

## ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ГОТОВНОСТІ СУЧАСНИХ КЕРІВНИКІВ ДО ЕФЕКТИВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Проаналізовано теоретичні аспекти психологічної готовності керівників до управлінської діяльності. Через розширене застосування методів діагностики та опитування щодо ефективності діяльності сучасних керівників виділено 10 типів готовності, з яких лише 2 є ефективними. Встановлено, що змістовим наповненням ефективності у діяльності керівників є такі особистісні характеристики, як адаптація, позитивне самосприйняття та прийняття інших, інтернальність, чіткі цінності та особисті цілі, навички вирішення проблем, уміння управляти собою та групою, які є напрямками формування ефективного керівника.*

**Ключові слова:** діяльність керівника, фактори та типи психологічної готовності, ефективність управління.

**Постановка проблеми.** У зв'язку зі стрімким розвитком сучасне суспільство потребує таких спеціалістів управління, які могли би бути лабільними, кваліфікованими і здатними швидко орієнтуватися в умовах пришвидшених темпів реформування його галузей. З одного боку, такі умови можуть задовольнити ринкові потреби на товари й послуги, підвищити конкурентоспроможність керівника та його організації і продовжувати ріст прогресу суспільства загалом, проте, з іншого боку, вони встановлюють і відповідні вимоги до особистості керівника, зокрема до його психологічної готовності до управління трудовим колективом. Однак досі ще не встановлено зв'язок психологічної готовності керівника до управління та ефективності його роботи.

Сучасні дослідження у сфері управління не повною мірою спрямовані на визначення ситуації з урахуванням результатів діяльності керівника. Саме ефективність є тим критерієм, що мав би бути показником будь-якої діяльності, а тим паче управлінської.

**Стан дослідження.** Теоретико-методологічний аналіз наукових положень щодо зазначеного питання, а саме управлінської діяльності (В. Г. Воронкової, М. Вудкока, Р. Л. Кричевського та ін.); положення про загальну готовність до професійної діяльності (О. Т. Конюхової та ін.); психологічної готовності керівника до управління (М. І. Дьяченка, Л. А. Кандибовича, Л. М. Карамушки та ін.) свідчить, що:

1. Поняття «психологічна готовність до управління» визначається як комплекс взаємопов'язаних та взаємозумовлених психологічних

якостей, які забезпечують успішність управління, можливість прийняття керівником нестандартних, оригінальних управлінських рішень. Психологічна готовність керівника до управління трудовим колективом передбачає врахування усіх психологічних особливостей управлінської діяльності як такої. Сюди належать велика різноманітність видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії, насиченість великою кількістю короткотривалих дій; творчий характер діяльності; швидкий темп переключення від одних дій до інших; необхідність інколи поєднувати у часі двох або й більше дій; систематичне переривання розпочатих справ іншими; виражена прогностична природа виконуваних управлінських завдань і багато іншого [1; 3; 6; 8; 11].

2. Ефективність управління трудовим колективом, найбільш повна реалізація поставлених цілей залежать від вибору варіантів побудови системи управління трудовим колективом організації, розуміння механізму його функціонування, вибору найоптимальніших технологій і методів роботи з людьми [4; 7; 11; 12].

3. Фактори психологічної готовності керівника до управління трудовим колективом утворюють структуру якостей та характеристик успішного керівника, професіоналізм діяльності якого забезпечує ефективне функціонування як організації загалом, так і кожного працівника. Тому можна зазначити, що сьогодні існує велика необхідність підготовки професійного управлінського персоналу [2–6; 8; 11].

Зазначене, однак, не передбачає висвітлення питання щодо ефективності психологічної готовності керівника як результативного компоненту.

Так, наявність досліджень щодо змісту психологічної готовності керівника, якостей, що її наповнюють і визначають, можуть бути марними без прагматичного підходу. Тому існує потреба у визначенні якостей керівника у структурі психологічної готовності, що визначають його ефективність у професійній діяльності у сучасних умовах.

**Мета** статті – на основі експериментального встановлення факторів психологічної готовності сучасних керівників до управління трудовим колективом визначити типи психологічної готовності та якості, що забезпечують її ефективність.

**Виклад основних положень.** У сучасній психологічній та управлінській науці накопичено доволі значний теоретичний і практичний матеріал щодо питання готовності людини до професійної діяльності, зокрема до управління трудовим колективом, сформовано велику кількість понять готовності, психологічної готовності, вивчення

змісту, структури та факторів, що впливають на її прояв, діагностику та формування.

У сучасній психології є два основні підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності особистості до здійснення діяльності, зокрема управлінської: функціональний та особистісний. З точки зору функціонального підходу, психологічна готовність до діяльності визначається як певний стан психічних функцій, що забезпечує високу ефективність у виконанні діяльності. Цей стан близький до феномена, який О. О. Ухтомський назвав «оперативним спокоєм». Такої точки зору дотримуються Н. Д. Левітов, А. Ц. Пуні («передстартовий стан»), Ф. Ю. Генов («мобілізаційна готовність»), В. С. Нерсисян і В. М. Пушкін («пильність»), Є. П. Ільїн («оптимальний робочий стан і стан спокою») та ін. [4; 7; 10].

У межах особистісного підходу психологічна готовність розглядається як результат підготовленості до професійної діяльності. Цей підхід визначає готовність як стійке, багатоаспектне та ієрархізоване утворення особистості, що охоплює низку компонентів, адекватних вимогам, змісту та умовам діяльності, які в сукупності дозволяють суб'єкту більш або менш успішно здійснювати діяльність. Слід зазначити, що в межах особистісного підходу існує розподіл психологічної готовності на довготривалу та ситуативну. Зазначається, що категорія психологічної готовності є одночасно категорією теорії особистості (як довготривала готовність) і теорії діяльності (як ситуативна готовність) [1; 4; 7; 9].

Загалом, аналізуючи літературні джерела, можна говорити про такі фактори психологічної готовності до управління:

- наявність загальних і спеціальних здібностей, інтересу до управлінської діяльності;
- готовність до прийняття ризикових рішень, вирішення складних завдань, подолання напружених ситуацій заради окресленої мети;
- до активних дій в екстремальних умовах (дефіцит часу, порушення технологічного процесу тощо), тобто бажання й можливість діяти за високих стресових навантажень;
- готовність діяти в середовищі, що швидко змінюється;
- наявність спеціальних знань і вмінь;
- ціннісне ставлення до професіоналізму;
- наявність уявного образу «Я»-уявлення про управлінську кар'єру;
- самооцінку, самоаналіз, самоконтроль.

Отже, психологічна готовність особистості керівника – це соціально детермінований і психічно зумовлений потребами людини

мотивований процес, який виявляється в позитивному емоційно-вольовому ставленні до управлінської діяльності; сконцентрований показник професіоналізму; можливості людини, які характеризують її здатність досягти вершин майстерності; реальні вчинки особистості, що сприяють оптимальному й успішному функціонуванню та розвитку організації.

З метою встановлення факторів психологічної готовності сучасних керівників до управління трудовим колективом нами було проведено емпіричне дослідження, у якому взяли участь 53 керівники різного віку, з яких 20 чоловіків і 33 жінки, що працюють у різних сферах діяльності. Серед них: керівники, які працюють у галузі освіти; керівники державної організації (керівники різних рівнів), керівники виробничої сфери (приватного підприємства, комерційної організації), а також керівники тимчасово створеного відділу чи команди для досягнення визначеної мети.

Ми використали розширений діагностичний інструментарій, у зв'язку з необхідністю врахування максимальної кількості характеристик, які можуть впливати на ефективність діяльності керівника. Це: «Методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса і Р. Даймонда», методика вивчення кар'єрних орієнтацій «Якору кар'єри» (Е. Шейн, адаптація В. О. Чикер й В. Е. Винокурової) [1; 4], «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса, «Методика діагностики міри готовності до ризику» Шуберта, «Аналіз своїх обмежень (Ви самі)» (К. Вудкок, Д. Френсіс) [10; 12], діагностика комунікативних та організаторських здібностей, методика вивчення мотивації професійної діяльності (К. Земфір в модифікації А. Реан), тест на загальні здібності до підприємництва [3; 6; 11]. Окрім цього, шляхом опитування виявлено ефективність професійної діяльності кожного респондента.

Подальше опрацювання результатів дослідження шляхом факторного аналізу допомогло встановити наявність десяти основних факторів. У результаті їх аналізу виокремлено типи керівників за психологічною готовністю до управлінської діяльності.

**Фактор 1** охоплює: адаптацію, позитивне самосприйняття та прийняття інших, емоційний комфорт, інтернальність, низький рівень відходу від проблем; орієнтацію на менеджмент, автономність, виклик, служіння, інтеграцію стилів життя; чіткі цінності та особисті цілі; навички вирішення проблем; творчий підхід; уміння управляти собою та групою; розуміти особливості управлінської діяльності; комунікативні та організаторські здібності; мотивація досягнення успіху; готовність до ризику, цілеспрямованість.

У такого керівника спостерігається високий рівень розвитку усіх компонентів психологічної готовності. Насамперед він прагне працювати у сфері управління, реалізувати свій потенціал, а ще краще, якщо це буде його організація, яку він може створити відповідно до своїх принципів і світогляду. Такий керівник уміє працювати з людьми, розуміє потреби, бажання та страхи своїх працівників, вміє встановлювати та підтримувати контакти, спрямовуючи їх у потрібне русло. Знає, як організувати їх роботу, регулювати, планувати, контролювати процеси роботи. Крім цього, у нього проявляються навички вирішення проблем і подолання труднощів, що спрямовує людину на досягнення успіху, мобілізуючи усі сили для цього. Керівник ставить перед собою чіткі цілі та цілеспрямовано їх досягає, любить свою роботу. Він вміє аналізувати прийняті рішення чи зроблені кроки, брати на себе відповідальність за результати, що відповідно проявляється у вимогливості до себе. Також він схильний проявляти творчість у своїй діяльності, приймати нестандартні рішення, створювати нові технології та прийоми роботи. Він готовий працювати у мінливих умовах, оперативно реагувати у разі зміни потреб клієнтів. Така характеристика трапляється частіше у керівників старшого віку, які мають досвід управлінської діяльності, але це не є визначальним критерієм (0,3). Такий тип психологічної готовності спостерігається у керівників, які є ефективними (0,57). Цей тип психологічної готовності керівника можна назвати «Ідеальним».

**Фактор 2** охоплює: низьке прагнення до домінування; відхід від проблем; орієнтацію на професійну компетентність, служіння, виклик; прагнення до автономності, стабільності, інтеграції стилів життя; низький рівень творчого підходу, розуміння управлінської діяльності, навичок організації групової роботи; низьку готовність до ризику; домінування внутрішньої мотивації. Людина, якій притаманна така характеристика, прагне виконувати діяльність, яка принесе їй задоволення і зможе гарантувати стабільність. Вона хоче бути впевненою у тому, що тривалий час зможе виконувати свою роботу, а ця робота зможе принести їй очікувані результати. Відсутність бажання щось змінювати, навіть якщо це може бути успішним, оскільки порушується встановлений ритм життя цієї людини. Загалом вона не прагне управляти, брати на себе за це відповідальність. Це частіше проявляється у жінок, для яких важливим є турбота про сім'ю, та в людей старшого віку, які більш критично і з недовірою ставляться до різноманітних інновацій. Такий тип можна назвати «Виконавець». Він не достатньо ефективний, оскільки виконує багато роботи, замість розподілу її між підлеглими.

**Фактор 3** охоплює: дезадаптивність; неприйняття себе; неприйняття інших людей; емоційний дискомфорт; екстернальність; відхід від проблем; орієнтацію на професійну компетентність та автономність; вміння управляти собою; наявність чітких цінностей, навичок вирішення проблем; розуміння управлінської діяльності; вміння навчати та налагоджувати групову роботу; продовжений саморозвиток; низький рівень організаційних здібностей; зовнішню мотивацію; відсутність цілеспрямованості та рішучості. Така людина вважає, що має необхідні знання та навички для ефективного управління колективом, однак вона погано вирішує організаційні питання, відчуває емоційне незадоволення результатами, а в труднощах звинувачує обставини та інших людей. Вона вважає, що успіх залежить не від неї, а тому часто не завершує необхідні справи, залишаючи їх на половині, незважаючи на зміст цієї роботи. Різниця у бажаннях і діях робить її дезадаптованою. Такі керівники також сприймаються як неефективні, оскільки не вміють досягати цілі та брати на себе відповідальність за результат. Цей тип можна назвати як «Соціофобний». Він також є неефективним.

**Фактор 4** охоплює: неприйняття себе та інших; орієнтацію на професійну компетентність, менеджмент, підприємництво, виклик та інтеграцію стилів життя; розмитість цінностей; творчий підхід; низький рівень цілеспрямованості, рішучості, вміння впливати; готовність до ризику; наявність комунікативних та організаційних здібностей. Такий керівник прагне працювати у сфері, в якій зможе створити власну справу, управляти процесами, які там виникають, боротися за її першість на ринку, але також влаштовувати інші сфери свого життя. Він готовий діяти у невизначених ситуаціях, приймати рішення, вдало встановлювати контакти з іншими людьми та організовувати їх діяльність. Але бачить у собі багато недоліків, як і в інших, тому йому бракує сміливості та впевненості в успіху та досягненні поставлених цілей. Характеристика цього типу готовності відображає керівника, якого можна назвати «Жертовний». Він також є неефективним.

**Фактор 5** включає: позитивне сприйняття інших людей; прагнення до домінування; орієнтацію на служіння та інтеграцію стилів життя; творчий підхід; мотивацію досягнення успіху; низький рівень рішучості та цілеспрямованості; відсутність організаційних здібностей, низьку мотивацію. Людина, якій притаманні такі якості, комфортно відчувається серед людей, розуміє їх, уміє співпереживати та допомагати. Проте вона невмотивована до управлінської діяльності. Низький рівень організаторських здібностей створює труднощі, які інколи можуть зруйнувати бажання людини впевнено йти вперед та отримувати відповідні результати. Часто такому керівнику бракує досвіду,

а його бажання допомогти всім іноді сприяє прийняттю необґрунтованих рішень, тобто він схильний керуватися емоціями. Цей тип характеризує керівника-«Популіста».

**Фактор 6** охоплює: неприйняття інших та емоційний дискомфорт; орієнтацію на інтеграцію стилів життя; не прагне до змагань, відхід від проблем; вміє управляти собою; впливати на навколишніх; відсутність творчого підходу; низький рівень налагодження групової роботи та вміння навчати.

Такий керівник вміє управляти собою, регулювати власний час, сумлінно виконувати поставлені завдання, здійснювати певний вплив, однак у нього можуть виникнути проблеми у взаємодії з працівниками та необхідності роз'яснення їм завдань, керівнику важко їх зрозуміти і це викликає дратівливість. Такий керівник може бути ефективним за умов високої самоорганізації колективу і лише за певних умов, а тому й ефективність є незначною (0,27). Це типовий «Одинак».

**Фактор 7** передбачає: позитивне сприйняття інших людей; відхід від проблем; стабільність; низький рівень творчості та навичок вирішення проблем; високі комунікативні та організаторські здібності; зовнішню мотивацію, нерішучість. Така людина добре ладнає з іншими, невимушено поводить у різних компаніях, вміє вести за собою, має харизму, однак за виникнення труднощів не намагається їх вирішити, а більше прагне забути чи перекласти їх на іншого, внаслідок чого не має «бажання» приймати відповідальні рішення у проблемних ситуаціях. Такий тип управління в західній науці називають «Заміським клубом».

**Фактор 8** охоплює: відхід від проблем; орієнтацію на менеджмент, підприємництво та різноманітність; чіткі цінності; комунікативні здібності; низький рівень навичок вирішення проблем; цілеспрямованість; відсутність готовності до ризику. Такий керівник прагне займатися управлінською діяльністю, досягати намічених цілей, отримувати бажані результати, керується певними принципами у житті та роботі. Однак не вміє впоратися з труднощами та вирішувати проблеми. Такий тип керівника можна назвати «Панічним».

**Фактор 9.** Цей фактор включає: відсутність уміння управляти собою, розмитість цінностей; хороші навички вирішення проблем та вміння впливати на навколишніх; продовжений саморозвиток; мотивацію досягнення успіху; схильність до творчості.

Керівник такого типу, долаючи перешкоди та труднощі, прагне досягати високих результатів, однак він має низький рівень самоконтролю. Часто це імпульсивна людина, яка постійно змінює власні

рішення. Він є «Імпульсивним», і в цьому полягає його основна проблема щодо ефективності діяльності.

**Фактор 10** охоплює: прийняття себе; неприйняття інших; вміння управляти собою; хороші навички вирішення проблем; організаційні здібності; внутрішню мотивацію.

Керівник, що характеризується такими якостями, отримує задоволення від процесу роботи, вміє впоратися з організаційними питаннями, управління здійснює, спираючись на власні ресурси, вміє уникати перенавантаження та ефективно вирішувати проблеми. Однак він втрачає контакт з іншими людьми, прагне, щоб його думка сприймалася як єдино правильна, не прислухається до порад, у роботі керується авторитарним стилем керівництва. Він – «Егоїст», і це не дозволяє йому бути ефективним керівником.

**Висновки.** Характеристика типів психологічної готовності керівника до управління трудовим колективом факторів демонструє нам типи керівників, що з життєвого досвіду нам відомі. Фактично вони описують більшість типів сучасних керівників нашого суспільства. Тільки два зі вказаних типів у результаті є позитивно ефективними. Решта виявляють суттєві недоліки щодо ефективності управління.

Найбільш ефективним є фактор № 1, який отримав назву «Ідеальний». Тому вважаємо, що саме такі особистісні якості відображають найкращий рівень психологічної готовності керівника до управління. Змістове наповнення цього фактора вказує напрям формування ефективного керівника.

Здійснене дослідження не охоплювало інших особливостей, що можуть характеризувати психологічну готовність керівника з позиції врахування часу. Тому напрямками подальшого дослідження можуть бути вивчення особливостей типів психологічної готовності керівників з урахуванням розширеного включення критеріїв оцінювання ефективності та виділення базальних факторів ефективності.

---

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

2. Бандурка А. М. Психологія управління / А. М. Бандурка, С. А. Бочарова, Е. В. Землянская. – Х.: ООО «Фортуна-прес», 1998. – 464 с.

3. Бодров В. А. Психологія професійної пригодності: учебное пособие для вузов / В. А. Бодров. – М.: ПЕРСЭ, 2001. – 511 с.

4. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські застави: навч. посібник / В. Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.

5. Дьяченко М. И. Психологические проблемы готовности к деятельности / М. И. Дьяченко, Л. А. Кандыбович. – Мн., 1976. – 176 с.



6. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития: монография / О. В. Евтихов. – Красноярск: СибЮИ МВД России, 2011. – 288 с.

7. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

8. Киричук О. В. Особливості внутрішнього світу особистості керівника / О. В. Киричук, Н. В. Яскевич // Психологія праці та управління: збірник наукових праць 5 Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Ч. 2. – К.: ППК ДСЗУ, 2008. – 312 с. (с. 44–55).

9. Перебийніс А. А. Індивідуально-психологічні властивості та якості успішного керівника / А. А. Перебийніс // Психологія праці та управління: збірник наукових праць. – К.: ППКДСЗУ, 2008. – С. 62–68.

10. Технології роботи організаційних психологів: навч. посібник / за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Інкос, 2005. – 366 с.

11. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: науч.-практич. пособие / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 1999. – 400 с.

12. Янкевич С. М. Теоретичний аналіз психологічної готовності до професійної діяльності / С. М. Янкевич // Проблеми загальної та педагогічної психології: збірник наукових праць інституту психології імені Г. С. Костюка НАПНУ. – Т. 14. – Ч. 2. – С. 417–426.

### **Колосович О. С. Психологические особенности готовности современных руководителей к эффективной управленческой деятельности**

*Проанализированы теоретические аспекты психологической готовности руководителей к управленческой деятельности. Посредством расширенного применения методов диагностики и опроса об эффективности деятельности управленцев выделено 10 типов готовности, из которых только 2 являются эффективными. Установлено, что смысловое наполнение эффективности в деятельности руководителей составляют такие личностные характеристики, как адаптация, позитивное самовосприятие и принятие других, интернальность, четкие ценности и личные цели, навыки решения проблем, умение управлять собой и группой, которые являются направлениями формирования эффективного руководителя.*

**Ключевые слова:** *деятельность руководителя, факторы и типы психологической готовности, эффективность управления.*

### **Kolosovich O. S. Psychological features of readiness modern leaders to effective management**

*The paper examines the theoretical aspects of psychological readiness of management to executives. Found that psychological readiness manager's personality – is socially determined and mentally due to human needs motivated process, which is shown by the positive emotional-volitional attitude toward management activities; concentrated indicator of professionalism, opportunities that characterize its ability to reach the heights of excellence, real actions personality*

that contribute to optimal and successful functioning and development of the organization through the use of advanced diagnostic methods and surveys on the effectiveness of the current leaders identified 10 types of readiness «Perfect», «Artist», «Sotsiofobnyy», «Sacrificial», «Populist», «Single», «Country Club», «Panic», «Impulsive», «Selfish», of which only 2 are effective: «Perfect» and «Single». Found that zmitovym filling efficiency of managers are personal characteristics such as adaptation, positive self-perception and acceptance of others, emotional comfort, Internal, poor care of the problems, focus on management, autonomy, challenge, service, integration of lifestyle, values and clear personal goals, problem solving skills, creativity, and ability to manage a team, understanding of management activities, communication and organizational skills, motivation to succeed, willingness to take risks, dedication, which are the directions of forming an effective leader. Such personal qualities best reflect the level of psychological readiness manager to manage.

**Key words:** activities director, factors and types of psychological preparedness, management efficiency.

Стаття надійшла 15 квітня 2015 р.

УДК 159.9

Г. Я. Легендзевич,  
Л. М. Малинович

## ФОРМУВАННЯ РЕФЛЕКСИВНИХ УМІНЬ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ

Здійснено теоретичний аналіз різних наукових підходів зарубіжних і вітчизняних психологів щодо проблеми розвитку рефлексивних умінь особистості майбутнього психолога. Визначено вплив особистісного аспекту рефлексії і рефлексії професійної на формування у студента рефлексивних умінь під час навчання та його готовності до подальшої професійної діяльності. Запропоновано модель розвитку рефлексивних умінь майбутніх психологів, яка охоплює сукупність різних методів і засобів, форм навчально-пізнавального процесу.

**Ключові слова:** рефлексія, рефлексивні уміння, особистісна рефлексія, професійна рефлексія, професійне становлення, професійна діяльність психолога.

**Постановка проблеми.** Зміна соціально-політичних та економічних орієнтирів сучасного суспільства вимагає кардинальних змін освітнього простору, зокрема у системі пріоритетів вітчизняної вищої освіти, що окреслює нові вимоги до компетентності конкурентоспроможного фахівця та процесу його підготовки. Важливим чинником, що впливає на професійну успішність майбутніх