для напрацювання позицій і пропозицій до подальших переговорів.

2. Комунікативна функція орієнтована на налагодження між двома сторонами-партнерами нових зв’язків і відносин. Однак, якщо переговори обмежені тільки цією функцією, вони перетворюються на одиничні консультації.

3. Координаційно-регулятивна, а також функція контролю реалізуються, зазвичай, за добре налагоджених відносин між партнерами, коли вже є визначені домовленості між ними, і переговори ведуться, стосовно досягнутих раніше спільних рішень, наприклад у плані перебігу їх реалізації.

4. Відволікання уваги партнера від інших проблем. Ця функція реалізується за умов, коли одна зі сторін насправді не зацікавлена в конструктивних переговорах і жорстко орієнтована на перемогу.

5. Пропагандистська функція реалізується, по-перше, коли справжнього бажання вирішувати проблему одна зі сторін (або обидві) не має, але зацікавлена у сприятливій для себе громадській думці, і, по-друге, коли необхідно переконати партнерів прийняти свою позицію або точку зору.

Ділові переговори складаються з низки етапів.

Алгоритм професійних ділових переговорів – це процес, що складається з чотирьох послідовних етапів:

1. Підготовчий етап.

2. Процес проведення переговорів.

3. Завершальний етап.

4. Аналіз підсумків переговорів.

Підготовчий етап. Рівень осіб, які беруть участь у переговорах, і їхня компетентність є вирішальним чинником в обговоренні принципових питань. До початку переговорів корисно з’ясувати організаційну структуру сторін переговорів, статус і компетентність їхніх представників на переговорах.

Усі види діяльності підготовчого етапу проведення ділових переговорів можна об’єднати в чотири групи:

1. Ініціатива проведення та складання плану ділових переговорів. Ця діяльність передбачає: попередній аналіз учасників переговорів, їхньої теми та ситуації; визначення завдань переговорів для утримання ініціативи в їх проведенні; вибір стратегії й тактики проведення переговорів; підготовку докладного плану проведення переговорів із чіткою програмою дій для забезпечення взаємозв’язку між видами діяльності, обсягами робіт, кількістю та якістю необхідної інформації; визначення часових меж, витрат на підготовку та реалізацію планів із залученням відповідних співробітників.

2. Оперативна підготовка ділових переговорів. Ця діяльність передбачає: збір матеріалів про можливі джерела інформації (особисті контакти, аналітичні дослідження, публікації тощо); визначення попередніх критеріїв відбору матеріалів; формування матеріалів та інформації, які можуть бути використані в підготовці переговорів; відбір і систематизацію матеріалів, що мають істотне значення для підготовки й проведення переговорів; аналіз зібраного матеріалу, який дозволить визначити взаємозв'язок явищ, створити певну систему, зробити висновки, підібрати аргументацію та звести все докупи; підготовку робочого плану переговорів, де зібраний матеріали, ідеї та міркування, висунуті завдання та вимоги (тобто стратегія й тактика) компонуються в єдине логічне ціле, що складає остаточний варіант структури ведення переговорів.

3. Процес редагування структури ділових переговорів. Ця діяльність включає: контроль підготовки переговорів, що передбачає шліфування й подальше доопрацювання ділової бесіди, передусім завершальних положень; подання остаточної форми проведення переговорів, яка передбачає, насамперед, стислість і чіткість представлених пропозицій і висновків.

4. Оброблення процесу ведення ділових переговорів. Ця діяльність включає: уявну репетицію; усну репетицію; репетицію ведення переговорів у формі діалогу зі співрозмовником.

Процес проведення переговорів. Цей етап доцільно розподілити на п'ять фаз, завдання яких формують відповідні принципи перебігу ділових переговорів.

1. Початок проведення переговорів. Завдання цієї фази: встановлення контакту з партнерами; створення сприятливої атмосфери для проведення переговорів, привернення уваги; пробудження інтересу; «перехоплення», в разі необхідності, ініціативи у процесі переговорів. Для створення сприятливого клімату на початку переговорного процесу необхідно концентруватися на деяких важливих дрібницях, зокрема, потрібно користуватися зрозумілими, стислими та змістовними вступними словами й поясненнями; звертатися до співрозмовників

на ім’я; мати відповідний зовнішній вигляд; проявляти повагу до особистості партнера тощо.

2. Передача інформації. Завдання цієї фази: збір спеціальної інформації з проблем, вимог і побажань партнера та його організації; виявлення мотивів і цілей партнера, передача запланованої інформації; формування основ для аргументації чи попередньої перевірки правильності вузлових положень власної аргументації; аналіз та перевірка позиції партнера; попереднє визначення напрямів подальшої діяльності.

3. Аргументування. На цій фазі формується попередня думка, визначається позиція щодо проблеми, яка влаштовує обидві сторони. Тут можна спробувати змінити, в разі необхідності, вже сформовану позицію, закріпити те, що вже сформувалося чи змінилося на нову думку. На цьому етапі можна усунути або пом’якшити суперечності, які проявилися до переговорів або виникли у процесі їх проведення, критично перевірити власні положення та факти, викладені партнером. Розрізняють такі види аргументування: доказова аргументація (необхідність перевірки точності власних матеріалів, чи правильними є власні висновки, чи немає у власній аргументації суперечностей, чи можна привести відповідні приклади та порівняння); контраргументація (необхідність перевірки, чи не з’являються суперечності, чи немає фактів або пропозицій партнера, які можна оскаржити, чи не наведено невдалий приклад/порівняння, чи не зробив партнер неправильного висновку, чи не спрощено представив партнер проблему та чи не випливає з цього необхідність показати іншу її сторону, чи не дав партнер неправильну оцінку тощо. Для досягнення успіху в ділових переговорах у процесі аргументації необхідно використовувати правила культури та етики її реалізації: оперувати простими, зрозумілими, точними й переконливими поняттями; темп і способи аргументування варто вибирати з урахуванням особливостей характеру та якостей партнера; аргументація має бути коректною стосовно партнера; варто уникати неділових виразів і формулювань, які

ускладнюють сприйняття сказаного, але загалом мова має бути образною, а аргументи – наочними.

4. Спростування аргументів партнера. Найважливіші завдання цієї фази: розмежування окремих заперечень щодо суб'єктів, об'єктів, місця, часу й наслідків; прийнятне пояснення висловлених або невисловлених заперечень, зауважень, сумнівів; нейтралізація зауважень партнера, якщо для цього є можливості, спростування заперечень партнера. Під час вирішення зазначених завдань варто дотримуватися логічної структури спростування зауважень і аргументів партнера, зокрема, локалізувати кожне зауваження чи аргумент; проводити аналіз зауважень; виявляти справжні причини; вибирати тактику спростування, метод спростування; проводити оперативне спростування зауважень.

5. Прийняття рішень. Серед основних завдань цієї фази можна виокремити: досягнення основної, або, в гіршому випадку, альтернативної мети; забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів; стимулювання партнера до виконання намічених дій; складання всебічного резюме переговорів, зрозумілого для всіх учасників, з чітко виділеним основним висновком; підписання угоди за результатами переговорів.

Ділова частина переговорів завершується перетворенням інтересів партнерів на остаточне рішення, що приймається на основі компромісу.

Завершальний етап. Якщо перебіг ділових переговорів був позитивним, то на завершальній стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, які розглядалися в процесі переговорів, і, що особливо важливо, характеристику тих позитивних моментів, за якими досягнуто згоди сторін. Це дозволить добитися впевненості в тому, що всі учасники переговорів чітко уявляють суть основних положень майбутньої угоди, в усіх складається переконання, що в процесі переговорів досягнуто певного прогресу. Доцільно також обговорити перспективу подальших ділових зустрічей. У разі ж негативного результату ділових переговорів, необхідно зберегти суб'єктивний

контакт із партнером з переговорів. У цьому випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особистісних аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти в майбутньому. Отже, доцільно відмовитися від підбиття підсумків за тими розділами, де не було досягнуто позитивних результатів. Бажано знайти тему, яка буде цікавою для обох сторін, допоможе розрядити ситуацію та створити дружню, невимушену атмосферу прощання.

Протокольні заходи є невід'ємним складником переговорів, вони несуть значне навантаження у вирішенні поставлених на переговорах завдань і можуть або сприяти успіху, або, навпаки, бути причиною невдачі. Діловий протокол охоплює широке поле діяльності: це організація зустрічей і обслуговування переговорів, ведення запису бесід, забезпечення сувенірами, форма одягу, культурна програма тощо. Для вирішення цих питань доцільно створити в організації протокольну групу (2–3 особи), яка буде займатися протокольним формальностями.

Аналіз підсумків переговорів. Переговори можна вважати завершеними, якщо ретельно й відповідально проаналізовано їхні результати, узгоджено необхідні заходи для їх реалізації, зроблено відповідні висновки для підготовки подальших переговорів.

Цілі аналізу підсумків переговорів: порівняння цілей переговорів із їх результатами; визначення заходів і дій, які випливають із результатів переговорів; ділові, особисті та організаційні висновки для майбутніх переговорів. Аналіз підсумків ділових переговорів повинен проходити за такими трьома напрямами:

1. Аналіз відразу після завершення переговорів. Такий аналіз допомагає оцінити перебіг і результати переговорів, обмінятися враженнями та визначити першочергові заходи, пов'язані з підсумками переговорів (призначити виконавців і визначити терміни виконання досягнутої угоди).

2. Аналіз на найвищому рівні (керівника організації). Цей аналіз результатів переговорів має такі цілі: обговорення звіту про результати

переговорів і з’ясування відхилення від раніше встановлених директив; оцінювання інформації про вже вжиті заходи та відповідальність; визначення обґрунтованості пропозицій, пов’язаних із продовженням переговорів; отримання додаткової інформації про партнера з переговорів.

3. Індивідуальний аналіз ділових переговорів – це з’ясування відповідальності ставлення кожного учасника до своїх завдань та організації загалом. Це критичний самоаналіз із метою контролю й отримання переговорного досвіду. У процесі індивідуального аналізу можна отримати відповіді на такі питання: чи правильно було визначено інтереси й мотиви партнера з переговорів? чи відповідала підготовка до переговорів реальним умовам, що склалися, ситуації та вимогам? наскільки правильно визначено аргументи або пропозиції про компроміс? як підвищити дієвість аргументації у змістовному та методичному плані? що визначило результат переговорів? як усунути в майбутньому негативні нюанси у процедурі проведення переговорів? хто й що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів?

Часто у процесі ділових переговорів учасники вдаються до залучення сучасних інструментів підвищення рівня ефективності переговорного процесу. Одним з таких інструментальних заходів є кокус – окрема закрита нарада, в процесі якої сторона, що бере участь у переговорах, виходить на короткий час із загальної сесії переговорів із цілями, досягнення яких буде сприяти процесу загальних переговорів. Дещо нагадуючи тайм-аут спортивної команди, цей вид наради має суворі часові обмеження, визначені процедурною угодою.

Ділові переговори – це не лише чітко структурований технологічний процес, але й складне мистецтво, в якому не обійтися без помилок. Але навіть усунення або зменшення первинних прогнозованих помилок створить значно сприятливіші умови для ділових переговорів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

ТЕМА 5 ПСИХІЧНЕ ЗДОРОВ`Я ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

5.1 Поняття про психологію здоров’я.

5.2 Психічне здоров’я як чинник ефективної діяльності держслужбовця.

5.1 Поняття про психологію здоров’я

Усебічна повнота людського життя обумовлюється здоров’ям. Насолода життям припускає наявність здоров’я. Наше здоров’я залежить від безлічі причин, в основі яких так чи інакше лежать соціально-психологічні закономірності.

Основні, визначальні фактори здоров’я:

− спосіб життя – 50 %;

− навколишнє середовище – 20 %;

− генетичні (спадкові) фактори – 20 %;

− медичні фактори – 10 %.

Однак, якщо людина навчиться усвідомлювати й контролювати свою поведінку, емоції, думки, то вона зможе навчитися зберігати оптимальну вагу, гармонізувати сімейні й сексуальні відносини, рятуватися від звичок, що заважають повноцінно жити. Через пізнання та поліпшення психологічного складника здоров’я ми маємо шанс зміцнювати й удосконалювати саму людину та її здоров’я.

Розширення рамок свідомості неминуче приводить до розуміння людиною її здібностей і можливостей, що може спонукати жити настільки повно, наскільки динамічним буде процес усвідомлення реалізації свого потенціалу.

У 70-х роках минулого століття саме цей термін було запропоновано для окреслення нової сфери застосування психології. Термін отримав загальне визнання, і його прийняття стало чимось більшим, ніж просто виділення певної

сфери застосування психології. Відбулася зміна орієнтації, перенесення акценту з хвороби на здоров'я та його детермінанти.

Що стосуються самого поняття психології здоров'я, то загалом воно має таке визначення: психологія здоров'я – це цілісність специфічного, освітнього, наукового та професійного внеску психології як дисципліни в промоцію та підтримку здоров'я, запобігання та лікування хвороб, розпізнавання етіологічних і діагностичних корелятів здоров'я, хвороби й подібних дисфункцій, а також внесок до аналізу та оптимізації системи охорони здоров'я та формування оздоровчої політики.

Наведена дефініція визначає психологію здоров'я як сферу різного типу діяльності психологів у галузі здоров'я та хвороби, однаковою мірою як освітньої, що полягає у поширенні психологічних знань, так і наукової, що спрямована на збільшення цих знань, а також професійної, тобто їх використання. Значно простіше пояснює предмет психології здоров'я Ш. Тейлор (Shelley Taylor) в одному з перших підручників із психології здоров'я (1986 р.): «Психологія здоров'я є галуззю психології, що вивчає вплив психологічних чинників на спроможність людей залишатися здоровими, окреслює їх значення в появі хвороб, а також їхню роль у формуванні поведінки людей під час хвороби».

Загальноприйнятого визначення психології здоров'я поки що немає. Зазначимо лише, що до цього поняття неодноразово зверталися такі сучасні дослідники, як В. Ананьєв, Н. Водоп'янова, І. Галецька, І. Гурвич, О. Корнієнко, Г. Ложкін, С. Максименко, Н. Максимова, К. Мілютіна, Г. Нікіфоров, В. Носков, В. Піскун, Т. Сосновський, М. Тимофієва, О. Двіжона, Н. Шевченко та ін. Наведемо окремі, відмінні й взаємодоповнювальні до названих вище точки зору щодо визначення поняття психології здоров'я. Психологія здоров'я − це галузь психологічної науки, предметом якої є вивчення психологічних причин, методів і засобів збереження, зміцнення та розвитку здоров'я людини.

Психологія здоров'я – це міждисциплінарна область дослідницької та

практичної діяльності, що займається підвищенням загального рівня здоров'я населення (попередження хвороб (профілактика), продовження, життя, поліпшення самопочуття) за допомогою соціальних заходів або за допомогою впливу на систему охорони здоров'я в цілому.

Психологія здоров'я – це комплекс специфічних освітніх, наукових і професійних основ психології як наукової дисципліни, яка спрямована на збереження й підтримку здоров'я, попередження та лікування хвороб, ідентифікацію етіологічних і діагностичних корелятів здоров'я, хвороби та пов'язаних із нею дисфункцій, а також аналіз і покращення системи охорони здоров'я та формування стратегії (політики) здоров'я. Психологія здоров'я – сукупність базових знань із психології, які допоможуть віднайти застосування для розуміння здоров'я та хвороби.

Психологія здоров'я – галузь науки, яка включає в себе теорію та практику попередження різних психосоматичних та психологічних захворювань; заходи із корекції індивідуального розвитку й адаптації до умов (вимог) соціального життя; створення умов для реалізації потенційних можливостей людини, її задоволеності життям і надання психологічної допомоги під час завершення життєвого шляху. Психологія здоров'я – міждисциплінарна галузь психологічних знань про причини захворювань, фактори здоров'я, умови розвитку індивідуальності протягом усього життєвого шляху людини.

Психологія здоров'я – це наука про психологічні причини здоров'я, про методи й засоби його збереження, зміцнення та розвитку. Психологія здоров'я включає практику підтримки здоров'я людини від її зачаття до смерті.

Сучасна практична психологія наблизилася до розуміння необхідності вирішення завдань психологічного супроводу людини протягом усього життєвого шляху, і з цієї точки зору психологія здоров'я – наука про психологічне забезпечення здоров'я людини протягом усього її життєвого шляху.

Психологію здоров'я можна визначити у вузькому й широкому сенсі.

Вузьке визначення − приватна психологічна дисципліна, що займається:

1) профілактикою та охороною здоров'я;

2) запобіганням хворобам;

3) виявленням форм поведінки, що підвищують ризик захворювання;

4) удосконаленням системи охорони здоров'я.

Широке визначення − науковий і педагогічний внесок психології:

1) у профілактику й охорону здоров'я;

2) запобігання та лікування хвороб;

3) виявлення форм поведінки, що підвищують ризик захворювання;

4) постановку діагнозу й виявлення причин порушення здоров'я;

5) реабілітацію;

6) удосконалення системи охорони здоров'я.

Отже, психологія здоров'я включає в себе практику підтримки здоров'я людини протягом усього життєвого циклу та становить психологічну базу в науковій парадигмі валеології.

Сьогодні психологія здоров'я – одна із найдинамічніших у своєму розвитку галузей психології. Це зумовлено не лише визнанням сучасним суспільством значущості поведінки, пов'язаної зі здоров'ям і якістю життя, а також зростанням розуміння та переконання, що для підтримки здоров'я недостатньо лише традиційної медичної системи.

Суттєву роль відіграють багато інших чинників, таких як стиль життя, дотримання здоров'я орієнтованої поведінки, профілактика, просвіта здоров'я, формування здоров'я, орієнтувальних переконань та ін. Важливим є аналіз біологічних, культуральних і соціально-економічних чинників, таких як стать, вік, освіта, місце проживання чи соціально-економічний статус. Усі ці аспекти перебувають у фокусі уваги сучасної психології, соціології та психології здоров'я.

Оздоровлення необхідно здійснювати цілісно, на всіх рівнях, тобто уміння гармонізувати відносини з іншими людьми, прагнути до осмислення свого

індивідуального існування, переборювати перешкоди щодо особистісного росту й реалізовувати свій духовний потенціал. У випадку однобокості оздоровлення, наприклад при бездумній виснажливій роботі на тренажерах, часто ігноруються духовний та соціальний аспекти здоров'я.

У процесі оздоровлення досить шкідливі різні догми. Необхідно бути гнучким, не шукати універсальних засобів, а в кожен момент творчо ставитися до свого здоров'я. Немає рації сліпо відповідати будь-яким стандартним схемам; потрібно прислухатися до власного організму, вибирати з можливих оптимальні для себе способи в кожній конкретній ситуації.

Вимагає уважності до себе, своїх відчуттів, почуттів, станів. Самовідчуття здійснює природний контроль за внутрішніми станами організму і психіки. Цей принцип має на увазі перенесення центру уваги із зовнішнього, навколишнього світу, з інших людей на самого себе, на турботу, перетворення та відновлення самого себе.

Зміцнення та розвиток позитивних установок, подоланні фіксації на негативній стороні буття, зокрема на хворобливих станах, через прийняття себе у світі та світу в собі; в освоєнні стратегії співробітництва, що дає можливість гармонійного співіснування з іншими людьми і світом загалом. Як показують дослідження, оптимістично налаштовані люди високо зазвичай оцінюють стан свого здоров'я, тоді як песимісти, навпаки, одержують низькі показники під час самооцінки здоров'я.

У комплексі характеристик самопочуття виокремлюють такі:

– відсутність хвороб;
– настрій;
– якість і кількість сну;
– апетит;
– продуктивність діяльності;
– міра втомлюваності;
– кількість міжособистісних зв'язків (бажання спілкуватися з іншими);

– тривалість, частота позитивних емоцій.

Існує ще низка суб'єктивних факторів для кожної окремої людини. Східні й західні давні філософські вчення давно з'ясували ознаки гарного самопочуття: − людина почуває себе добре, якщо переживає спокій; − може одержувати задоволення від перебування з іншими людьми; − відчуває внутрішню свободу.

Отже, процес життєдіяльності, що забезпечує необхідну якість життя й достатню його тривалість, впливає на забезпечення психічного здоров'я особистості.

Основною перешкодою, що стоїть на шляху забезпечення психічного здоров'я людини, є її власні якості, передусім здатність до ідентифікації, повне ототожнення себе з тим, що відбувається.

Друга перешкода – здатність брехати, тобто говорити про те, що в дійсності невідомо. Неправда є проявом часткового (неістинного) знання, знання без справжнього розуміння. Неправда виявляє себе як механічне мислення, репродуктивна уява, постійний зовнішній і внутрішній діалоги, зайві рухи та м'язова напруга, що поглинають час і енергію людини.

Третя перешкода − нездатність любити. Ця якість найтіснішим чином пов'язана зі здатністю до ідентифікації. Нездатність любити виявляється в постійних метаморфозах – любові, що здійснюються в ненависті, гніві, депресії, нудьзі, роздратуванні, підозрілості, песимізмі тощо й наповнюють усе емоційне життя людини, зазвичай, ретельно приховуване під маскою благополуччя або індиферентності.

Моральна позиція людини також визначає психічне благополуччя та здебільшого залежить від її ставлення до себе, інших людей та навколишнього світу, у цілому − від ставлення до життя, тобто від її характеру. А це, зі свого боку, вказує на рівень задоволеності особистості собою та своїм життям. Задоволеність життям здебільшого залежить від того, наскільки людина корисна суспільству.

Отже, у завдання людини входить уміння:

– гармонійно розподіляти енергію за всіма сферами так, щоб вона 25 % своєї енергії (не обов'язково часу) могла присвятити своїм фізичним потребам;

– 25 % – спрямувала на свою діяльність, будь то професійна праця або домашня робота;

– 25 % – на міжособистісне спілкування (родина, друзі, колеги);

– 25 % енергії віддавала б інтуїції, фантазії, міркуванням про майбутнє, про сенс життя та релігійно-духовні шукання (тобто присвятила цей час усамітненню, спілкуванню із собою).

Подібна схема може розглядатись як ідеальна, до якої варто щодня прагнути

5.2 Психічне здоров'я як чинник ефективної діяльності держслужбовця

Останніми роками в Україні в умовах перманентної кризи державного управління та шляхів його вдосконалення серед різних вітчизняних науковців (О. Антонов, Г. Атаманчук, В. Бондар, Т. Буцька, М. Виногородський, В. Князєв, О. Крушельницька, Н. Ніжник, С. Серьогін, С. Соколовський, І. Розпутенко, І. Хожило та ін.) неодноразово піднімалося питання, що стосувалося підвищення ефективності діяльності державних службовців. Простежується тенденція до переорієнтації особистісних якостей державних службовців у період суспільних трансформацій, зокрема професіоналізація на основі гармонійних відносин між представниками державної влади та громадянином.

Належне ставлення до службовців і їх професійних обов'язків сприяє особистій і груповій зацікавленості у вирішенні конкретних проблем. Нині особливої уваги потребують проблеми громадянина, повага до його особистості. Тому постійна увага з боку державних службовців саме до цих проблем дасть можливість запобігти таким негативним явищам, як ігнорування звернень, бюрократизм, зволікання з вирішенням тощо. Тобто виконання професійних обов'язків повинно стати вищим за особисту зацікавленість, а отже,

вдосконалення системи роботи з кадрами в контексті психічного здоров'я державного службовця безпосередньо пов'язано з підвищенням вимог до професійності в межах службових обов'язків.

Глобалізаційні процеси, котрі мають тенденцію до швидких змін технічних, освітніх і громадських пріоритетів, нині вимагають адаптуватися громадянському суспільству до цих високих темпів і вимог соціального життя. Перед державними службовцями стоять виклики, пов'язані з перспективами й умовами реформування кадрової політики державної служби, що у підсумку повинно підвищити ефективність професійної діяльності державних службовців.

Проблема здоров'я державного службовця є однією з найгостріших проблем, зокрема психічного здоров'я. Зумовлено це впливом тих негативних факторів, що впливають на емоційний стан людини. Це вимагає знайти шляхи їх усунення та необхідної корекції. Специфіка професійної діяльності державного службовця полягає в тому, що ця професія має свої чіткі вимоги, котрі вона ставить перед особистістю. Ці вимоги до особистості державного службовця є достатньо високими, особливо в частині відповідальності, кваліфікованості, професіоналізму, правильної організації праці та тайм-менеджменту тощо. Це призводить до появи у державних службовців професійного стресу, виникнення емоційного напруження, фізичного та психологічного виснаження, нервових перевантажень тощо. Коли у професійній діяльності відбувається позитивний вплив, тоді це дозволяє реалізувати власні здібності, розкрити особистісний потенціал.

У психологічно зрілої особистості наявні: професійно зрілі цінності, розвинена професійна свідомість, професійні здібності, використання прийомів професійного мислення, зацікавленість, творчий підхід до справ. За Е. Берном: «Зріла особистість – це фізично здорова людина своєї статі, яка пережила та позбулася своїх «комплексів», вступила у прямі, а не приховані (подвійні) взаємодії, котра відкрито висловлює свої негативні та позитивні почуття, здатна не тільки говорити, проте й діяти у відповідно до власних цінностей, ставити

перед собою чіткі цілі та досягати їх». Натомість несприятливий вплив на професійний розвиток ззовні може позначитися на продуктивності праці, працездатності, а також негативних змінах психічних якостей людини, втраті ціннісних орієнтацій у праці.

Професійна діяльність може викликати в людини почуття внутрішньої емоційної спустошеності внаслідок специфічних умов роботи. Ознаками ж професійних деформацій і відхилень є згасання низки позитивних психічних станів (наприклад, емпатії та зацікавленості в людях, співпереживання відвідувачам), загострення прикордонних психічних якостей (наприклад, емоційна спустошеність); поява емоційної байдужості, невідповідність професійним вимогам, що висуваються як до фахівця (вимогам професії), та індивідуальній професійній нормі (вимогам щодо самого себе), незадоволеність тощо.

До факторів, що зумовлюють професійні деформації серед державних службовців, можна віднести: повсякденні психоемоційні перевантаження, державну відповідальність за результати діяльності, модернізацію державної служби, значну диспропорцію між психічними витратами й особистісними можливостями, недостатньо високий соціальний статус, дефіцит часу, що залишається для сім'ї, домашніх справ, відпочинку та відновлення здоров'я. Здоров'я людини є однією з центральних проблем сьогодення.

Психічне здоров'я є невід'ємною частиною та важливим компонентом здоров'я. У Статуті Всесвітньої організації здоров'я (ВОЗ), зокрема, говориться, що: «Здоров'я є станом повного фізичного, душевного та соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб і фізичних дефектів». Тобто психічне здоров'я – це не лише відсутність психічних розладів і форм інвалідності.

Нині людина, її здоров'я стають об'єктом вивчення багатьох галузей наукових знань Здоров'я прийнято трактувати як триєдність фізичного, психічного та соціального статусів. Здоровою є людина як всебічно розвинена

особистість, котра живе в гармонії з навколишнім середовищем (природним, соціальним, інтелектуальним, духовним). Саме здоров'я як системоутворювальний чинник пов'язує усі сфери людського існування: науку, культуру, економіку, екологію, етику, освіту, політику тощо.

У Міжнародному науково-навчальному центрі інформаційних технологій і систем Національної академії наук та Міністерстві освіти і науки України було розроблено відкриту концепцію здоров'я. За цією концепцією здоров'я розглядається як складно організована інформаційна система біологічної, психічної, соціальної природи, вивчення якої потребує системного підходу, що дає змогу досліджувати структурно-функціональну організацію об'єкта з погляду речовинних, енергетичних, інформаційних процесів. Тобто здоров'я – це: по-перше, інтегральна взаємодія трьох статусів: фізичного, психічного та соціального; по-друге, нормальне внутрішньо системне функціонування статусів (фізичного, психічного, соціального) як потенційного базису індивіда й адекватний системно-середовищний їх прояв у соціальній поведінці особистості; по-третє, стан, який забезпечує статико-динамічний речовино-енергетичний гомеостаз організму (фізичне здоров'я), внутрішньосистемний і системно-середовищний гомеостаз мозку (психічне здоров'я) та інформаційний і системно-середовищний гомеостаз поведінки (соціальне здоров'я).

Традиційні моральні приписи унеможливлюють чітке відокремлення сумління як механізму соціальної поведінки. Звідси випливає, що сумління часто виявляється як наслідок впливу моральних приписів. Совість є не що інше, як вплив моральних приписів, що її не існувало б без моральних законів, феномен, іменований «сумлінням», виявляється всюди, у всьому людському. На думку дослідника, сумління не збігається з особистим моральним кодексом, а швидше йому передує. Тобто сумління виступає механізмом регулювання, зокрема соціальних відносин з орієнтацією на суспільні ідеали, ідеали прийнятої соціальної поведінки.

Для державного службовця сумління – незаперечний покажчик

правильного, істинного шляху та єдине мірило вірності прийняття ним справедливого рішення.

З метою попередження негативного впливу зовнішніх (соціальних, біологічних) і внутрішніх (психологічних) факторів, що зумовлюють різноманітні психологічні особливості їх прояву в професійній діяльності державного службовця, профілактиці професійних деформацій, професійного вигоряння профілактичну роботу варто вести за трьома напрямами:

1. Інформування державних службовців про специфіку їхньої діяльності, про негативний впив різних факторів на стан їхнього психологічного здоров'я.

2. Емоційна підтримка державних службовців (створення професійних клубів, у роботі яких використовувалися б прийоми психологічного розвантажування, профілактична гімнастика, артотерапія, організація круглих столів, психологічні практикуми, спільне проведення держслужбовцями активного дозвілля; наявність кімнати психологічного розвантажування (коли застосовується комплексний метод оптимізації психічних процесів, який включає фізико-психологічні та психологічні засоби відновлення працездатності та запобігання втомлюваності емоційного характеру).

3. Підвищення значущості професії державного службовця (визнання досягнень, забезпечення участі в науково-практичних конференціях; контроль над забезпеченням успішного становища державного службовця в організації; використання матеріальних стимулів (преміювання; оголошення подяки, надання відгулів тощо). Доцільно також інтегрувати й позитивний досвід наших європейських партнерів щодо вирішення цієї проблеми, зокрема врахування фактору психічного здоров'я в національних програмах, законодавчих актах і програмах, що стосується гігієни та безпеки праці, а також у стратегіях корпоративного управління. Сучасне кадрове забезпечення державного управління обов'язково повинне мати постійний інноваційний характер.

Отже, психологічне здоров'я є специфічною складно інтегральною якістю індивіда, виникнення та розвиток якої зумовлені впливом сукупності зовнішніх

(соціальних, біологічних) і внутрішніх (психологічних) факторів, що зумовлює прояв різноманітних психологічних особливостей у професійній діяльності. Перебуваючи в умовах негативного впливу сучасного напруженого та трудомісткого ритму життя, подвійних моральних стандартів, державний службовець змушений діяти в умовах, наближених до екстремальних. Його праця набуває характеру напруженої повсякденної діяльності з підвищеним рівнем персональної відповідальності, необхідності приймати в короткий час управлінські рішення, від яких за певних обставин залежить не лише ефективність професійної діяльності керівника, державної служби, а й державної влади загалом.

ТЕМА 6 ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

6.1 Специфіка формування психологічної культури державних службовців.

6.2 Психологічні особливості професійної компетентності державних службовців.

6.1 Специфіка формування психологічної культури державних службовців

У XXI столітті, яке характеризується, з одного боку, бурхливим розвитком науки та техніки, з іншого – посиленням конкуренції в різних сферах суспільного життя, особливої актуальності набуває проблема, пов’язана з підготовкою фахівців нової генерації, які володіють необхідними знаннями як у сфері професійної діяльності, так і в сфері культурних взаємодій. Особливого значення це питання набуває в системі державного управління, оскільки не викликає сумніву той факт, що вдосконалення системи підготовки та перепідготовки управлінських кадрів на державній службі повинно базуватися на основі розвитку їхньої психологічної культури, яка вважається своєрідним творчим

потенціалом державного службовця. Відповідно, чим вищим є рівень психологічної культури, тим вищим є зазначений творчий потенціал, від якого залежить не лише якість виконання державним службовцем своїх безпосередніх посадових обов'язків, але й його здатність постійно самовдосконалюватися, активно та використовувати передовий зарубіжний досвід тощо.

В Україні в контексті підготовки та перепідготовки державних службовців питанням формування психологічної культури приділяється недостатня увага, що пов'язано як з соціально-економічними чинниками, так і «традиційністю», яка час від часу переходить у «консервативність», системи державного управління. Водночас, високий рівень психологічної культури сприяє, по-перше, відмові від стереотипів, по-друге, формує гуманістичну парадигму державних службовців, по-третє, дозволяє відпрацювати моделі поведінки в різних ситуаціях, які виникають на державній службі.

Під культурою переважна більшість дослідників розуміють рівень освіти та виховання людини, ступінь оволодіння конкретною галуззю знань або діяльності. Що стосується психологічної культури, то на сьогодні не існує однозначного та чіткого визначення цього терміну. Водночас, одним з найбільш поширених є підхід, згідно з яким психологічна культура – це частина загальної культури людини (як члена родини, громадянина, спеціаліста), яка передбачає освоєння нею системи знань у сфері основ наукової психології, основних умінь у контексті розуміння особливостей психіки (своєї та інших людей, які її оточують) та використання цих знань у повсякденному житті, у самоосвіті та професійній діяльності. Психологічна культура має різні аспекти та функції, зовнішню та внутрішню складники. До зовнішнього належать психологічна культура, що виявляється в різних сферах діяльності, таких, як, наприклад, наукова, політична, економічна, інженерна, екологічна та ін. До внутрішнього складника належать комунікативна, мотиваційна, рефлексивна, інтелектуальна, емоційна, а також культура здібностей і задатків. Психологічна культура відіграє ключову, визначальну роль у професійній діяльності державного службовця.

Вона виступає як здатність особистості усвідомлено освоювати, формувати, зберігати та примножувати, своєчасно актуалізувати психологічні якості як цінності, які необхідно враховувати для підвищення ефективності життєдіяльності та професійної діяльності сучасного державного службовця.

Психологічна культура включає в себе три основні, найбільш значущі елементи: пізнання себе, пізнання іншої людини, вміння спілкуватися з людьми та регулювати свою поведінку. Передусім йдеться про пізнання себе. Коли людина навчиться розбиратися у своєму власному психічному світі, їй стане набагато легше вирішувати важкі життєві проблеми, вступати в спілкування з людьми, одержувати від них допомогу й увагу. Знання про себе важливо ще й тому, що, ґрунтуючись на вмінні провести психологічний аналіз своїх індивідуальних особливостей, ми можемо свідоміше проаналізувати поведінку та психологічні властивості іншої людини. Психологічний образ людини дуже різноманітний та визначається як вродженими властивостями, так і придбаними в процесі виховання, навчання, оволодіння матеріальною та духовною культурою суспільства. На основі властивостей особистості можна скласти психологічний портрет – свій власний або іншої людини. У психологічний портрет зазвичай включають: темперамент, характер, здібності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінку, рівень самоконтролю, здатність до групового взаємодії, вміння переконувати. Кожна з цих властивостей відіграє величезну роль в управлінській діяльності й саме тому їм слід приділяти особливу увагу при формуванні управлінських навичок фахівця. Так, знання державним службовцем природи темпераменту, наприклад, забезпечить кооперацію та взаєморозуміння між працівниками за допомогою «взаємодоповнення», дозволить визначити своє особливе ставлення до підлеглого, прогнозувати соціально-психологічні наслідки своїх відносин, оцінок і санкцій, подумки програвати, як поставляться члени групи до його дій, чи не зіткнуться при цьому їхні інтереси й думки, чи не викличе це непотрібних негативних емоцій та дій.

Сучасний державний службовець повинен бути компетентним у предметній сфері, духовно багатим, мати соціально-комунікативні навички. Це забезпечується навчанням, яке здійснює перехід пізнавальної діяльності в професійну, в готовність до успішної діяльності. Ефективність навчання, формування психологічної культури майбутніх державних службовців значною мірою залежить від тих умов та факторів, у яких перебігає цей процес. А вони можуть як сприяти, так і перешкоджати успішному його завершенню. Під педагогічними умовами варто розуміти сукупність положень і напрямів, дотримання яких сприяє досягненню поставленої мети. Педагогічні умови забезпечують реалізацію змісту навчання, оптимізують форми, методи, підходи, технологію організації навчального процесу як цілісної системи. Усю сукупність педагогічних умов можна розподілити на зовнішні, такі як зміст навчального матеріалу, методи та педагогічні технології навчання, соціальне середовище, соціально-економічні та матеріальні умови, особистість викладача. До внутрішніх умов належать ті, які виходять від самої особистості майбутнього державного службовця – інтереси, потреби, мотиви, ступінь активності, здібності, соціальна діяльність учнів. Ефективна реалізація інтегрованої підготовки майбутніх менеджерів здійснюється в єдності всіх перелічених факторів.

Однією з зовнішніх педагогічних умов формування психологічної культури державних службовців є соціальне середовище, під яким розуміють сукупність матеріальних, політичних, духовних і соціально-психологічних факторів, безпосередньо взаємодіючих з особистістю в процесі її життєдіяльності.

Специфіка взаємодії соціального середовища й особистості виражається в тому, що існує безпосередній зв’язок і постійна залежність між соціальним середовищем і особистістю, її інтересами і потребами. Соціальне середовище виступає як загальний рівень соціального визначення особистості та її потреб.

Зміни в соціальному середовищі незмінно впливають на потреби особистості. Так, в умовах кризи загострилися соціальні проблеми, пов'язані, насамперед, зі зниженням фінансових можливостей реалізації попередньої соціальної політики, а звідси зменшенням коштів на науку й освіту. Соціально-економічний стан суспільства та матеріальне становище істотно знижують рівень інтегрованої підготовки майбутніх управлінців, зокрема через зменшення фінансування вищих навчальних закладів. Важливим є з'ясування того, що ці засоби дають людині, як вони на неї впливають, як вона сама до них ставиться і як їх розуміє.

Специфіка формування психологічної культури державних службовців полягає у необхідності враховувати такі обов'язкові складники цього процесу, як соціальне середовище, навчальна мотивація, рівень професійної підготовки викладачів. При цьому головна роль належить саме викладачам, які для того, щоб ефективно навчати майбутніх державних службовців, формувати їхню психологічну культуру, повинні бути комунікабельними, уміти взаємодіяти зі слухачами, знаходити до них підхід, знати їхні особистісні якості, бути інтелектуальними, інтелігентними, порядними тощо.

6.2 Психологічні особливості професійної компетентності державних службовців

Зміни, які відбуваються в умовах сучасності, потребують не просто оновлення традиційних схем державно-управлінських відносин, а й наповнення новим змістом професійної діяльності державних службовців щодо здійснення та реалізації державної влади, що першочергово актуалізує питання професійної компетентності фахівців цієї сфери. Сучасні умови потребують від фахівця не лише високого рівня професіоналізму, а й постійної його готовності збагачувати та оновлювати свої знання, уміння. Отже, ефективне функціонування системи державного управління залежить не лише від її організаційної структури,

зовнішніх факторів, а й від особистих характеристик фахівців та від особливостей професійної діяльності. Важливим фактором підвищення ефективності державної служби стає розвиток людського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними:

– своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально орієнтовані вимоги до державних службовців, які стосуються їхнього професіоналізму;

– чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення;

– глибоко осмислювати свої недоліки та професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку.

Траєкторія теоретичного розгляду професійної компетентності у вітчизняній психології охоплює низку й інших її визначень: рівень освіченості фахівця; наявність відповідної освіти, широкої загальної та професійної ерудиції, постійне підвищення науково-професійної підготовки; професійна підготовленість і здатність особистості виконувати завдання, які ставить перед нею повсякденна діяльність, як потенційна готовність вирішувати фахові завдання зі знанням справи; складник особистісного потенціалу, у якому виділяють загальні та спеціально-професійні знання та вміння, що зумовлюють здатність успішно виконувати конкретну професійну діяльність; «технічна підготовленість» людини до виконання професійних обов'язків.

Професії типу «людина – людина» потребують не лише суто професійних чи спеціальних якостей, а й людських – моральних та розумових. Окрім неодмінних компетенцій для ефективного виконання професійної діяльності, професійно компетентна особистість має володіти комплексом професійно важливих якостей. Тому, аби бути послідовними в подальшому викладі матеріалу, спробуємо проаналізувати цей феномен.

Можна виокремити такі складники професійної компетентності

державного службовця – емоційно-регулятивний, поведінково-діяльнісний, комунікативний, соціально-психологічний (міжособистісно-формальний та міжособистісно-неформальний) та спеціально-професійний – зміст яких визначають функціональні компетенції його професійної

Кожний структурний компонент професійної компетентності державного службовця характеризується функціонально-професійними компетенціями. Емоційно-регулятивний компонент професійної компетентності державного службовця визначається здатністю фахівця до саморегуляції, самоконтролю, вмінні орієнтуватися та адекватно діяти в соціальних ситуаціях, передбачає володіння уміннями й навичками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції. Цей компонент містить такі компетенції, як урівноваженість, відкритість, здорова самокритичність, стресостійкість, надійність, відповідальність, емоційна стабільність, швидка адаптація до нових умов, вимог та ситуацій, вимогливість до себе та інших, витривалість, здатність працювати в екстремальних ситуаціях, оптимістичність, рішучість, самостійність, уміння швидко приймати рішення, схильність змінювати стиль поведінки залежно від умов та ситуацій.

Поведінково-діяльнісний компонент професійної компетентності характеризує особистість державного службовця, якому притаманні риси характеру, що відображають ставлення до діяльності (працездатність, добросовісність, працелюбність, наполегливість, витривалість, цілеспрямованість) та ставлення до себе (вимогливість, упевненість, самокритичність); риси, що визначають спрямованість особистості (колективізм, суспільна спрямованість, безкорисливість, скромність, наполегливість), інтелектуальні риси характеру (спостережливість, практична спрямованість розуму, зацікавленість, уміння використовувати знання на практиці), вольові риси характеру (впевненість, дисциплінованість, організованість, ініціативність, самостійність, зібраність, самовладання, самоконтроль, наполегливість, сміливість, активність) та наявність лідерських якостей (сила волі,

наполегливість, схильність до розумного ризику, незалежність, критичність та самокритичність).

Комунікативний компонент професійної компетентності визначається як система знань, мовних і немовних умінь, навичок спілкування. Це сукупність внутрішніх ресурсів, потрібних для побудови ефективної комунікації. Цей компонент передбачає наявність таких компетенцій, як здатність вирішувати професійні завдання у процесі спілкування та між особистої взаємодії та характеризується як прояв соціальної активності, готовність і потреба у спілкуванні, гіпертимність, доброзичливість, дружелюбність, здатність до співпраці, ініціативність, рухливість, володіння прийомами професійного спілкування, соціальна відповідальність за результати своєї праці.

Соціально-психологічний компонент передбачає здатність державного службовця ефективно взаємодіяти з колегами на рівні і формальних, і неформальних стосунків. Він визначається наявністю почуттям міри у відносинах і взаємодії з людьми, відсутність якої долає межі, за якими руйнуються оптимальні відносини між колегами; умінням вирішувати конфлікти толерантним способом відповідно до чинних норм і правил. Серед основних функціональних компетенцій можна виокремити тактовність, чутливість до емоційних станів та настрою оточення, співчутливість, чуйність, довірливість, скромність у міжособистісних стосунках та незалежність, вимогливість, прямолінійність, практичність, упевненість у собі, почуття власної гідності у формальних стосунках. Цей компонент охоплює також систему знань про людину як індивіда, індивідуальність, особистість; знання загальних особистісних характеристик (темперамент, характер, здібності тощо), особливостей перебігу пізнавальних процесів (мислення, пам’ять, уява тощо), загальних закономірностей поведінки, діяльності та взаємин.

Спеціально-професійний компонент професійної компетентності вміщує такі характеристики, як володіння власне професійною діяльністю на достатньо високому рівні, професійні знання, здібності, вміння, пов’язані з фаховою

спрямованістю особистості, знання законодавства про працю, нормативних актів. Функціональними компетенціями є кваліфікаційні характеристики, розроблені в професіограмах. Оскільки, нас більше цікавлять компоненти професійної компетентності, зміст яких відображає основні функції та психолого-особистісні компетенції фахівця, то цьому компоненту ми приділили менше уваги при аналізі.

Функціонально-професійні компетенції, які характеризують описані вище компоненти професійної компетентності державних службовців, доцільно розглядати в їх єдності. У психічному портреті фахівця виділяються різні риси та якості, але при всій їх різноманітності основні якості особистості взаємодіють між собою в конкретній діяльності, взаємо проникають, взаємодоповнюють, взаємо компенсують одна одну, об'єднуючись у реальній цілісності особистості. Отже, не характеристика окремих особистісних якостей, а опис цілісної особистості, аналіз її проявів у різних життєвих та професійних ситуаціях, вияв типових, професійно орієнтованих особистісних структур дають змогу найбільш детально вивчити професійну компетентність особистості.

У державних службовців загалом домінує директивний стиль управління, який визначається надмірною централізацією влади, широким використанням адміністрування та покарання, переважно офіційними стосунками в організації. Водночас їм притаманні такі якості, як відкритість, психологічна тактовність, чуйність, доброзичливість, дружелюбність, співчутливість, комунікабельність, естравертованість, гіпертимність. Хоча варто зазначити, що їм також властиві й певні ознаки невротичності та депресивності

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боронова Г. Х. Психология труда : конспект лекций / Г. Х. Боронова, Н. В. Прусова. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.

2. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, А. М. Шканова. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

3. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник / П. Е. Герчанівська. – Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.

4. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Т. В. Дуткевич. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.

5. Етика ділових відносин : навч. посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 320 с.

6. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – [2-е вид., доп. і перер.]. – Харків ; Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.

7. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посібник / В. С. Лозниця. – Київ : КНЕУ, 1997. – 248 с.

8. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – Київ : Либідь, 2003. – 448 с.

9. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Київ : Академвидав, 2003. – 568 с.

10. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, – 2003. – 218 с.

11. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Ю. І. Палеха. – Київ : Кондор, 2008. – 356 с.

12. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / М. В. Цюрупа. – Київ : Кондор, – 172 с.

Навчальне видання

БУРМАКА Тетяна Миколаївна

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для студентів всіх форм навчання
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування)

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

Редактор В. І. Шалда

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2020, поз. 120Л.

Підп. до друку 18.06.2021. Формат 60 × 84/16.
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 4,7.
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.