

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ
МЕНЕДЖЕРІВ**

Виконала: студентка II курсу,
групи 8.0530-з
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Білінська Юлія Дмитрівна
Керівник: к.психол.н., доцент кафедри
психології Паскевська Ю.А.
Рецензент: викладач Томченко М.А.

Запоріжжя

2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« ____ » _____ 2021 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Білінська Юлія Дмитрівна _____

Тема роботи Чинники формування управлінської культури менеджерів

керівник роботи Паскевська Ю.А. к.психол.н., доцент кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «30» липня 2021 року № 1137-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки дослідити виявлення психологічних чинників, психологічних аспектів управлінської культури менеджерів торговельних організацій.

5. Перелік графічного матеріалу: 8 таблиць, 1 рисунок.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Паскевська Ю.А., доцент		
Розділ 1	Паскевська Ю.А., доцент		
Розділ 2	Паскевська Ю.А., доцент		
Розділ 3	Паскевська Ю.А., доцент		
Висновки	Паскевська Ю.А., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2021 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2021 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2021 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	червень-липень 2021 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	вересень 2021 р.	Виконано
6	Написання висновків	жовтень 2021 р.	Виконано
7	Передзахист	листопад 2021 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2021 р.	Виконано

Студент _____ Ю.Д. Білінська

Керівник роботи _____ Ю.А. Паскевська

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Грединарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 73 с., 8 таблиць, 1 рисунок, 4 додатка, 71 джерело.

Об'єкт дослідження: психологічні аспекти культури менеджерів.

Предмет дослідження: чинники формування управлінської культури менеджерів торговельних організацій.

Мета дослідження: виявлення психологічних чинників, психологічних аспектів управлінської культури менеджерів торговельних організацій.

Гіпотеза дослідження полягала в припущенні, що такі психологічні чинники як мотивація, лідерські якості, комунікативна толерантність та рівень управлінських здібностей особистості сприяють формуванню управлінської культури менеджерів торговельних організацій.

Методи дослідження: метод теоретичного аналізу та узагальнення наукової літератури з проблеми управлінської культури; методи наукового спостереження, психодіагностичного обстеження, опитування, тестування.

Наукова новизна отриманих результатів: вперше показано особливості впливу мотивації професійної діяльності та ціннісних орієнтацій на рівень розвитку управлінської культури менеджерів торговельних організацій; дістало подальшого розвитку вивчення впливу стажу управлінської діяльності та віку на розвиток головних компонентів управлінської культури менеджерів.

Матеріали дослідження можуть використовуватися практичними психологами при проведенні тренінгових занять та консультацій з управлінським персоналом; у ході адаптації молодих менеджерів, індивідуального консультування менеджерів торговельних організацій з розвитку управлінської культури.

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРІВ,
МОТИВАЦІЯ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, КОМУНІКАТИВНА
ТОЛЕРАНТНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКІ ЗДІБНОСТІ

SAMMARY

Bilinska Yu.D. Factors of formation of managerial culture of managers

Master's qualification work: 73 pp., 8 tables, 1 figure, 4 appendices, 71 source.

Object of research: psychological aspects of managerial culture.

Subject of research: factors of formation of managerial culture of managers of trade organizations.

The purpose of the study: to identify psychological factors, psychological aspects of management culture of managers of trade organizations.

The hypothesis of the study was that such psychological factors as motivation, leadership qualities, communicative tolerance and the level of managerial abilities of the individual contribute to the formation of management culture of managers of trade organizations.

Research methods: method of theoretical analysis and generalization of scientific literature on the problem of management culture; methods of scientific observation, psychodiagnostic examination, survey, testing.

Scientific novelty of the obtained results: for the first time the peculiarities of the influence of professional motivation and value orientations on the level of development of managerial culture of managers of trade organizations are shown; received further development to study the impact of seniority and age on the development of the main components of management culture of managers.

Research materials can be used by practical psychologists in conducting training sessions and consultations with management staff; during the adaptation of young managers, individual counseling of managers of trade organizations on the development of management culture.

ORGANIZATIONAL CULTURE, CULTURE OF MANAGERS, MOTIVATION, LEADERSHIP QUALITIES, COMMUNICATIVE TOLERANCE, MANAGEMENT ABILITIES.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ ЛІТЕРАТУРІ.....	9
1.1. Психологічні аспекти управлінської культури.....	9
1.2. Структура управлінської культури.....	25
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНА ОЦІНКА ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРІВ	32
2.1. Особливості прояву управлінської культури менеджерів.....	32
2.2. Критерії управлінської культури менеджерів.....	38
2.3. Психологічні чинники формування управлінської культури менеджерів.....	41
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРІВ ТОРГІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	50
3.1. Програма формування управлінської культури менеджерів торговельних організацій.....	50
3.2. Аналіз результатів дослідження формування управлінської культури менеджерів торговельних організацій.....	54
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми дослідження управлінської культури менеджерів торговельних організацій зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності всієї організації та розвитком самого управлінця і його підлеглих. Ефективне виконання управлінської діяльності вимагає використання як рутинних, алгоритмізованих управлінських методів та дій, так і нешаблонних, нестандартних підходів до врахування ситуаційних та індивідуально-психологічних характеристик управлінського завдання. Це ускладнюється динамічними змінами, що постійно відбуваються в суспільстві, і вимагають від управлінця саморозвитку та самовдосконалення. Тому перед психологічною наукою стоїть завдання пошуку та вивчення критеріїв управлінської творчості керівника з метою їх оптимального розвитку.

Проблема професійної діяльності кадрів досить активно розроблялася протягом останніх десятиліть ХХ ст. та в першому десятилітті ХХІ ст. у вітчизняній та зарубіжній науці в різних аспектах: в організаційній, управлінській та соціальній психології, соціології, акмеології (О.С.Анісімов, О.М.Бондарчук, А.Л.Журавльов, Л.М.Карамушка, А.І.Кітов, Є.О.Клімов, Р.Л.Кричевський, Є.С.Кузьмін, Л.Е.Орбан-Лембрик, А.Л.Свенцицький, Р.Х.Шакуров та ін.).

Наукові розробки досліджуваної проблеми мають основні напрямки: загальнопсихологічний підхід до дослідження творчості (А.В.Брушлінський, В.О.Моляко, Я.О.Пономарьов, С.Л.Рубінштейн, О.К.Тихомиров); через аналіз культури в професійній діяльності керівника (А.О.Деркач, І.М.Семенов, С.Ю.Степанов, А.Ф.Есаулов).

Виходячи з актуальності проблеми дослідження, її недостатньої розробленості, теоретичної та практичної значущості було визначено тему дипломного дослідження: «Психологічні чинники формування управлінської культури менеджерів торговельних організацій».

Об'єкт дослідження: психологічні аспекти культури менеджерів.

Предмет дослідження: чинники формування управлінської культури менеджерів торговельних організацій.

Мета дослідження: виявлення психологічних чинників, психологічних аспектів управлінської культури менеджерів торговельних організацій.

Гіпотеза дослідження полягала в припущенні, що такі психологічні чинники як мотивація, лідерські якості, комунікативна толерантність та рівень управлінських здібностей особистості сприяють формуванню управлінської культури менеджерів торговельних організацій.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати стан розробки проблеми у психологічній літературі;
- 2) виявити критерії та рівні розвитку управлінської культури менеджерів торговельних організацій;
- 3) з'ясувати вплив особистісних характеристик менеджерів на рівень їх управлінської культури;
- 4) дослідити процес формування управлінської культури менеджерів торговельних організацій;

Методи дослідження:

- метод теоретичного аналізу та узагальнення наукової літератури з проблеми управлінської культури;
- методи наукового спостереження, психодіагностичного обстеження, опитування, тестування.

Наукова новизна отриманих результатів: вперше показано особливості впливу мотивації професійної діяльності та ціннісних орієнтацій на рівень розвитку управлінської культури менеджерів торговельних організацій; дістало подальшого розвитку вивчення впливу стажу управлінської діяльності та віку на розвиток головних компонентів управлінської культури менеджерів.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що одержані результати можуть використовуватися практичними психологами при проведенні тренінгових занять та консультацій з управлінським персоналом; у ході адаптації молодих менеджерів, індивідуального консультування менеджерів торговельних організацій з розвитку управлінської культури.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечувались методологічною і теоретичною обґрунтованістю вихідних принципів; застосуванням апробованого інструментарію, який повністю відповідав меті, предмету, об'єкту та завданням дослідження; застосуванням методів кількісного і якісного аналізу отриманого емпіричного матеріалу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В ПСИХОЛОГІЧНІЙ ЛІТЕРАТУРІ

1.1. Психологічні аспекти управлінської культури

Проблема управлінської культури пов'язана з професійним становленням людини і розглядається як діяльність, процес і результат.

Професійне становлення особистості – це важливий змістовний компонент загального процесу її розвитку, який не виникає, як зазначено А.П. Сейтешевим, «...як проста рівнодіюча всіх внутрішніх передумов, а складається внаслідок безперервної взаємодії суб'єкта із зовнішнім світом. В руслі цієї взаємодії людина здійснює активний самопошук, керуючись сформованими в неї уявленнями про себе, свої сподівання, свою роль...» [43, б].

Основним компонентом професійної спрямованості є управлінська культура. Отже, вважаємо що управлінську культуру треба розглядати як складову частину професійної діяльності фахівця.

Поняття «культура» досить складне. У науці воно розуміється як сукупність матеріальних та духовних цінностей, спосіб діяльності та творчий вияв особистості.

Ф.І. Хміль, провівши аналіз структури і змісту цього поняття, зауважував, що управлінська культура «є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління» [64, 21].

В психологічному словнику управління розглядають як «упорядкування змін, здійснюване взаємодіючою спільнотою для збереження її цілісності та рівноваги з навколишнім середовищем» [35, 186].

Управління, як зазначено В.Д. Граждан, означає процес, який збуджується взаємодіючою спільнотою, але здійснюється у сприймаючій і є

внутрішнім механізмом впливу (тиску) змісту на форму. Аналіз управлінської діяльності як замкнутого в собі модуля створює теоретичні засади для пояснення потреби у специфічному соціально-автономному прошарку у вигляді елітного і привілейованого «класу» управлінців, адміністраторів, менеджерів з їх виключними особистісними рисами і якостями [9].

Г.В. Єльнікова зазначає: «Культурно працювати – це значить уміти правильно розставити кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету і вибрати найбільш раціональні методи її досягнення» [12, 103].

З точки зору В. Зінгер, управлінська культура — це міра та спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєнні, передачу та створення цінностей і технологій в управлінні організацією [14].

Не менш вдалим є також визначення О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельника, які розглядали управлінську культуру як творчу самореалізацію етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності [21, 8]. Це співпадає зі словами В.О. Толочек, який пов'язував управлінську культуру з виконанням керівником сукупності вимог, котрі висуваються до процесу управління, зумовлених нормами моралі, етики, естетики, права, принципами організації та технології управління [54, 25].

А.О.Деркач, В.М.Марков, І.М.Семенов, С.Ю.Степанов пов'язують управлінську культуру з постановкою і творчим розв'язанням управлінських задач. При цьому управлінська задача визначається як евристичне ядро управлінського процесу [11].

З точки зору Ф.І. Генова, управлінська культура — це міра та спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєнні, передачу та створення цінностей і технологій в управлінні школою [8].

Поняття «управлінська культура» увійшло в психологічну літературу порівняно недавно. Під впливом науково-технічного прогресу та в зв'язку з посиленням ролі людського фактору в економіці у психологічній науці XIX-XX

століть почало активно розвиватися вчення про мотивацію людської діяльності, що сприяло посиленню інтересу до проблеми професійної спрямованості особистості.

Це важливе для людини утворення через свою складність розглядається в літературі як:

- схильність до управлінської діяльності (О.Б. Каганов);
- поєднання установок (Л. Йовайша);
- єдність почуття й прагнення до керування (О.М.Землянська);
- система захоплень, бажань, інтересів, схильностей, ідеалів, світосприймань і переконань людини, що спонукають її до активної професійної управлінської діяльності (Г.Г. Кашканова);
- діяльність, скерована на оволодіння професією, вдосконалення в ній, яка одночасно сприяє розвиткові особистості (Г.А. Гектіна);
- провідна характеристика керівника, що дозволяє йому максимально проявити свої здібності й творчо оволодіти фахом (Н.В. Пустовалова);
- найважливіший фактор професійного становлення управлінця (Є.О. Климов, Б.О. Федоришин) [45, 37].

Незважаючи на наявність у психології чималої кількості трактувань управлінської культури особистості, звичайно під цим терміном розуміють інтерес до професії, схильність займатися нею. Підтвердженням цьому може служити визначення А.В. Карпова.

При виробленні дефініції «управлінська культура» А.В. Карпов виходить із сутності загальної спрямованості особистості. Управлінська культура, як і спрямованість загалом, «...характеризується, - зауважує автор, - в першу чергу вибірним ставленням до професії, тобто професійними інтересами, але ними вона ніяк не вичерпується» [33, 29]. Професійний інтерес може так і лишитися ним, якщо не буде підкріплений відповідною діяльністю. Але й діяльність у певній галузі сама по собі також не спроможна забезпечити формування професійної спрямованості. Для цього необхідним є не лише інтерес до певної професії, але й схильність до цього виду діяльності.

Проте більшість дослідників вважають, що поняття «управлінська культура» значно ширше, ніж просто інтерес до професії і схильність займатися нею. Багатогранність спрямованості як системотворчої властивості особистості відображена у визначенні, запропонованому Л.М.Карамушкою, яка стверджує, що поняття «управлінська культура» включає в себе «...уявлення про цілі, мотиви, що спонукають до управлінської діяльності, та емоційне ставлення до неї – любов, задоволення, потребу» [50, 87].

Поділяючи погляд про наявність емоційного компонента в професійній спрямованості, про його вирішальну роль в ній, Н.Л. Коломінський визначав «управлінську культуру» як узагальнено позитивне ставлення до професії [21].

Б.Ф. Ломов пропонував розглядати «управлінську культуру» як інтегральну властивість особистості, яка характеризує ставлення людини до обраної професії, справляє вплив на підготовку й успішний перебіг професійної управлінської діяльності [32].

Вважаємо, що управлінська культура в будь-якому випадку розглядається як складова професійної компетентності керівника, яка визначається сукупністю знань, умінь і навичок, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісних якостей для реалізації власних сил і здібностей; загальної культури; мотивації професійної діяльності.

Психологічні здобутки з проблеми управлінської культури ґрунтуються на положеннях психологічних досліджень таких учених, як Т.Є. Коннікова, О.М. Леонтьєв, В.С. Мерлін, В.М. Мясіщев, С.Л. Рубінштейн. Врахування психологічного аспекту проблеми має важливе значення, оскільки застосування будь-яких впливів не можливе без вивчення психологічних особливостей особистості, закономірностей її розвитку.

Вітчизняні дослідники Т.М. Десятов, О.М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна у своїх дослідженнях доводили, що від системи мотивів залежить загальна спрямованість діяльності особистості. На ставлення особистості до діяльності (на внутрішню її позицію) впливає не кожен, а лише пануючий у загальній системі мотив [26].

О.М. Леонт'єв стверджував, що провідні мотиви і є мотивами поведінки й діяльності людини [32].

«Провідні мотиви, що займають головне положення в мотиваційній ієрархії, забарвлюють, - писав С.Л. Рубінштейн, - у свій колір інші мотиви» [32, 152]. Зміст домінуючих мотивів самовизначення особистості, їх взаємовідношення в структурі мотивації поведінки й діяльності людини являють собою психологічне підґрунтя для формування спрямованості особистості.

У процесі формування спрямованості особистості необхідно враховувати об'єктивні й суб'єктивні сторони першої. Об'єктивний бік спрямованості особистості відображає необхідність в об'єктивно існуючих, створених суспільством цінностях - нормах моралі, наукових істинах, виробничому досвіді. Суб'єктивна сторона спрямованості особистості віддзеркалює особливості носія спрямованості - самої особистості як суб'єкта і певної складної системи [12].

Сучасна психологічна наука вважає, що об'єктивні й суб'єктивні сторони обов'язково мають враховуватися в процесі формування управлінської культури особистості.

Для ефективного здійснення педагогічного процесу необхідно з'ясувати:

- яким чином і під впливом яких загальних і конкретних умов формується той чи інший вид управлінської культури;
- як визначити управлінської культури особистості, її зміст і рівні прояву;
- у який спосіб соціальні зміни, життєві обставини й компоненти професійної діяльності спричиняються до змін форм управлінської культури особистості.

Потреби, інтереси, схильності, смаки, тенденції й установки, переконання та ідеали є психічними формами вираження управлінської культури. Співвідношення зазначених форм чи сторін, що є провідними чи такими, що їх ведуть, визначає загальну структуру особистості.

Решта властивостей особистості (темперамент, здібності, воля) тією чи іншою мірою визначаються управлінською культурою. Остання в кінцевому рахунку обумовлює своєрідність духовного обличчя особистості, її характер, основну життєву установку, провідний напрямок життєвого шляху людини.

У роботах С. Москвичова, А. Свенцицького зроблено детальний аналіз управлінських функцій, які виділяються за різними критеріями і у відповідності до тих чи інших дослідницьких завдань[25; 41].

Дослідниками з проблем психології управління С.П. Бочаровою, Ф. Геновим, А.Томпсоном, П.Швальбе, розглядалися такі управлінські функції: планування, керівництво, організація, координація, контроль, прийняття рішення, підбір персоналу, вирішення фінансових проблем, об'єднання людей, мотивація, оцінка, комунікація, представництво, ведення переговорів, укладання угод тощо.

Значна кількість управлінських функцій свідчить про складність процесу управління. Одним із можливих підходів до вирішення цієї проблеми є, на наш погляд, підхід, який полягає у запровадженні основних функцій управління і поєднання їх у певні смислові блоки. Це дає можливість здійснення структурно-смислового аналізу управлінського процесу і більш продуктивного оволодіння керівниками змістом і прийомами його здійснення.

Основу реалізації управлінських функцій складають відповідні уміння і навички керівника. Під умінням розуміють «знання у дії», «специфічний ансамбль якостей особистості, який має вияв, а також формується у процесі виконання певним чином організованої діяльності» (Е. Мідерян). Навичка ж – на відміну від уміння – це потенційна готовність (здатність) людини до здійснення автоматичних дій.

А.Л. Свенцицький виділяв дві великі групи управлінських умінь: складні інтегральні уміння, спрямовані на успішне виконання головних функцій управління та окремі професійні уміння, які є структурними компонентами інтегральних умінь. Ці вміння формуються на підставі психолого-педагогічних

і управлінських знань. Уміння вона розглядає як здатність і готовність людини виконувати будь-яку дію або діяльність на підставі теоретичних знань і раніше одержаного досвіду [41].

О.Є Кузьмін виділяв такий комплекс управлінських умінь: виробничі (чітке визначення мети, поставленої перед колективом і його членами; створення умов, за яких члени колективу мають можливість висловлювати свою думку, здійснювати практичний вплив на управлінський процес тощо); соціально-психологічні (уміння-організовувати реальні радощі у житті колективу, підвищення мотивації трудової діяльності соціальними та іншими заходами, уміння підбирати кадри тощо) [21].

Ми вважаємо, що уміння і навички можна систематизувати за рівнями аналізу управлінського процесу

У відповідності з головними елементами управління (планування, організація і контроль) можна виділити такі уміння і навички: діагностико-прогностичні (проективні); організаційно-регулятивні; контроль-коригуючі. В основу виділення таких груп умінь і навичок покладено дослідження В. Маслової.

Окрім цих груп умінь керівник повинен володіти ще й психолого-управлінськими уміннями і навичками, які пов'язані із забезпеченням управлінського процесу. Ця група включає такі уміння і навички: самостійно приймати доцільні управлінські рішення, з урахуванням психологічних особливостей управлінської ситуації; розуміти підлеглих, уміти спілкуватися з ними; вміти ефективно спілкуватися із співробітниками, обираючи залежно від ситуації потрібний стиль спілкування; попереджати і розв'язувати конфлікти у колективі; створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Таким чином, аналіз праць з психології, присвячених проблемі управлінської культури особистості, дає нам підставу стверджувати, що більшість учених відносять управлінську культуру до багатогранних утворень, які можна охарактеризувати, сформулювавши кілька положень.

1. Управлінська культура особистості виражається в ідеях, мотивах, інтересах, схильностях, потребах, ідеалах, переконаннях, які й складають світогляд останньої.

2. Управлінська культура особистості становить собою єдність зовнішніх (ідеологія, спосіб життя, система виховання й навчання) і внутрішніх чинників.

3. Вирішальну роль у розвитку управлінської культури особистості відіграють життєвий досвід, соціальний вплив та процес професійного навчання.

На нашу думку, зазначені положення характеризують як управлінську культуру особистості в цілому, так і професійну спрямованість як одну із складових загальної управлінської культури особистості. Спираючись на твердження, що загальна спрямованість характеризує сферу всіх потреб та зацікавлень людини, її ставлення до дійсності, зокрема суспільства, до самої себе, можна зробити висновок, що управлінська культура охоплює лише коло тих потреб і зацікавлень особистості, які пов'язані з її поведінкою при виборі професії, з майбутньою професійною діяльністю.

Психологічний зміст управлінської культури особистості може бути не однаковим. Залежить він від того, який «мотиваційний комплекс» у людини є провідним. Тільки аналіз мотиваційної системи може дати реальні уявлення про ставлення до професії [55].

Чимало дослідників вважають потреби єдиними мотивами людських дій. Основним потребам особистості, на їх думку, відповідають такі різновиди мотивів:

Потреби матеріального існування, що служать основою формування мотивів, пов'язаних з отриманням різних матеріальних благ.

Потреби соціального існування, що пов'язані з приналежністю до певної соціальної групи, суспільним статусом, престижністю професії.

Потреби духовного й інтелектуального розвитку, що служать основою формування мотивів самореалізації (використання в роботі знань, навичок, умінь), прагнення до цікавої роботи, творчої й ініціативної діяльності.

Гармонійно розвинена особистість формується при врівноваженості всіх трьох мотиваційних факторів.

Важливою проблемою у дослідженні управлінської культури є виділення її конкретних характеристик. Широкого визнання у зв'язку з цим набув підхід К.К. Платонова, який характеризує професійну спрямованість за п'ятьма властивостями: рівнем, висотою, інтенсивністю, дієвістю та усталеністю [59].

Однак, ще повнішу й більш розгорнуту систему показників професійної спрямованості як компонента управлінської культури знаходимо у В.В. Пастухової.

1. Об'єкт професійної спрямованості – це те, що приваблює майбутнього спеціаліста в професійній діяльності.

2. Специфічність і узагальненість – параметри, які характеризують об'єм того класу об'єктів, явищ, до яких існує спрямованість.

3. Ступінь диференціації переконань – параметр, що відображає міру усвідомлення спрямованості.

4. Валентність – параметр, що визначає характер зв'язку основної спрямованості зі спрямованістю на інші об'єкти. Чим міцніші ці зв'язки, тим більше задоволення отримує людина від своєї професійної діяльності.

5. Задоволення – параметр, що виражає інтенсивність емоційного ставлення людини до своєї професії.

6. Опірність – параметр, який враховується при дослідженні труднощів, що трапляються в професійній діяльності і які доводиться долати людині.

7. Кількісна і якісна характеристика зв'язків з відповідною системою цінностей. «Чим міцніші та численніші зв'язки професійної спрямованості з відповідною системою цінностей, тим важче змінити спрямованість».

8. Центральність – параметр виміру співвіднесеності професійної спрямованості з самооцінкою особистості. Чим вища власна оцінка необхідних для обраної професії властивостей, тим стійкішою є комунікативна компетентність [31].

Змістовні характеристики професійної управлінської культури досліджували А.П. Сейтешев та П.А. Шавір [43;68]. Вони виділили передусім

повноту та рівень, а також такі динамічні характеристики, як інтенсивність, дієвість та усталеність.

На думку П.А. Шавіра, мотиви, що лежать в основі професійної спрямованості, неоднорідні по походженню, характеру зв'язку з об'єктом (професією). Він вважав правомірним у цьому плані виділення:

- перша група мотивів, що виражають потребу у тому, що складає основний зміст професії;

- друга група мотивів пов'язана з відображенням деяких особливостей професії в суспільній свідомості (мотиви престижу, суспільної значимості професії). У даному випадку зв'язок індивідуальної свідомості з об'єктом має більш опосередкований характер;

- третя група мотивів виражає раніше сформовані потреби особистості, актуалізовані при взаємодії з професією (мотиви саморозкриття і самоствердження, матеріальні потреби, особливості характеру, звичок і т.д.);

- четверту групу складають мотиви, що виражають особливості самосвідомості особистості в умовах взаємодії з професією (переконаність у власній придатності, у володінні достатнім творчим потенціалом);

- до п'ятої групи відносяться мотиви, що виражають зацікавленість людини у зовнішніх, об'єктивно несуттєвих атрибутах професії. Нерідко саме ці мотиви породжують прагнення до окремих «романтичних» професій [68].

Мотив, органічно зв'язаний з змістом чи процесом діяльності, забезпечує ту безустанну увагу до неї, ту захопленість, що приводять до розвитку відповідних здібностей. Цей «мотив спонукує людину оцінювати себе, свої знання й уміння у світлі вимог даної діяльності. Тим самим цей мотив є найважливішою психологічною передумовою самовиховання» [70, 275].

Таким чином, розрізняють мотиви, органічно зв'язані зі змістом виконуваної діяльності (прямі мотиви), і побічні мотиви. У першому випадку людина трудиться заради тієї справи, якою зайнята. Саме виникнення прямих мотивів є свідченням того, що дана діяльність має безпосередню особистісну значимість для людини.

Якщо людину спонукають до діяльності побічні мотиви, внутрішньо не зв'язані з її змістом чи результатом, то не можна сказати, що він трудиться заради тієї справи, яким зайнятий. Він пристосовується до зовнішніх вимог, але не засвоює їх. Його спонукають до праці потреби і почуття, що не зобов'язані своїм розвитком даної діяльності.

П.А. Шавір вважав, що існує можливість перебудови системи мотивів і підвищення рівня професійної спрямованості. Більш принципове значення, на його погляд, має інше розуміння. В усіх випадках, коли переважним мотивом є інтерес до специфічного змісту діяльності, зберігається можливість поглиблення цього інтересу. При правильній організації діяльності її творчі можливості усе повніше відбиваються людиною. Професія відкриває людині нові свої сторони, у зв'язку з чим поглиблюється особистісний зміст участі в праці [68, 50-52].

Домінування прямих чи опосередкованих мотивів вибору професії, як зазначено Н.В. Самоукіною, змінює характер взаємозв'язку суб'єкта й об'єкта. Змінюється вибірковість сприйняття і всієї активності особистості, оскільки близьким і потрібної їй стає специфічний зміст діяльності. Внутрішня, психологічна основа взаємодії з об'єктом трансформується таким чином, що невідповідність об'єктивного змісту окремих сторін діяльності особистісному змісту уможливує загострення протиріччя. Тільки в результаті дозволу такого протиріччя відбувається поглиблення мотиваційної основи діяльності, підвищення рівня професійної спрямованості. Чим більш привабливий для людини зміст діяльності, що обирається, тим може бути гостріше протиріччя між наявним рівнем його професійної спрямованості і вимогами діяльності, тим більше можливість відчутти її творчі ресурси, її невичерпність, тим повніше будуть відкриватися для людини всі нові сторони діяльності [40, 20-22].

Під повнотою професійної управлінської культури розуміють коло (розмаїття) мотивів, згідно з якими перевага віддається певній професії. Вибірне ставлення до професії найчастіше починається з появи часткових мотивів, пов'язаних з окремими сторонами змісту певного виду діяльності чи з

процесом діяльності або ж із зовнішніми атрибутами професії. За певних умов важливого значення для особистості набувають різноманітні чинники, пов'язані з професією: її творчі можливості, престиж, перспективи професійного зростання, матеріальні фактори, умови професійної діяльності та їх відповідність звичкам конкретної людини. Це свідчить про те, що комунікативна компетентність ґрунтується на широкому колі потреб, інтересів, ідеалів та установок людини. Чим повніша комунікативна компетентність, тим багатогранніший смисл має для особистості вибір виду діяльності і тим глибше задоволення, отримуване нею від реалізації свого наміру.

Таким чином, можна стверджувати, що одним із шляхів формування професійної спрямованості є збагачення мотивів особистості – до створення їх розгалуженої системи.

П.А. Шавір та А.П. Сейтешев зауважували, що професійна управлінська культура групи людей може включати одні й ті ж мотиви, але лишатись при цьому відмінною [68; 43]. Це обумовлене тим, що система мотивів завжди передбачає їх певну організацію. Одні й ті ж мотиви можуть організовуватись по-різному, перебуваючи в неоднакових відношеннях підпорядкування.

Вважаємо за необхідне подати класифікацію мотивів, побудовану за двома ознаками - походженням і характером зв'язку з об'єктом (професією). Ця класифікація, на думку С.С. Занюк, включає п'ять груп мотивів:

1) мотиви, які виражають потребу в тому, що становить основний зміст професії. Вони роблять близьким і потрібним людині найбільш істотне в обраній діяльності – те, в чому полягає її об'єктивне значення;

2) мотиви, пов'язані з відображенням деяких особливостей професії у суспільній свідомості (мотиви престижу, соціального кошторису професії). Очевидно, що зв'язок індивідуальної свідомості з об'єктом набуває в даному разі більш опосередкованого характеру;

3) мотиви, що виражають раніше складені потреби особистості, актуалізовані в умовах безпосередньої взаємодії з професією (мотиви самовиявлення й самоствердження, матеріальні потреби, особливості характеру і звички суб'єкта);

4) мотиви, що виражають особливості самоусвідомлення особистості в умовах взаємодії з професією (переконаність у власній придатності, в націленості достатнім творчим потенціалом, у тому, що обраний шлях є покликанням);

5) мотиви, що виражають зацікавленість у зовнішніх, об'єктивно неістотних атрибутах професії. Саме ці мотиви й породжують прагнення до так званих «романтичних» професій [13].

Повнота професійної управлінської культури залежить від того, яка група мотивів особистості є провідною. Проте, А.П. Сейтешев вважав, що педагогічно доцільно розрізняти мотиви, органічно пов'язані зі змістом виконуваної професійної діяльності, - прямі мотиви і не зв'язані з професією – побічні [43].

Прямі мотиви, що органічно пов'язані зі змістом чи процесом діяльності, забезпечують ту постійну увагу до неї, те захоплення, що уможлиблюють розвиток необхідних здібностей. Ці мотиви спонукають людину до самооцінки, критичного ставлення до своїх знань, умінь, моральних якостей, співвіднесення їх з вимогами бажаної професії. Таким чином, прямі мотиви є важливим психологічним стимулом до самовиховання. Вже сама поява прямих мотивів свідчить про те, що обрана професійна діяльність набула в очах людини безпосередньо особисте значення. Відтак, людина не лише пристосовується до зовнішніх вимог, а й прагне задовольняти їх.

Побічні мотиви внутрішньо не зв'язані зі змістом діяльності чи її результатом. Людина пристосовується до зовнішніх вимог, але не задовольняє їх. До професійної діяльності її спонукають потреби та почуття, які своїм розвитком не зобов'язані вибору конкретної професії.

Під рівнем професійної спрямованості розуміють міру відповідності провідного мотиву обирання професії (тобто, його осмислення особою) об'єктивному змісту професії. При високому рівні спрямованості близьким і потрібним людині стає найсуттєвіше в обраній професії, тобто те, що складає її об'єктивне значення. При низькому рівні спрямованості провідний мотив

виражає потребу не стільки в самій діяльності, скільки в різноманітних обставинах, пов'язаних з нею. Основний показник рівня професійної спрямованості – це змістовність і глибина професійної зацікавленості з урахуванням її рівня у системі мотивів, що складають професійну спрямованість. Цілком очевидно, що без досить високого рівня професійної спрямованості не можлива оптимальна взаємодія між людиною та уподобаною професією. Лише за цієї умови можна прогнозувати успішний розвиток творчих професійних якостей особистості в процесі професійної діяльності. Високий рівень професійної спрямованості – це та якісна особливість структури мотивів особистості, яка виражає єдність інтересів суспільства та особистості у сфері професійного самовизначення. Піднесення рівня професійної спрямованості складає основний зміст її розвитку.

Невід'ємною умовою професійного самовизначення людини й формування її професійної спрямованості є покликання – схильність або потяг до певної професії, яким сприяє переконаність у тому, що людина має всі необхідні природні дані, щоб нею займатися [12].

Покликання – це передусім продукт життєвого досвіду, воно складається на основі тих відомостей про професію й самого себе, якими людина володіє [27]. Проте, відповідність провідного мотиву основному змістові уподобаної професії не єдина передумова знаходження свого покликання в цій діяльності. Чимало залежить від особливостей характеру особистості, якісної своєрідності та рівня розвитку її здібностей. У такому взаємозв'язку професійної спрямованості, рис характеру та здібностей провідну роль, на думку А.П. Сейтешева, виконує домінуючий мотив [43].

Проаналізувавши дослідження, присвячені внутрішній структурі професійної управлінської культури, вважаємо за необхідне підкреслити провідну роль мотиваційної сфери особистості, мотивів професійної діяльності в педагогічному процесі. В мотивах розкривається, наскільки уподобана професія бажана для людини. Утворення самих мотивів відображає оцінку

професії з точки зору її суспільного значення, її моральної вартості. У мотивах відбивається й те задоволення, на яке людина сподівається від заняття улюбленою професією.

Як уже зазначалось, зміст провідних мотивів самовизначення особистості, їх взаємовідношення в структурі мотивації діяльності становлять психологічне підґрунтя для формування професійної управлінської культури особистості. На цей процес вирішальний вплив справляють дві крайні сфери мотивації, які часто взагалі не усвідомлюються особистістю:

а) автоматизовані, сприйняті в готовому вигляді й «стверділі» в тривалій практиці виконавські моменти;

б) особливості загальної спрямованості, основних потреб, інтересів, над якими людина особливо не задумується й усвідомлює неадекватно [58].

Ми вважаємо, що врахування цих сфер мотивації необхідне в процесі формування управлінської культури у фахівців, що є складним утворенням і являє собою сукупність потреб, установок, інтересів, цілей, схильностей, ідеалів та переконань, які визначають майбутній життєвий шлях людини.

Управлінська культура для кожної особистості носить специфічний характер, оскільки залежить від індивіда. Для кожного керівника управлінська культура – це особлива сторона загальної спрямованості, що являє собою ту сферу потреб, мотивів і інтересів, яка склалася в процесі життя у вигляді досвіду й пов'язана з поведінкою при самостійному виборі професійної діяльності та опануванні фахом.

Дослідниця джерел негативного й байдужого ставлення людини до обраної професії Л.М. Садикова відзначала, що відсутність позитивного емоційного налаштування на фах справляє серйозний вплив на процес формування управлінської культури [32].

Негативне та нейтральне ставлення може бути викликане передусім односторонністю структури мотиваційної сфери, збідненістю й недосконалістю домінуючої спрямованості особистості, спричиненою обмеженістю, вузькістю його поривань та недостатньою зрілістю соціально важливих спонук. У такому разі, як правило, людині не властиве розуміння важливості професії, вона не

спроможна оцінити обрану професію в соціальному аспекті, що, звичайно, значно гальмує процес формування у неї професійної спрямованості.

Аналіз психолого-педагогічної літератури показав, що всі дослідники одностайні в погляді на те, що управлінська культура – це важлива складова частина загальної спрямованості особистості, яка становить собою динамічну властивість особистості, процесом формування якої можна керувати, цілеспрямовано організуючі управлінську роботу.

Отже, управлінська культура – це творча діяльність, спрямована на розв’язання задач, для яких характерна відсутність у предметній сфері або лише в суб’єкта управління не тільки способу розв’язання, але і необхідних для його розробки відповідних предметно-специфічних знань. Для подальшої розробки способу розв’язання задач у ході управлінської діяльності керівник усвідомлює нові для нього знання як орієнтувальну основу. З самого початку керівник знаходиться у стані невизначеності щодо певної можливості розробки нових знань для розв’язання задачі; невизначеність зумовлена відсутністю яких-небудь інших знань, які детермінують цю розробку.

1.2. Структура управлінської культури

В.М.Даринська, І.Н.Чаплигін відзначали те, що для фахівця будь-якої галузі основним структурним компонентом професійної культури є особистісне самовизначення, яке, більшою мірою, пов’язане із професійним самовизначенням, з основною справою життя.

Основними специфічними ознаками професійного самовизначення, на їх думку є:

1. Більша формалізація (ступень професіоналізму відбивається у дипломах та сертифікатах, у трудовій книжці, у результатах праці і т.п.).
2. Для професійного самовизначення необхідні «слухні», сприятливі умови (соціальний запит, відповідні організації, обладнання і т.п.).

Також автори виділяють рівні можливостей професійного самовизначення професіонала як елемента його управлінської культури:

1. Рівень відповідності певній трудовій функції та задачі.
2. Рівень відповідності посаді.
3. Рівень відповідності спеціальності.
4. Рівень відповідності професії.
5. Рівень відповідності професійної культури [10].

Останнім часом значно зросла число досліджень, що розглядають управлінську культуру як процес становлення і розвитку професійної свідомості і самосвідомості управлінця, який протікає впродовж всього життя індивіда. Цей підхід спирається на основоположний принцип вітчизняної психології - принцип єдності діяльності та свідомості особистості, введений С.Л. Рубінштейном.

Відомо, що високий рівень управлінської культури характеризується розвиненою здатністю до розв'язання професійних завдань, тобто розвиненим професійним мисленням і свідомістю.

Отже, професіоналізм – один із найголовніших елементів управлінської культури фахівця з менеджменту, але зауважимо, що високий рівень професіоналізму, якість ділової кваліфікації визначаються, передусім, культурою діяльності як об'єднувальною, стрижневою характеристикою особистості. Разом з професійним необхідним є й духовне формування особистості, поєднання професіоналізму і вченості з високою культурою.

В.В.Тараненко при проведенні аналізу показників управлінської культури виокремив рівні управлінської культури [48]. При виокремленні рівнів розвитку управлінської культури менеджера ми виходили з визначених вище критеріїв.

Високий рівень розвитку управлінської культури характеризується створенням нового продукту, що не існував раніше в управлінській практиці. За середнього рівня відбувається удосконалення старих способів, форм та методів здійснення управлінської діяльності. Низький рівень розвитку управлінської культури констатується тоді, коли створюється продукт, новий для конкретного управлінця, але існуючий у практиці управління.

Відзначимо, що управлінська задача розуміється Н.В. Скамоукіною як, по-перше, будь-яка проблемна ситуація, що виникає у системах взаємодії «керівник-співробітники» і «керівник-колектив співробітників»; по-друге, мета спільної діяльності в даних умовах, яка виступає у формі її об'єкта, що підлягає розпредметненню; по-третє, будь-яка об'єктивна проблема, що вимагає свого розв'язання. Управлінською стає та задача, яка усвідомлюється керівником як необхідність досягнення результату (реалізації мети) в даних умовах, коли актуалізуються процеси проб лематизації і депроблематизації тієї чи іншої виробничої (соціальної) ситуації, коли суть мети управлінської діяльності принципово не змінюється, але досягається саме у вигляді задач, для розв'язання яких в даній організації існують умови, і, в першу чергу, у вигляді готовності до роботи співробітників [40].

Структура поняття управлінської культури включає управлінські, соціальні, психологічні, комунікаційні компоненти (В.К. Білоліпецький, Л.Г. Павлова, Ю.І. Палеха, Т.О. Пономаренко, А.А. Маурі, О.П. Щотка та ін.)

А.А. Маурі, визначаючи управлінську культуру як сукупність професійних знань, вмінь та навичок, особистісних якостей менеджера, виділяє в її структурі мотиваційний, вольовий, когнітивний та операційний компоненти [24].

До показників цих компонентів управлінської культури дослідник відносить: потребу в якісному виконанні управлінської діяльності, мотивацію професійної діяльності особистості, довільну регуляцію діяльності, систему знань щодо різних напрямів та способів застосування цих знань у роботі, вміння здійснювати свідому управлінську діяльність на високому професійному рівні [24, 8].

У структурі управлінської культури М.Пула, М. Уорнер виділяли наступні компоненти:

1) мотиваційно-смісловий, який забезпечує ініціацію процесу професійно-управлінського самовизначення та динаміку його розгортання;

2) когнітивний компонент, який здійснює інтеграцію уявлень про різні аспекти управлінської діяльності, визначає розуміння сутності управлінської діяльності та її вимог до особистості;

3) рефлексивний компонент, який забезпечує усвідомлення власних цілей, цінностей, можливостей і обмежень в управлінні, співвіднесення їх із ціннісно-нормативною структурою управлінської діяльності в освіті;

4) саморегуляційний компонент, який визначає здатність людини протистояти тиску зовнішніх обставин, самотійно, відповідально, з опорою на власні можливості розв'язувати проблеми розвитку управлінської кар'єри [58, 8].

Аналізуючи проблеми розвитку професійної свідомості керівника, Г.А. Дмитренко наголошує, що професійна свідомість виконує мотивуючу, спрямовуючу та коригуючу функції і складається з системи усвідомлених, професійно необхідних знань, органічно пов'язаних з системами емоційно забарвлених професійних педагогічних цінностей та програм педагогічних дій, професійної самосвідомості [21].

Мотиваційний компонент управлінської культури керівника — це сукупність мотивів, адекватних меті управління, яка за своїм змістом може бути пов'язана з: суспільними потребами і настановами, соціальними нормами, завданнями освітніх організацій, особистісною спрямованістю самого керівника.

Відповідно можна, виділити три головні групи управлінських мотивів, які входять до структури управлінської культури: соціальні, управлінські і особистісного розвитку.

1. Соціальні мотиви, які стосуються суспільства в цілому: значимість і престижність у суспільстві педагогічної діяльності — навчання і виховання молоді; можливість свого реального внеску у підвищення якості вітчизняної освіти, створення умов для особистісного розвитку учнів та вчителів через, діяльність навчального закладу нового типу тощо.

2. Управлінські мотиви орієнтовані безпосередньо на реалізацію професійної діяльності з управління: власне управлінські мотиви щодо

створення колективу однодумців, мобілізація його для вирішення актуальних проблем організації; можливість реально впливати на організацію життєдіяльності колективу;

3. Мотиви особистісного розвитку керівника: можливість реалізувати власний творчий потенціал (впроваджувати нові підходи в управлінні, нові форми і методи навчання, приймати оригінальні, нестандартні управлінські рішення); необхідність подолання труднощів, пов'язаних з працею, самовдосконаленням тощо,

Розглянемо когнітивний компонент управлінської культури, який включає засоби і прийоми управління процесом. Оперативні знання є відображенням когнітивного аспекту управлінської культури керівника. Поняття «оперативні знання» ми вживаємо як знання, що безпосередньо впливають на характер активності керівника у його професійній діяльності, тобто сприяють вибору керівником програми дій у відповідності до конкретної управлінської ситуації.

Основу оперативних знань, як стверджував Г.А. Дмитренко, складають загальні знання керівника: загальнокультурні (філософія, історія, культурологія, економіка, соціологія, політологія, право тощо); природничонаукові (концепції сучасного природознавства, екологія, математика, інформатика тощо); психолого-педагогічні (психологія управління, психологія особистості, педагогічна психологія, вікова психологія, педагогічні теорії, системи, технології тощо); предметний загальний цикл (менеджмент, маркетинг у соціальній сфері, фінанси, грошовий обіг і кредит тощо); предметний спеціальний цикл(теоретичні основи управління системами, методи управління, інноваційний менеджмент, управління персоналом тощо) [21].

Завершує аналіз структури управлінської культури керівників рефлексивний компонент, який слід розглядати як систему особистісних характеристик менеджера, яка впливає на результативність його управлінської діяльності. Якщо перші два компоненти управлінської культури (мотиваційний і когнітивний) мають функціональний характер, та третій компонент культури

— це стійкі особистісні характеристики, що формуються у процесі діяльності та спілкуванні з людьми, розвитку особистості.

Важливість цього компоненту, як підкреслено в працях Л.М.Карамушки, зумовлена тим, що «будь-яку з проблем людина сприймає крізь призму власних поглядів і стосунків, й тільки оцінивши її (з власних позицій), мобілізує свої знання та уміння для прийняття певного рішення» [17, 72].

Досліджуючи проблеми розвитку управлінської культури керівників А.Ю. Панасюк наголошує, що вони пов'язані з вивченням окремих компонентів управлінської культури:

- аксіологічного, який відбиває властиву керівникові систему цінностей, ставлення до людей, справи і самого себе;
- технологічного, який включає засоби і прийоми управління процесом;
- особистісно-творчого, який передбачає оцінку керівником своєї діяльності у співвідношенні з результатами діяльності колективу, визначення на цій основі перспектив професійного самовдосконалення [30].

Для визначення компонентів управлінської культури ми орієнтувалися на підхід Б. Ломова [32], згідно з яким властивості вищого порядку складності слід розглядати як системні, які можуть бути розділені на моносистемні та полісистемні. Перші із таких властивостей розкриваються крізь аналіз певної соціальної або біологічної системи, другі потребують дослідження багатьох систем, в яких задіяний індивід.

Таким чином, знання структури управлінської культури, її особливостей, врахування рушійних сил процесу необхідне для успішного здійснення керівництва ним. Дослідження його як цілісного, багатогранного й цілеспрямованого процесу передбачає передусім аналіз основних етапів формування управлінської культури особистості управлінця.

Таким чином, в першому розділі подано аналіз головних підходів до досліджуваної проблеми у психологічній літературі. Теоретичний аналіз проблеми управлінської культури особистості свідчить про те, що донині зустрічаються різні підходи до тлумачення культури.

Вивчення культури в процесі управління здійснюється з трьох позицій: а) загальнопсихологічний підхід; б) взаємозв'язок управління з категоріями ставлення до праці, мислення, потенціал, здібності, творча орієнтація особистості, в) взаємовплив культури та управлінської діяльності і професіоналізму керівника.

Системне вивчення проблеми культури в управлінській діяльності дає змогу визначити її як усвідомлену, цілеспрямовану, активну діяльність, спрямовану на пошук нового, оригінального та самостійного способу управління підлеглими з метою максимально ефективного досягнення цілей у певній професійній сфері.

В структурі управлінської культури відокремлюються мотиваційно-цільовий, інтелектуально-когнітивний, інтелектуально-когнітивний, операційно-діяльнісний та особистісний компоненти. Кожен з компонентів характеризується набором показників: сукупність суспільно-педагогічних і професійно-групових педагогічних мотивів, інтелектуально-творча компетенція, інформаційно-гностична компетенція та правова компетенція, професійна діяльність, практичні вміння й навички, система професійних та особистісних якостей.

РОЗДІЛ 2

ПСИХОЛОГІЧНА ОЦІНКА ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Особливості прояву управлінської культури менеджерів

Професійне становлення особистості – важливий змістовний компонент загального процесу її розвитку, який не виникає «...як проста рівнодіюча всіх внутрішніх передумов, а складається внаслідок безперервної взаємодії суб'єкта із зовнішнім світом. В руслі цієї взаємодії людина здійснює активний самопошук, керуючись сформованими в неї уявленнями про себе, свої сподівання, свою роль...» [45, 57].

Основним компонентом професійної спрямованості є управлінська культура фахівця. Отже, вважаємо що управлінську культуру треба розглядати як складову частину професійної діяльності менеджерів.

Для здійснення управління організацією повинна існувати категорія людей, яка виконує роботу з управління — керівник (менеджер). У зарубіжній практиці менеджер — це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер, педагог або економіст, який займається управлінням. У вітчизняній практиці спеціальна підготовка професійних менеджерів тільки розпочинається, саме тому необхідно з певним застереженням вживати поняття «керівник організації» та «менеджер організації», хоча реально вони виконують одну й ту саму управлінську діяльність.

Підготовка професійних менеджерів є однією із суттєвих умов реформування нашого суспільства і входження його до міжнародного простору.

Основна професійна діяльність менеджера — управлінська, яку розглядають як функціональну взаємодію компонентів: цілі і мотиви діяльності; зміст, засоби досягнення мети, контроль за участю об'єктів

управління у вирішенні поставлених завдань, регулювання діяльності й оцінка її результатів. Ці компоненти управлінської діяльності, як пише В. Бондар, характеризують як весь управлінський цикл, так і управління окремими підсистемами [56].

Управлінська діяльність як окремий вид соціального управління, на думку дослідників (Є. Березняк, Л. Даниленко, Н. Денисенко, С. Дзарасов, А. Омаров, Є. Павлютенков, В. Пікельна, Т. Сорочан, Т. Сущенко, П. Третьяков, Р. Шакуров), ставить високі та складні вимоги до менеджера, оскільки суттєво великою виявляється ціна можливої його помилки.

Найбільш важливими вимогами до управлінської культури менеджерів у зв'язку з інноваційною діяльністю В.В. Пастухові також називає:

- гуманітарну культуру;
- гуманістичну орієнтацію особистості і діяльності, системне бачення об'єктів управління, проблем школи, управлінських ситуацій, здатність до системних дій у нових педагогічних умовах;
- володіння сучасними управлінськими технологіями;
- комунікативну культуру;
- вміння працювати з інформацією;
- здатність до інтеграції позитивно значущих компонентів історичного і сучасного досвіду тощо [31].

Оскільки управлінська культура розглядається як складна системна властивість особистості керівника, найбільш адекватним методом її дослідження виступає системний аналіз, який є конкретним виявом діалектичного методу щодо пізнання системного об'єкта. Можна говорити про різні аспекти аналізу системного об'єкта: генетичний, прогностичний, структурний, функціональний. Нам здаються важливими два аспекти системного аналізу управлінської культури менеджерів: генетичний і структурний. У структурному аспекті аналіз управлінської культури, передбачає виділення елементів, із яких складається досліджувана властивість особистості та характер зв'язку між ними.

Розглядаючи процес формування управлінської культури як найважливіший етап у професійному становленні особистості, ми можемо стверджувати, що вдосконалення всієї системи психологічного впливу не можливе без урахування закономірностей розвитку особистості. Врахування особистісних якостей і спрямованості особистості є необхідною умовою фахівця.

Ми розглядаємо процес формування управлінської культури менеджера як комплекс цілеспрямованих психологічних впливів, що ґрунтується на знанні закономірностей розвитку особистості з урахуванням специфічних вимог професії, а також впливу факторів об'єктивного й суб'єктивного порядку, і скерований на формування особистості спеціаліста в процесі діяльності.

На управлінську культуру менеджера, як було зазначено Г.В.Єльніковою, впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо).
3. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
4. Наявність ефективних комунікацій [12].

Проблема вивчення однієї з найважливіших рис особистості менеджера – управлінської культури – належить до основних у психологічній науці. Визначенням психологічної сутності управлінської культури особистості, її ролі в діяльності людей, вивченням умов її формування займалося чимало вчених минулого. З нових позицій, з урахуванням досягнень сучасної науки досліджують цю проблему психологи в наш час.

Аналіз психологічної літератури дозволив нам виділити найсуттєвіші фактори, що впливають на формування управлінської культури менеджерів:

- психологічні особливості особистості;
- рівень професійної підготовки особистості;
- стиль професійної діяльності.

Отже, проблема формування управлінської культури особистості має вирішуватися комплексно, а не окремими методами, прийомами та засобами. Численні методи, прийоми та засоби, яки впливають на процес формування

управлінської культури особистості, не є ідентичними за значенням і силою впливу.

Виходячи з положення про те, що якості спрямованості особистості визначаються предметним змістом, ієрархічною структурою мотиваційної сфери, ми вважаємо, що основні з них, відповідно, визначаються мотивами поведінки, що займають домінуюче становище в мотиваційній структурі особистості при виборі й оволодінні професією. А на підставі мотиваційної сфери формується емоційна налаштованість відносно професії.

Процес формування управлінської культури менеджерів відзначається надзвичайною складністю, обумовленою як ієрархічною структурою мотиваційної сфери особистості фахівця, так і всебічним впливом численних факторів об'єктивного й суб'єктивного характеру на перебіг процесу формування. Складний діалектичний взаємозв'язок особистості й середовища, різних психічних властивостей і явищ, що обумовлюють перебіг процесу формування управлінської культури, вказує на необхідність врахування розвитку кожного з її компонентів, які представляють суб'єктивну й об'єктивну сторони процесу. Зміна бодай одного з них спричиняється до зміни процесу формування управлінської культури в цілому.

Аналізом основних етапів формування управлінської культури, дослідженням психологічних умов і заходів, що справляють вплив на перебіг усього процесу, займалися видатні психологи й педагоги: А.О. Вербицький, О.Ю. Голомшток, Л.М. Карамушка, Є.О. Климов, В.В.Кревневич, А.П. Сейтешев, П.А. Шавір, Г.В. Щекіна [16; 43; 68; 70].

Л.М. Карамушка відзначала наступні етапи розвитку управлінської культури:

- 1) Етап адаптації до управлінської діяльності (початковий) уможливорює керівникам співвіднести наявні знання, вміння та навички, свою поведінку з вимогами до управлінської діяльності та особистості керівника. Тобто, на цьому етапі відбувається розуміння важливості розвитку управлінської культури.

2) Етап становлення (достатній) характеризується нагромадженням знань з основ менеджменту, свідомим подоланням труднощів та невідповідностей між реальним та ідеальним станом речей, а також активна самореалізація, прагнення досягнути вищого рівня управлінської культури.

3) Етап творчого зростання та самореалізації (вищий) пов'язаний із досконалим володінням знаннями та вміннями основ менеджменту, широке використання нових технологій управління, підпорядкування своєї особистості цілям та завданням управлінської діяльності керівника та закладу в цілому [50].

Проаналізувавши дослідження в галузі психології, що торкаються проблеми формування управлінської культури менеджерів, можна стверджувати, що цей процес передбачає наявність принаймні трьох етапів. Потреба в оволодінні професією емоційно проявляється у формі бажань, потягів, почуттів, які й формують позитивне в емоційному відношенні ставлення до професії.

Емоційний стан у процесі формування управлінської культури узагальнюється й усвідомлюється менеджерами, стає мотивом виробничої діяльності, який закріплюється за допомогою установок та інтересів, що включають також потребу в діяльності з оволодіння професією.

На першому етапі формування управлінської культури інтерес до професії переважно тримається на привабливості її зовнішніх сторін і безпосередньо пов'язаний з переживаннями свого ставлення в даний момент. Такий інтерес носить ситуативний характер і може зникнути разом із зміною установки.

Перший етап формування управлінської культури менеджерів закінчується вихованням інтересу до діяльності з оволодіння професією й становить собою нижчу стадію розвитку професійної спрямованості. Вища стадія проявляється у вигляді схильностей, якостей та переконань особистості.

Другий етап формування управлінської культури завершується готовністю спеціаліста до самостійної професійної діяльності (Рис. 2.1.).

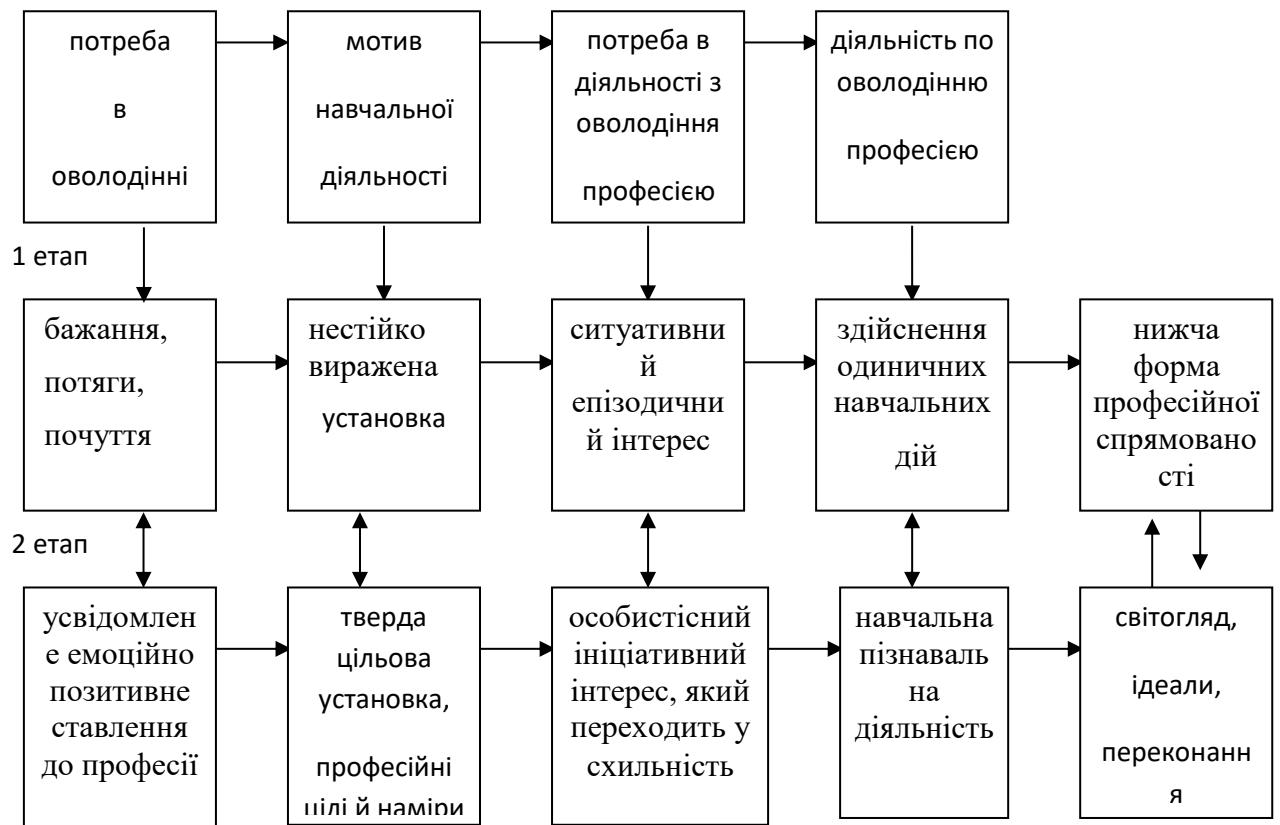


Рис. 2.1. Схема процесу формування управлінської культури менеджерів

Відзначимо, що схильність до професії виховується лише на основі особистісного, ініціативного, стійкого інтересу, пов'язаного з характеристиками особистості. На підставі професійних інтересів та схильностей формуються світогляд, ідеали й переконання особистості спеціаліста, які, будучи вищою формою спрямованості, справляють вплив на весь процес як професійного, так і духовного становлення молодшої людини.

Отже, формування управлінської культури у менеджерів можна визначити як прийняття фахівцями цілей управлінської системи, в якості яких виступають основні аспекти підготовки та діяльності спеціаліста.

2.2. Критерії управлінської культури менеджерів

Розвиток управлінської культури менеджерів передбачає використання сучасних форм та методів навчання для оволодіння практичними вміннями й навичками управлінської діяльності та сприянню вмотивованості менеджерів щодо розвитку власної культури управлінської праці з метою демократизації управління, що є найбільш ефективним у сучасних умовах.

Серед форм роботи з розвитку управлінської культури менеджера можна виокремити такі: самоосвіта, участь у проблемних семінарах, конференціях, робота у спеціальних дослідницьких групах з проблем освітнього менеджменту, участь у «круглих столах», дискусіях, ділових іграх, що дає можливість поєднати засвоєння менеджмент-знань з набуттям практичних управлінських вмінь та навичок.

Вважаємо, що підвищення культурного рівня менеджерів слід здійснювати через підвищення культури прийняття управлінських рішень, застосування контролю, делегування повноважень, також через підвищення власного рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та їхніх індивідуальних особливостей.

В психології управління персоналом виокремлюють наступні критерії оцінки управлінської діяльності: ціннісно-мотиваційний, що характеризується зацікавленістю суспільним життям, ціннісним ставлення до життєвого і кар'єрного успіху та прагненням бути лідером у групі; особистісний, що передбачає адекватну самооцінку особистості та прагнення до саморозвитку; емоційно-вольовий, що визначається самоорганізацією, стійкою емоційною рівноваженістю та розвиненою силою волі; діяльнісний, що характеризується сформованими організаторськими здібностями, вмінням будувати міжособистісні відносини з іншими та результативністю своєї активності [55].

Зважаючи на вищезазначене, С.С. Татарченкова запропонувала такі критерії управлінської культури менеджерів:

- установка менеджера на реальну, науково-прогнозовану перспективу;

- підприємливість керівника (діловитість, енергійність, практичність і винахідливість);

- усебічність досягнень діяльності колективу — економічні, соціальні, культурні (так званий критерій всебічності) [49].

Детально розглянемо кожний критерій.

Критерій установки на перспективу має такі складові:

- орієнтація менеджера на науково-технічний прогрес і передові організаційні форми діяльності (що виявляється у вдосконаленні техніки і технології, введенні інновацій) або в перетворенні технологічних вузлів і ліній обладнання, або в організації праці й заробітної плати;

— установка на оптимальне поєднання загальнодержавних і групових інтересів (не тільки для певних умов, а й на перспективу);

— використання механізму соціального планування та прогнозування, залучення до цієї роботи соціологів і психологів, створення соціально-психологічних та спеціальних служб;

— створення умов та способів професійного і службового просування працівників на певному підприємстві;

— розуміння, усвідомлення працівниками реальних перспектив розвитку підприємства, якого досягають конкретними формами цілеспрямованого виховання і яке можна визначити за допомогою соціологічних та соціально-психологічних процедур.

Оскільки людині властиве звернення до майбутнього, то кожному працівникові важливо знати ближні та дальні перспективи його життєдіяльності. Критерій установки на перспективу важливий ще й тому, що він заохочує ініціативний, творчий підхід до справи.

Критерій підприємливості, діловитості, винахідливості менеджера пов'язаний з оціненням рис, властивостей менеджера, його особистісних характеристик, які сприяють продуктивності, згуртованості та соціальній активності колективу.

Управлінську діяльність можна вважати успішною не тільки тоді, коли вона виявляється у конкретних показниках, а передусім тоді, коли успіх діяльності містить елемент успіху в майбутньому.

Критерій всебічного успіху діяльності менеджера, як інші критерії ефективності керівництва, зумовлений тими змінами, що відбуваються в суспільстві, в системі господарювання. А ці зміни знаходять своє відображення в житті та діяльності реальних колективів. У сучасних умовах збільшується роль соціальних, культурних, соціально-психологічних чинників у діяльності колективів, збільшується також залежність від них економічного успіху підприємця. Все це треба брати до уваги і використовувати на практиці.

Зауважимо, що оцінювання управлінської культури менеджера, так само як і розуміння менеджером критеріїв управлінської культури, визначає його установку на конкретні управлінські дії. Від неадекватних установок на істинні цілі та завдання, об'єктивні потреби виробництва «програє» і колектив, і менеджер [49].

Використовуючи системно-структурний аналіз особистості як суб'єкта життєдіяльності, пошук показників і критеріїв управлінської культури менеджерів повинен включати характеристики людини як суб'єкта вітальних контактів зі світом, предметної діяльності, спілкування та самосвідомості.

А.А. Томпсоном було відзначено, що пошук показників та рівнів управлінської культури менеджерів орієнтований на конкретизацію таких характеристик з урахуванням специфіки управлінської діяльності [54]. Здійснений теоретичний аналіз психологічної літератури дозволив нам виокремити наступні критерії управлінської культури менеджера:

- професійна самосвідомість;
- професійні знання та досвід взаємодії з підлеглими;
- професійне спілкування;
- реалізація творчого потенціалу особистості керівника;
- професійне мислення.

Кожен критерій виражає сутність змін у розвитку управлінської культури менеджера і являє собою повноту прояву його сутності у конкретному вираженні.

Таким чином, основними критеріями управлінської культури менеджерів є професійна самосвідомість особистості управлінця; професійні знання і досвід його взаємодії з підлеглими; професійне спілкування; професійне мислення; реалізація творчого потенціалу особистості і формування відносин у професійній спільноті.

2.3. Психологічні чинники формування управлінської культури менеджерів

Серед західних вчених, що займались проблематикою формування управлінської культури керівного персоналу, необхідно назвати Д. Халла, Ф. Херцберга, Д. Мак-Клелланда, Д. Макгрегора. Слід зазначити, що якщо Д. Халл безпосередньо вивчав психологічні чинники, що впливають на процес формування управлінської культури, то інші автори займались даною проблематикою опосередковано, через вивчення мотивації працівника в організації.

Наприклад, двофакторна теорія мотивації працівників Ф. Херцберга розрізняє два типи факторів, які безпосередньо впливають на мотивацію праці, а опосередковано, на мотивацію здійснення професійної кар'єри.

По-перше, це мотивуючі фактори, до яких належать умови праці, що дозволяють особистості реалізувати потреби вищого рівня, а саме: досягнення, визнання, відповідальність, можливість просування, цікава робота. Ці мотивуючі фактори впливають на задоволеність працею та сприяють, її посиленню.

Друга група - гігієнічні фактори, до яких належать: тип керівництва, політика компанії, стосунки з колегами, матеріальні умови праці, оплата праці. Вони не впливають на задоволеність працею, а більшу роль відіграють у

формуванні незадоволеності працею, тобто опосередковано можуть вплинути на прийняття рішення щодо змін у процесі формування управлінської культури [22].

У теорії розвитку потреби у досягненнях Д.С. Мак-Клелланд висував припущення, що потреба у досягненнях виникає на підставі навчання і розвивається (або не розвивається) в дитинстві. Якщо розглядати потребу у досягненнях як чинник, що впливає на розвиток професійної кар'єри, то слід припустити, що люди, які мають дану потребу, працюють сумлінніше, ніж ті, які такої потреби не мають, тобто можуть бути більш активними у здійсненні професійної кар'єри. Існує думка, що дану потребу можна розвинути шляхом навчання. Д.С. Мак-Клелланд наголошував, що особистість спрямовує активність, керуючись власними уявленнями про вірогідність успіху у будь-якій ситуації [22].

У теорії загальних очікувань Дж.Р. Кемпбелл висував припущення, що мотивація визначається очікуванням відповідних результатів, на здійснення яких і буде спрямована діяльність особистості. Іншими словами, якщо особистість очікує певних результатів, то вона буде витратити максимум зусиль для їх підтвердження. Якщо розглянути дану теорію з точки зору її доцільності у здійсненні особистістю управлінської культури, то можна припустити, що особистість може планувати свою професійну кар'єру, спираючись на сумлінну діяльність і відповідні їй результати [7].

Результати управлінської культури Дж.Р. Кемпбелл розподіляв за двома рівнями: результати першого рівня (підвищення заробітної плати, просування по службі, почуття досягнення та визнання, збільшення обсягу роботи, збільшення тривалості робочого дня), досягнення яких приводить до отримання результатів другого рівня (підвищення соціального статусу, отримання високого рівня матеріальної захищеності, досягнення популярності та слави) [7].

Серед російських та українських авторів, які вивчали психологічні чинники, що впливають на формування управлінської культури, слід назвати

С.І.Сотникову (соціально-економічний підхід), М.Лукашевича (управлінський підхід), А.М. Толстую (організаційно-психологічний підхід) [20].

Класифікація чинників, що розроблена представниками різних напрямків, представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Чинники, які впливають на процес формування управлінської культури

Підхід	Класифікація чинників
Соціально-економічний	економічні; соціально-психологічні; соціально-економічні; соціально-демографічні; культурні
Управлінський	зовнішні; внутрішньо-організаційні; індивідуальні.
Організаційно-психологічний	макрорівень (інституціональні); мезорівень (організаційні); мікрорівень (особистісні)

Змістовною, на наш погляд, є класифікація чинників, що впливають на формування управлінської культури, яка розроблена представниками соціально-економічного напрямку. Дана класифікація враховує велику кількість чинників різного плану (від економічних до соціально-психологічних).

Так під економічними чинниками автори розуміють потреби ринку щодо товарів та послуг. Під соціально-психологічними - межі соціально-професійних можливостей, досягнення людини у певному виді професійної діяльності, залежність від певних професійних прагнень, що базуються на природних даних та визначають професійну придатність до певної діяльності, відбір найздібніших працівників з точки зору їх спрямованості та можливостей адаптації до відповідного середовища. До соціально-економічних чинників, на думку авторів, належать рівень освіти та кваліфікація працівника, рівень матеріального забезпечення [23].

Соціально-демографічні чинники охоплюють залежність характеру та змісту управлінської культури від соціального походження працівника, його

віку, статі. До культурних чинників відносяться приналежність до певної культури, субкультури, соціальне положення працівника.

О.М. Бандурка, С.П. Бочарова, О. В. Землянська, як представники управлінського напрямку, теж розподіляють чинники на три види, які умовно можна назвати зовнішніми, внутрішньо-організаційними та індивідуальними. Це певною мірою співпадає з попередньою класифікацією. До зовнішніх автори відносять профспілку, державні постанови, економічні умови, конкуренцію, склад виробничих сил, місце знаходження підприємства. До внутрішньо-організаційних - належать цілі, організаційний стиль, професійний характер роботи та виробничо-технологічні умови, робоча група, досвід та стиль керівництва. Групу індивідуальних чинників, на думку авторів, утворюють можливості, позиції, смаки, інтереси, властивості та особливості особистості [3].

Згідно з існуючими в літературі розробками та розробками лабораторії організаційної психології Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України, які здійснюються в рамках організаційно-психологічного підходу, доцільно, на наш погляд, виділити три групи психологічних чинників, що впливають на формування управлінської культури. Дані психологічні чинники Л.М.Карамушка відносить до трьох рівнів: макро-, мезо- та мікро- [16].

Перший, макрорівень, включає чинники, що відображають більш узагальнені інституціональні впливи: рівень економічного розвитку суспільства, особливості ринку праці; забезпечення рівних можливостей щодо професійно спрямованої зайнятості; специфіку національної культури; вплив приналежності до певної субкультури).

Другий, мезорівень, включає чинники, які пов'язані із взаємодією особистості з організаційним середовищем, впливом інших людей на професійне становлення особистості: планування родини; співвідношення інтересів родини з інтересами роботи; досягнення «плато» професійної кар'єри в організації; формування стосунків наставництва в організації; здійснення професійної соціалізація в організації.

Третій, мікрорівень, включає психологічні чинники, які обумовлюють формування управлінської культури у особистості: особливості професійної діяльності працівників; прийняття рішень щодо визначення та зміни професійних ролей і особистісних характеристик [16].

У ряді зарубіжних досліджень (К.Вудкок, Д.Френсис) вивчено вплив ряду психологічних факторів, які відносяться до мезорівня, на формування управлінської культури персоналу організації. Так, зокрема встановлено, що важливу роль при формуванні управлінської культури відіграє професійна соціалізація в організації (опанування того, як необхідно поводитись в організації, як працювати) [7].

Процес професійної соціалізації як суттєвий фактор формування управлінської культури, на думку К. Вудкока, Д. Френсиса, в організації включає вирішення таких завдань:

- прийняття реальної ситуації в організації;
- подолання перешкод;
- розуміння сутності професійної діяльності згідно з вимогами організації;
- оволодіння певними принципами взаємодії з керівництвом; засвоєння системи заохочень та покарань;
- здійснення вибору власного місця в організації;
- формування професійної та організаційної ідентичності [7].

Більш детально головні завдання професійної соціалізації, в контексті управлінської культури, можна представити таким чином:

1. Прийняття реальної ситуації в організації. Працівників можна поділити на дві групи: ті, які прийняли організацію такою, якою вона є, із всіма її недоліками, з часом змогли адаптуватись та застосувати власні знання та здібності на роботі, і, відповідно, реалізувати свою управлінську культуру та ті, які не прийняли реальність та почали витрачати енергію на протести, замість того, щоб спробувати адаптуватись та вирішити професійні проблеми.

2. Подолання перешкод. Як правило, новий працівник спочатку заглиблюється в те, яким чином відбувається робота в організації, аналізує її, а потім висуває власні рекомендації щодо покращення роботи. Але більшість з новачків (дуже гарно теоретично підготовлених) зовсім не чекає того протистояння, яке організація може чинити стосовно їхніх пропозицій. Те, наскільки людина здатна протистояти опору, визначає її подальший шлях - залишиться вона в організації і зможе реалізувати власну управлінську культуру, відповідно професійну кар'єру, чи покине її.

3. Взаємодія з організацією в контексті визначення сутності професійної діяльності. Коли новий працівник навчався у середній чи у вищій школі, все для нього було чітко окреслене, рішення приймалися дискусійним шляхом або не приймалися взагалі. На робочому місці працівник може зіткнутись з тим, що ніхто не буде давати вказівок, робота буде протікати повільно та неефективно. Поступово може з'явитись думка про те, що в організації не можна пізнати нічого нового у професійному плані, оскільки, з одного боку, нові працівники не отримують зворотного зв'язку, а з іншого - вони почувають себе зв'язаними «по руках та ногах» і не здатними діяти самостійно. Тому опанування змістом професійної діяльності потрібно починати з визначення проблем, пошуку необхідної інформації, подолання перешкод та відчуття здатності самостійно оцінювати якість власної роботи. Те, наскільки працівник буде активним в цьому плані, і буде суттєвим фактором здійснення ним управлінської культури.

4. Взаємодія з керівництвом, засвоєння системи заохочень та покарань, навчання тому, як просуватись по службі. Виходячи з окресленого завдання, тут основними постають дві проблеми: як побудувати співробітництво з керівництвом та як пристосуватись до системи заохочень та покарань. При цьому у нового працівника може виникати конфлікт між потребою у залежності та потребою у незалежності. Таким чином, виникає необхідність у «прилаштуванні», адаптації до нової роботи. Бажання отримати підвищення на цьому етапі не є домінуючим. Разом з тим, відсутність бажання щодо підвищення в посаді протягом довгого часу та

незацікавленість роботою може свідчити про недостатню мотивацію працівника, що може негативно позначитись на його управлінській культурі.

5. Вибір визначеного місця в організації та формування ідентичності. Основним у вирішенні цього завдання є співвідношення своїх потреб та здібностей з вимогами групи. Слід зазначити, що для багатьох нових працівників входження до конкретної групи та визначення того, з якою саме групою потрібно себе ідентифікувати у даній організації розглядається як основний критерій професійної соціалізації в організації.

Що ж стосується особистісних характеристик менеджерів, то, на нашу думку, вони також є чинниками управлінської культури, які впливають на її формування.

Необхідним, але не достатнім показником управлінської культури, можна вважати прагнення до лідерства. Не обов'язково бути лідером від природи, достатньо мати наполегливість у здобутті лідерських якостей, застосовуючи їх на практиці в роботі.

Організаторські здібності, вміння будувати міжособистісні відносини є необхідними для управлінця, оскільки саме ці якості сприяють можливості організовувати заходи різного спрямування та колектив для плідної співпраці, знаходити спільну мову з співробітниками та керівництвом.

На нашу думку, ключовою складовою формування управлінської культури менеджерів під час роботи є результативна активність, оскільки можна бути активістом, але не реалізовувати конкретних дій, спрямованих на вирішення тієї чи іншої проблеми.

Базуючись на результатах вивчення особистісних характеристик, на нашу думку, до основних особистісних характеристик, які можуть впливати на формування управлінської культури менеджерів, слід, на нашу думку, віднести три групи характеристик: а) інтелектуальні; б) емоційно-вольові; в) комунікативні.

Ще одним із суттєвих внутрішніх чинників, що впливають на формування управлінської культури, є гендерні характеристики особистості.

У дослідженнях А.О.Деркача, Є.П. Ільїна виокремлено три групи чинників:

- 1) об'єктивні, пов'язані з реальною системою і послідовністю дій людини;
- 2) суб'єктивні, пов'язані з суб'єктивними передумовами успішності професійної діяльності (мотивація, спрямованість, здібності, креативність);
- 3) об'єктивно-суб'єктивні, пов'язані з особливостями організації професійного середовища, якістю управління професійною діяльністю [11; 15].

Отже, кожному управлінцю для досягнення висот управлінської культури, а отже, і для забезпечення ефективності діяльності організації в цілому, потрібно досконало оволодівати механізмами власної психології, умінням реально оцінювати власні не лише сильні, але й слабкі сторони та цілеспрямовано працювати над удосконаленням своїх організаторських професійних навичок ділового спілкування.

Таким чином, психологічні чинники формування управлінської культури – це причини, які мають характер рушійних сил, що зумовлюють досягнення високого професіоналізму особистості і діяльності, головні детермінанти професіоналізму.

В другому розділі нами було розглянуто теоретико-методологічні засади психологічних чинників формування управлінської культури менеджерів.

Традиційно проблему формування управлінської культури особистості розглядають з точки зору формування схильностей до певної сфери професійної діяльності, мотивації трудової діяльності, наявності у людини специфічного набору психологічних рис і характеристик, так званого психологічного профілю, які створюють умови для сумісності особистості з професійним середовищем.

Менеджер – це професіонал найвищої кваліфікації у сфері управління економікою, який орієнтується в правових і господарських проблемах, здатний знаходити стратегічно точні рішення. Він повинен знати і вміти все в економіці, а головне – керувати людьми так, щоб вони повністю змогли розкрити свій творчий потенціал.

Встановлено, що основними критеріями управлінської культури менеджерів є професійна самосвідомість особистості управлінця; професійні знання і досвід його взаємодії з підлеглими; професійне спілкування; професійне мислення; реалізація творчого потенціалу особистості і формування відносин у професійній спільноті.

В вітчизняній психології управління визначено три групи психологічних чинників, що впливають на формування управлінської культури. Дані психологічні чинники відносять до трьох рівнів: макро-, мезо- та мікро: професійне становлення особистості; співвідношення інтересів родини з інтересами роботи; досягнення «плато» професійної кар'єри в організації; формування стосунків наставництва в організації; здійснення професійної соціалізації в організації; особливості професійної діяльності працівників; прийняття рішень щодо визначення та зміни професійних ролей і особистісних характеристик.

Таким чином, психологічні чинники управлінської культури слід узагальнити в дві групи: об'єктивні, що пов'язані з реальною системою і послідовністю дій людини, а також з особливостями організації професійного середовища та суб'єктивні, які пов'язані з суб'єктивними передумовами успішності професійної діяльності (мотивацією, спрямованістю, здібностями, креативністю).

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРІВ ТОРГІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Програма формування управлінської культури менеджерів торгівельних організацій

При проведенні дослідження менеджерів торгівельних організацій ми виходили з положення про те, що постійне включення суб'єкта до управлінської діяльності сприяє формуванню у нього управлінської культури.

Мета дослідження – визначити психологічні чинники формування управлінської культури менеджерів торгівельних організацій.

Завдання дослідження:

- встановити прояви мотивації, лідерських якостей менеджерів;
- провести тренінгові заняття з формування управлінської культури⁴
- порівняти й узагальнити результати експерименту.

Для реалізації завдань та досягнення мети дослідження проводилося емпіричне вивчення управлінської культури менеджерів торгівельної організації «Алло».

Гіпотеза дослідження полягала в припущенні, що такі психологічні чинники як мотивація, лідерські якості, рівень управлінських здібностей обумовлюють професіоналізм особистості і сприяють формуванню управлінської культури менеджерів торгівельних організацій.

При організації емпіричного дослідження ми виокремили два основні етапи: констатувальний та формувальний.

Метою констатувального етапу дослідження є вивчення показників управлінської культури менеджерів торгівельних організацій.

Для досягнення мети констатувального етапу дослідження ми використовували бесіди, спостереження рівнів розвитку управлінської

культури менеджерів та такі методи дослідження, що реалізовувалися за допомогою психодіагностичних методик (Додаток А).

1. Стандартизований тест «Мотивація до успіху Т. Елерса» [38] (Додаток А);
2. Діагностика лідерських якостей (методика Є.Жарікова, Є.Крушельницької) [61] (Додаток Б);
3. Діагностика комунікативної толерантності (за В.В. Бойко) [37] (Додаток В).

На формувальному етапі експерименту (мета якого - формування управлінської культури менеджерів) ми розробили програму психологічного супроводу професійної діяльності менеджерів – цілісної системи психологічних заходів, що сприяють її розвитку і є основою професійного становлення і фундаментом подальшого професійного зростання.

Для досягнення високого рівня розвитку професіоналізму фахівці повинні оволодіти творчим інноваційно-дослідницьким стилем професійної діяльності. Психологічний супровід дає змогу оволодіти алгоритмом і технологією оптимальної професійної діяльності.

Метою психологічного супроводу розвитку управлінської культури менеджерів є не тільки корекція несприятливого варіанту розвитку управлінської культури, але й створення умов для максимально ефективного особистісного та професійного зростання. Робота повинна здійснюватися за такими напрямками: психодіагностичним, консультативним, корекційно-розвивальним, просвітницько-навчальним.

У ході впровадження програми ефективно використовувати активні форми і методи роботи: ділові ігри, групову дискусію, соціально-психологічні тренінги, моделювання професійно-управлінської діяльності тощо.

Ця програма призначена для психологічного супроводу розвитку управлінської культури менеджерів, як основи становлення професіоналізму і підвищення ефективності їх професійної діяльності.

Програма формування управлінської культури менеджерів містила низку тренінгових занять. Тренінгові заняття спрямовувалися на актуалізацію та формування певних складових управлінської культури менеджерів.

Для перевірки ефективності використання програми формування проводилися діагностичні заміри до та після у досліджуваних експериментальної та контрольної груп. Повна формувальна програма складалася з тренінгу «Сучасний менеджмент: виклики і можливості керівника» (Додаток Г).

Тренінг «Сучасний менеджмент: виклики і можливості керівника» мав на меті познайомити керівників з тими основними чинниками управлінської діяльності, які впливають на стабільність розвитку очолюваної ними організації (компанії, фірми, будь-якого об'єднання людей, спрямованого на досягнення мети і реалізації місії) та розвинути внутрішні навички учасників з вирішенням управлінських завдань.

Тренінгові заняття з комунікативної компетентності керівника передбачали розвиток здатності до партнерського спілкування в робочих групах, в організаціях, усунення перешкод на шляху управлінської інформації, розвиток розуміння власних інтересів і позицій в процесі спілкування з партнером, особливо в таких складних сферах відносин як: «начальник-підлеглий», «колега-колега», «чоловік-жінка». Заняття з розвитку управлінських навичок призначалися для розвитку навичок ефективного самоуправління та управління іншими в параметрах «важливе, але нетермінове», визначення пріоритетів та формування ширшого бачення тенденцій розвитку ситуації.

Тренінгові вправи щодо роботи з невизначеністю і в умовах невизначеності мали на меті визначення джерела невизначеності в роботі керівника, підлеглого та всієї організації, зруйнування стереотипів мислення, сприйняття, які обмежують творчий потенціал людини, підготовку менеджменту і персоналу до організаційних змін, вироблення процедури безконфліктного обговорення складних, проблемних ситуацій у форматі полілогу.

Загальна тривалість повної формувальної програми – 50 годин. Процедура використання програми передбачала включення менеджерів до тренінгової роботи протягом 10 днів.

Після проведення формувального етапу експерименту нами було порівняно й узагальнено результати діагностування, зроблено висновки щодо висунутої нами гіпотези.

3.2. Аналіз результатів дослідження формування управлінської культури менеджерів торговельних організацій

Констатувальний етап експерименту було присвячено вивченню стану професійних якостей менеджерів торговельної організації.

У нашому дослідженні взяли участь 32 особи віком від 25 до 56 років, що мають загальний стаж діяльності менеджером понад 1 року: від 1 року до 5 років – 12 осіб (37,5%); від 6 років до 10 років -16 осіб (50%); від 11 до 15 років – 4 осіб (12,5%).

Середній вік вибірки – 38,7 років, жінки – 22 особи (68,75%), чоловіки – 10 осіб (31,25%).

Аналіз результатів тесту «Мотивація до успіху» на констатувальному етапі експерименту нами було узагальнено в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Результати тесту «Мотивація до успіху»

Рівні	Кількість	%
Низький	11	34,38%
Середній	12	37,5%
Високий	7	21,83%
Занадто високий	2	6,24%

За отриманими даними найбільші показники встановлено за низьким і середнім рівнями мотивації до успіху. Високий і занадто високій рівні спостерігалися тільки у 9 осіб, що склало 28,07% (21,83% і 6,24% відповідно).

Отже, у менеджерів торгівельної організації перебільшує середній рівень мотивації до успіху – встановлено в 37,5% опитуваних. Нами визначено в результаті проведення індивідуальних бесід з менеджерами, що мотивація до успіху впливає і на прагнення отримати високі професійні досягнення: при сильній мотивації до успіху прагнення отримати високі бали звичайно скромніше, чим при слабкій мотивації до успіху (50% опитаних так визначилися).

Слід визначити, що мотивація до успіху визначає і певний рівень мотивації до управлінської діяльності, тому її можна розглядати як чинник управлінської культури.

Аналіз результатів діагностики лідерських якостей за методикою Є.Жарікова, Є.Крушельницької.

Таблиця 3.3

Результати дослідження лідерських якостей менеджерів

Прояв лідерських якостей	Кількість	%
Слабо виражено	25	78,12%
Середнє виражено	3	9,38%
Сильно виражено	2	6,25%
Здатність до диктату	2	6,25%

Спостерігаємо, що більшість менеджерів 78,12% мають прояв лідерських якостей, які виражено слабо. Отже, для таких менеджерів необхідно проводити навчання з формування саме якостей, які стосуються діяльності керівника. Відзначимо, що спостерігалася здатність до диктату у 6,25% менеджерів. Така характеристика прояву лідерських якостей, на нашу думку, потребує корекції.

Аналіз результатів діагностики загальної комунікативної толерантності нами узагальнено в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Результати діагностування загальної комунікативної толерантності

Рівні загальної комунікативної толерантності	Кількість	%
Абсолютна нетерпимість	5	15,63%
Середня толерантність	15	46,87%
Висока толерантність	12	37,5%

Встановлено, що у менеджерів виявлено середній рівень (у 46,87% респондентів) загальної комунікативної толерантності. Вважаємо, що професія менеджера торговельної організації потребує від людини високого рівня комунікативної толерантності.

На підставі одержаних результатів ми виокремили такі рівні розвитку управлінської культури менеджерів на констатувальному етапі експерименту: високий, середній та низький.

Високий рівень управлінської культури менеджерів характеризується тим, що їх орієнтація в професійному середовищі пов'язана з привабливістю змісту професії і її соціальною значущістю. Для менеджерів цього типу характерний високий рівень професійної активності. Управлінська культура є яскраво вираженою рисою характеру, виявляється в усіх діях менеджера постійно, широко, ефективно, ґрунтується на знаннях вимог до професійної поведінки.

Середній рівень управлінської культури менеджерів характеризується тим, що для них вибір діяльності не має яскраво вираженої мотивації до успіху, вони не володіють достатньою інформацією про професію, їх ставлення до неї ще остаточно не склалося. Активність менеджерів цього типу характеризується непостійністю, тобто, в ній чергуються піднесення і спади. Управлінська культура це якість, що є рисою характеру, в діях виявляється широко, ефективно, але спостерігаються відхилення, викликані неповним розвитком самої якості або незнанням вимог до професійної поведінки.

Низький рівень управлінської культури менеджерів характеризується тим, що мотивація до успіху їх вибору обумовлена загальною престижністю професії, а рівень уявлень про професійні обов'язки у них низький. Показники активності менеджерів цього типу невисокі і вкрай нестійкі. Управлінська культура як якість ще не стала рисою характеру, обмежено й неефективно вона виявляється в діях і вчинках. Іноді характернішими бувають ознаки якості антипода, навіть коли відомі вимоги до професійної поведінки.

Відзначимо, що, на нашу думку, розгляд професійної управлінської діяльності менеджерів торговельної організації з обґрунтованих нами характеристик є доцільним для дослідження формування рівнів управлінської культури.

Для реалізації мети дослідження нами проводився формувальний експеримент з менеджерами торговельної організації. В формувальному етапі брали участь 32 досліджуваних. З них 16 осіб становили експериментальну групу, 16 осіб - контрольну. До контрольної групи увійшли менеджери, які не брали участі у тренінгових заняттях.

Результати діагностування менеджерів після проведення програми формування управлінської культури представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Результати тесту «Мотивація до успіху» на формувальному етапі експерименту

Рівні мотивації до успіху	Формувальний експеримент	
	КГ(у %)	ЕГ(у%)
низький	31,25	18,75
середній	37,50	25,00
високий	25,00	37,50
занадто високий	6,25	18,75

Встановлено, що в КГ найвищий показник мотивації до успіху відповідає середньому рівню – встановлено у 6 осіб (37,5%) менеджерів його визначили. В ЕГ середній рівень мотивації до успіху встановлено у 4 осіб (25%) опитаних. В ЕГ занадто високий показник мотивації до успіху встановлено у 18,75%

менеджерів, що на 12,5 % більше ніж показник в КГ, також в ЕГ на 12,5 % вище показник високого рівня.

Результати формувального експерименту діагностики лідерських якостей за методикою Є.Жарікова, Є.Крушельницької нами узагальнено в таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Лідерські якості менеджерів

Рівні лідерських якостей	Формувальний експеримент	
	КГ(у %)	ЕГ(у%)
Слабо виражено	50,00	31,25
Середнє виражено	31,25	31,25
Сильно виражено	18,75	25,00
Здатність до диктату	0	12,50

Спостерігаємо, що показники лідерських якостей, які виражено на середньому рівні співпадають у ЕГ і в КГ. В КГ найбільш слабо виражено лідерські якості (50%) і найменш сильно виражено лідерські якості (18,75%). Здатність до диктату не встановлено в КГ.

В ЕГ однокові показники лідерських якостей менеджерів, які слабо і середнє виражено (о 31,25%). У 4 осіб (25%) встановлено лідерські якості, що сильно виражено і у 2 осіб (12,5%) визначено здатність до диктату.

Аналіз результатів діагностики загальної комунікативної толерантності на формувальному етапі експерименту нами узагальнено в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7

Результати діагностування загальної комунікативної толерантності менеджерів

Рівні загальної комунікативної толерантності	Формувальний експеримент	
	КГ(у %)	ЕГ(у%)
Абсолютна нетерпимість	50,00	18,75
Середня толерантність	25,00	37,50
Висока толерантність	25,00	43,75

Отже, загальна комунікативна толерантність В КГ встановлена як абсолютна нетерпимість у більшості опитаних – 50,0%. В ЕГ вона спостерігається лише в 18,75 % опитаних. Середня толерантність на 12,50% перебільшує показник в ЕГ, ніж в КГ. Показник високої толерантності в ЕГ на 18,75% більше, ніж в КГ.

Узагальнені результати встановлення рівнів управлінської культури менеджерів зображено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розподіл менеджерів за рівнями управлінської культури

Рівні управлінської культури	Наприкінці експерименту (у %)	
	КГ	ЕГ
менеджери з високим рівнем	25,00	45,83
менеджери з середнім рівнем	31,25	31,25
менеджери з низьким рівнем	43,75	22,97

Таким чином, менеджерів з високим рівнем управлінської культури більше в ЕГ на 20,83%; менеджерів з середнім рівнем однаково як в КГ так і в ЕГ- 31,25%; менеджерів з низьким рівнем управлінської культури більше в КГ на 20,78%.

Менеджери з низьким рівнем управлінської культури характеризується недостатньо якісним рівнем виконання управлінських функцій, слабкою мережею комунікацій, застосуванням переважно авторитарного стилю

керівництва колективом, неаргументованими вчинками, що пояснює низьку якість роботи в цілому.

Менеджери з середнім рівнем вияву управлінської культури застосовують різноманітні засоби та методи комунікативного впливу, їм притаманна загальна комунікативна толерантність, виконання основних управлінських функцій, застосування переважно демократичного стилю діяльності.

Високий рівень управлінської культури характеризує менеджерів, які мають високу мотивацію, розвинені творчі здібності та кар'єрні орієнтації, задоволені власною працею, використовують сучасні технології управління.

Зазначимо, що причинами низького рівня управлінської культури менеджерів є насамперед недостатній рівень знань з менеджменту та низька вмотивованість щодо розвитку власної управлінської культури.

Відзначимо, що після застосування програми формування управлінської культури менеджера в ЕГ відбулися значущі зміни за критерієм професійного спілкування. Менеджери стали більшою мірою використовувати діалогічність у спілкуванні з колегами, підлеглими і керівництвом. При цьому діалоги продумувалися, а мова співрозмовника вислуховується. Характерна низька емоційність та висока конструктивність. Меншою мірою проявлялися вольові методи роботи та монологічність спілкування, з'ясування причин помилок, а переважно пошук шляхів запобігання помилок.

Після проведення формувального експерименту у ЕГ одержано суттєві відмінності за критерієм професійного мислення. При розв'язанні управлінських задач менеджери з високим рівнем розвитку управлінської культури продемонстрували вищий рівень враженості розумових операцій: теоретичного аналізу, змістової рефлексії, планування.

Застосування програми формування управлінської культури менеджерів мало вплив і на мотивацію їхньої професійної діяльності. За результатами спостереження в ЕГ під час проведення програмних занять, а також в результаті бесід було виявлено значущі відмінності у розвитку професійної мотивації менеджерів торговельних організацій: це стосується, насамперед, групи соціально-професійних, особистісно-розвивальних, професійно-освітніх та

морально-професійних мотивів. У більшості менеджерів система мотивів стала більш структурованою, хоча власне творчі мотиви виражені так само слабо, а також незначні зміни відбулися у розвитку професійно-кар'єрних і матеріально-професійних мотивів.

Відзначимо, що за результатами бесід і спостереження нами встановлено, що значне місце у процесі розвитку управлінської культури менеджерів посідає вік опитуваних і стаж управлінської діяльності. Найвищий рівень розвитку головних критеріїв управлінської культури виявлено у менеджерів зі стажем роботи 10-15 років, причому чим різноманітнішими є проблеми і задачі, розв'язані фахівцем, тим швидше і точніше приймаються рішення, тим більш виважені оцінки і ширший погляд на ситуацію. Найбільш продуктивним є вік від 35 до 50 років, а найбільше зростання культури професіоналів припадає на 30-50 років.

З'ясувалося, що менеджери з високим рівнем розвитку управлінської культури виявили себе як більш адекватні ситуації та актуальним умовам праці, точні, нетривіальні, з розвиненими творчими здібностями; з середнім рівнем розвитку управлінської культури менеджери менш своєчасні, мають недостатній рівень розвитку лідерських якостей, менеджери з низьким рівнем розвитку управлінської культури виявили себе як фахівці зі здібностями до диктату, низькою мотивацією до успіху.

Відзначимо, що водночас менеджери повинні мати специфічні психологічні вміння, які зумовлюють ефективність міжособистісної взаємодії. Взаємодія є ефективною у тих менеджерів, хто демонструє високий рівень управлінської творчості, і менш ефективною – з середнім та низьким рівнем.

Головними ознаками ефективної взаємодії менеджерів є: предметність (наявність спільної мети, яка зумовлює необхідність узгодження зусиль), експлікованість (доступність для реєстрації або стороннього спостереження), ситуативність (досить жорстка регламентація певними умовами) рефлексивна багатозначність (можливість вияву як усвідомлюваних, так і неусвідомлюваних намірів). Взаємодія менеджерів у процесі своєї діяльності може виявлятися у вигляді співробітництва, кооперації та конкуренції.

Наступна важлива група професійних умінь менеджерів є сукупністю різноманітних комунікативних умінь. Для менеджерів з високим рівнем розвитку професійного мислення притаманні комунікативні вміння, орієнтовані на ділову взаємодію; з середнім рівнем розвитку управлінської культури - вміння чітко і ясно ставити задачі, видавати розпорядження, проводити ділові наради, вести ділові переговори з партнерами і опонентами чи конкурентами; у менеджерів з низьким рівнем розвитку управлінської культури ці вміння виражені слабо.

Таким чином, чинник досвіду і професійних умінь менеджера забезпечує розвиток управлінської культури і включає такі показники: досвід та стаж роботи, управлінські навички, вміння приймати рішення і реалізовувати їх, вміння організувати міжособистісну взаємодію, комунікативні вміння, вміння здійснювати психологічний вплив.

Відзначимо, що співставлення показників, одержаних до та після застосування програми формування управлінської культури менеджерів торговельних організацій, дало змогу зробити висновки про її високу ефективність, яку ми продемонстрували при аналізі значущих відмінностей у розвитку управлінської творчості за її основними показниками.

Таким чином, гіпотеза дослідження про те, що такі психологічні чинники як мотивація, лідерські якості, комунікативна толерантність та рівень управлінських здібностей особистості сприяють формуванню управлінської культури менеджерів торговельних організацій, підтвердилася.

В третьому розділі нами було проведено дослідження психологічних чинників формування управлінської культури менеджерів торговельної організації, складено й апробовано програму формування управлінської культури менеджерів торговельної організації, узагальнено результати дослідження.

Пропонована нами програма призначена для психологічного супроводу розвитку управлінської культури менеджерів, як основи становлення і підвищення ефективності їх професійної діяльності.

Програма формування управлінської культури менеджерів містила низку тренінгових занять. Кожне тренінгове заняття було спрямовано на актуалізацію та формування певних складових управлінської культури у менеджерів.

Для перевірки ефективності використання програми формування проводилися діагностичні заміри до та після у досліджуваних експериментальної та контрольної груп.

В результаті дослідження з'ясувалося, що менеджери з високим рівнем розвитку управлінської культури виявили себе як більш адекватні ситуації та актуальним умовам роботи, їм притаманно творчий підхід до професійної діяльності.

Встановлено, що важлива група професійних умінь менеджерів обумовлена рівнем загальної комунікативної толерантності. Для менеджерів з високим рівнем управлінської культури притаманні комунікативні вміння, орієнтовані на ділову взаємодію; з середнім рівнем розвитку управлінської культури - вміння чітко і ясно ставити задачі, видавати розпорядження, проводити ділові наради, вести ділові переговори з партнерами і опонентами чи конкурентами; у менеджерів з низьким рівнем розвитку управлінської культури ці вміння виражені слабо.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз психологічної літератури дозволив нам визначити, що управлінська культура менеджера – це творча діяльність, спрямована на розв’язання управлінських задач, для яких характерна відсутність у предметній сфері або лише в суб’єкта управління не тільки способу розв’язання, але і необхідних для його розробки відповідних предметно-специфічних знань. Управлінська задача розуміється як, по-перше, будь-яка проблемна ситуація, що виникає у системах взаємодії «керівник-співробітники» і «керівник-колектив співробітників».

Встановлено, що основними критеріями управлінської культури менеджера є професійна самосвідомість; професійні знання і досвід взаємодії з підлеглими; професійне спілкування; професійне мислення; реалізація творчого потенціалу особистості і формування відносин у професійній спільноті.

Результати вивчення особистісних характеристик дозволили встановити, що до основних особистісних характеристик, які можуть впливати на формування управлінської культури менеджерів, слід, віднести три групи характеристик: а) інтелектуальні; б) емоційно-вольові; в) комунікативні.

В вітчизняній психології управління визначено три групи психологічних чинників, які впливають на формування управлінської культури менеджера. Дані психологічні чинники відносять до трьох рівнів: макро-, мезо- та мікро: професійне становлення особистості; співвідношення інтересів родини з інтересами роботи; досягнення «плато» професійної кар’єри в організації; формування стосунків наставництва в організації; здійснення професійної соціалізація в організації; особливості професійної діяльності працівників; прийняття рішень щодо визначення та зміни професійних ролей і особистісних характеристик.

При організації емпіричного дослідження ми виокремили два основні етапи: констатувальний та формувальний.

Для досягнення мети констатувального етапу дослідження ми використовували бесіди, спостереження рівнів розвитку управлінської культури менеджерів та методи дослідження, що реалізовувалися за допомогою психодіагностичних методик.

На формувальному етапі експерименту ми розробили програму психологічного супроводу професійної діяльності менеджерів – цілісної системи тренінгових заходів, що сприяють її розвитку і є основою професійного становлення і фундаментом подальшого професійного зростання.

Для перевірки ефективності розробленої програми проводилися діагностичні заміри до та після у досліджуваних експериментальної та контрольної груп.

Результати формувального етапу дослідження свідчать про наявність значущих відмінностей між рівнем розвитку показників управлінської культури менеджерів до та після впровадження програми розвитку. Виявлено також значущі відмінності між результатами розвитку головних показників управлінської культури у досліджуваних експериментальної та контрольної груп.

Таким чином, гіпотеза дослідження про те, що такі психологічні чинники як мотивація, лідерські якості, комунікативна толерантність та рівень управлінських здібностей особистості сприяють формуванню управлінської культури менеджерів торгівельних організацій, підтвердилася.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням специфіки управлінської культури у різних сферах професійної діяльності, а також подальшим удосконаленням програми формування управлінської культури керівного персоналу з урахуванням специфіки професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. М. Социальная психология. Москва: Аспект Пресс, 2002. 387 с.
2. Банцер В.С. Теоретико-методологічні засади дослідження професійної творчості керівника Наука і освіта. Спецвипуск: проект: «Психолого-педагогічні чинники становлення особистості в поліетнічному середовищі». 2008. № 7. С.11-14.
3. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков. ООО «Фортуна – Пресс», 1998. 464 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. Москва: Проспект, 2009. 96 с.
5. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. СПб.: Речь, 2008. 128 с.
6. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. Посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
7. Вудкок К., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Москва: Дело, 1991. 318 с.
8. Генев Ф.І. Психологія управління. Львів: Просвещение, 1989. 255 с.
9. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. Москва: КНОРУС, 2007. 497 с.
10. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр». СПб.: Речь, 2008. 224 с.
11. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. Москва: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: НПО «МОДЭК», 004. – 752 с.
12. Сельникова Г.В. Діагностика управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Управління школою. 2004. №7. С.21-

13. Занюк С.С. Мотивація діяльності: спонукання, активність, успіх. Луцьк: ВДУ, 1998. 120 с.
14. Зингер В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. Москва: Экономика, 1991. 300 с.
15. Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. Спб.: Питер, 2008. 432 с.
16. Карамушка Л.М. Психологічна готовність до управління як важлива складова становлення позитивного іміджу керівників освітніх закладів. Матеріали міжрегіонального науково-дослідницького семінару «Створення іміджу сучасного закладу освіти». Запоріжжя: ЗДУ, 1997. С.9 -17.
17. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти. Київ: Ніка-Центр, 2000. 332 с.
18. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. Москва: Наука, 1988. 256 с.
19. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). Київ: МАУП, 2000. 286 с.
20. Кравченко Ю.І., Іванов Ю.Б., Хоменко М.М. Вступ до бізнесу. Київ: Лібра, 1995. 365 с.
21. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підруч. / О.Є.Кузьмін, О. Г. Мельник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
22. Лукашевич Н. Деловая карьера как проблема менеджмента. Персонал. 2004. № 1. С. 46-53.
23. Максименко С.Д. Общая психология. Москва: Рефл-бук. Ваклер, 1999. 523 с.
24. Маури А.А. Формирование управленческой культуры будущих менеджеров в вузе: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.08 / Вят. соц.-эконом. ин-т. Ниж.Нов., 2009. 24 с.
25. Москвичев С.Г. Использование фактора мотивации в управлении. Київ: Наукова думка, 1990. 190 с.

26. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: нав. посіб. / Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б.Л. Тевлін, Н.М. Чепурна. Харків: Вид. гр. «Основа», 2003. 240 с.
27. Олійник В., Медведь В. Цільове управління організаціями в ринкових умовах: навчальний посібник / За ред.. Г.А. Дмитренка. Київ: МАУП, 2002. 230 с.
28. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. Москва: Полиздат, 1990. 230 с.
29. Освітній менеджмент/ За ред. Даниленко Л., Карамушки Л. Шкільний світ, 2003. 400 с.
30. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. Москва: Просвещение, 1990. 116 с.
31. Пастухова В. В. Стратегічний менеджмент. Опорний конспект лекцій.- Київ: КНЕУ, 2004. 120 с.
32. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. Москва: Политиздат, 1982. 255 с.
33. Психология труда : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности 031000 «Педагогика и психология» / А.В. Карпов и др. ; под ред. проф. А.В. Карпова. Москва: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. 350 с.
34. Практическая психодиагностика: методики и тесты: учебное пособие / Под ред. А.В. Райгородского. Самара: Самара: Издательский дом «Бахрах», Москва, 2002. 672 с.
35. Психологічний словник / Під ред. В.І. Войтка. Київ: Вища школа, 1982. 216 с.
36. Психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2-е изд. Москва: Политиздат, 1990. 494 с.
37. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: Учеб. пособ. /Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Изд-во С.-Пб. университета, 2001. 240 с.

38. Рабочая книга практического психолога: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.А. Бодалева, А.А. Деркача, Л.Г. Лаптева. - М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. 640 с.
39. Садыкова Л.Н. Система формирования положительного отношения студентов к будущей профессиональной деятельности: Дис... канд. пед. наук: 13.00.01. Душанбе, 1997. 176 с.
40. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности. СПб: Питер, 2004. 224 с.
41. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления / Под ред. Е.С. Кузьмина. Львов: Изд-во ЛГУ, 1986. 222 с.
42. Синдром професійного вигорання та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. Київ: Міленіум, 2006. 268 с.
43. Сейтешев А.П. Пути профессионального становления учащейся молодежи. Москва: Высшая школа, 1988. 336 с.
44. Скот Дж.Г. Сила ума. Описание пути к успеху в бизнесе. Киев: Внешторгиздат, 1991. 199 с.
45. Словарь практического психолога / Сост. С.Ю. Головин. Минск: Харвест, 1998. 800 с.
46. Социальная психология. История, теория, эмпирические исследования / Под ред. Е.С. Кузьмина, В.Е. Семенова. Львов: Изд-во ЛГУ, 1979. 344 с.
47. Сыманюк Э.Э. Психология профессионально-обусловленных кризисов. Москва: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. 320 с.
48. Тараненко В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: тесты для отбора персонала. Киев: Ника-Центр, 2002. 240с.
49. Татарченкова С.С. Организация управления в современной торговле: Учебно-методическое пособие. СПб: КАРО, 2007.-128с.
50. Технології роботи організаційних психологів / За наук.ред. Л.М. Карамушки. Київ: ІНКОС, 2005. 366 с.

51.Ткач В.М. Нечітка система оцінки управлінського потенціалу керівних кадрів вузу / В.М. Ткач, В.С. Ткач // Модели управления в рыночной экономике. Донецк, 2008. Спец. вып. С. 147–155.

52.Ткалич М.Г. Психолого-організаційні детермінанти самоактуалізації менеджерів комерційних організацій : Дис... канд. психол. наук: 19.00.10 / Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. Київ, 2006. 265 с.

53.Толочек В.А. Современная психология труда: учебн. пособие. СПб.: Питер, 2005. 479 с.

54.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. 576 с.

55.Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

56.Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

57.Управление проектами: Толковый Англо-Русский словарь-справочник. Под ред. В.Д. Шапиро. Москва: «Высшая школа», 2000. 379 с.

58.Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. 512 с.

59.Управление деятельностью служащих / Р.С.Уильямс. Пер. с англ. С.Егорова. СПб.: Питер, 2003. 302с.

60.Фонарев А.Р. Профессиональная деятельность как смысл жизни и акме профессионала. Мир психологии. 2001. № 2 (26). Апрель-июнь. С.104-109.

61.Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва: КЛАСС, 2002. С.316 - 320

62.Хазратова Н.В. Методи оволодіння технікою ведення психологічного тренінгу: Методичні рекомендації. Луцьк: Наука, 1997. 44 с.

63.Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: В 2 томах. Москва: Педагогика, 2006. Т.1. 684 с.

64. Хміль Ф.І. Менеджмент. Киев: Вища школа, 1995. 344 с.
65. Чалдини Р. Психология влияния: пер. с англ. СПб. : Питер, 2000. 272 с.
66. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2006. 176с.
67. Чернышов В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. СПб.: Энергоатомиздат, 1997. 568 с.
68. Шавир П.А. Психология профессионального самоопределения в ранней юности. Москва: Педагогика, 1981. 96 с.
69. Швальбе П., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Москва: Пресс. 2009. 300 с.
70. Щекин Г.В. Практическая психология менеджера. Киев: МАУП, 2008. 400 с.
71. http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/peddysk/2009_5/bojko.pdf

**Методика диагностики личности на мотивацию к успеху
(тест Элерса)**

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Признание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

КЛЮЧ

Вы получили по 1 баллу за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Вы также получили по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат. От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации; свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Анализ результата. Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами теста «Мотивация к избеганию неудач». Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху

.К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху – достижению цели

Диагностика лидерских способностей

Е.Жариков, Е.Крушельницкий)

Шкалы: уровень лидерских качеств

Назначение теста

Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

Инструкция к тесту

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

Тест

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
 1. да;
 2. нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
 1. да;
 2. нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
 1. да;
 2. нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

1. да;

2. нет.

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?

1. да;

2. нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

1. да;

2. нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

1. да;

2. нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

1. да;

2. нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

1. да;

2. нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

1. да;

2. нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собраниях, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

1. да;

2. нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

1. да;
2. нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

1. да;
2. нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

1. да;
2. нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?

1. да;
2. нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

1. будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;
2. возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?

1. настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;
2. настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

1. с покорными людьми;
2. с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

1. да;
2. нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?
1. да;
 2. нет.
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
1. да;
 2. нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?
1. предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
 2. просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
1. да;
 2. нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
1. да;
 2. нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
1. да;
 2. нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
1. самый компетентный человек;
 2. тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
1. да;
 2. нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину?

1. да;

2. нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

1. тот, который все решает сам;

2. тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

1. коллегиальный;

2. авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

1. да;

2. нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?

1. человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

2. человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?

1. промолчите;

2. будете отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

1. да;

2. нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

1. да;

2. нет.

36. Что бы вы предпочли?

1. работать под руководством хорошего человека;

2. работать самостоятельно, без руководителей.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»

1. согласен;

2. не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

1. да;

2. нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

1. да;

2. нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

1. опускаете руки;

2. появляется сильное желание их преодолеть.

41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?

1. да;

2. нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

1. да;

2. нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?

1. введу нужные изменения немедленно;

2. не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

1. да;

2. нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

1. да;
2. нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

1. да;
2. нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

1. художником, поэтом, композитором, ученым;
2. выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

1. могучую и торжественную;
2. тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

1. да;
2. нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

1. да;
2. нет.

Обработка и интерпретация результатов теста

Ключ к тесту

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

Интерпретация результатов теста

- Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.
- Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.
- Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.
- Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Способность человека быть лидером во многом зависит от развитости организаторских и коммуникативных качеств. Такими признаками, как отмечают Е.Жариков и Е.Крушельницкий, могут служить следующие проявления:

- Волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели.
- Настойчив, умеет разумно рисковать.
- Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу.
- Инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим.
- Психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями.
- Хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям.
- Самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи.
- Требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу.
- Критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны.
- Надежен, держит слово, на него можно положиться.
- Вынослив, может работать даже в условиях перегрузок.
- Восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами.

- Стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях.
- Оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам.
- Решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя.
- Способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать и подбодрить.

Додаток В

**Діагностика комунікативної толерантності
(за В.В. Бойко)**

Інструкція

У Вас є нагода зробити екскурс у розмаїття людських стосунків. Із цією метою Вам пропонується оцінити себе в дев'ятьох запропонованих нескладних ситуаціях взаємодії з іншими людьми, при відповіді важлива перша реакція. Пам'ятайте, що немає поганих або гарних відповідей. Відповідати треба, довго не роздумуючи і не пропускаючи питання.

До кожної ситуації наведено судження, які треба оцінити залежно від того, наскільки вони правильні щодо Вас особисто:

0 балів – зовсім неправильно;

1 бал – дещо правильно;

2 бали – правильно значною мірою;

3 бали – найправильніше.

Текст опитувальника комунікативної толерантності

Аспект взаємин і судження щодо нього	Бали
<i>І. Перевірте себе, наскільки Ви здатні приймати чи не приймати індивідуальності людей, що зустрічаються Вам.</i>	
1. Повільні люди зазвичай діють мені на нерви.	
2. Мене дратують метушливі, непосидливі люди.	
3. Гучні дитячі ігри важко сприймаю.	
4. Оригінальні, нестандартні, яскраві особистості звичайно діють на мене негативно.	

5. Бездоганна у всьому людина насторожила б мене.	
<i>Всього:</i>	
<i>II. Перевірте себе, чи немає у Вас тенденції оцінювати людей на основі власного «Я».</i>	
1. Мене звичайно виводить з рівноваги некмітливий співрозмовник.	
2. Мене дратують любителі поговорити.	
3. Мені обтяжлива розмова в поїзді або літаку з байдужим для мене попутником, якщо він сам виявив ініціативу.	
4. Мене б гнітили розмови випадкового попутника, що поступається мені за рівнем знань і культури.	
5. Мені важко знайти спільну мову з партнерами іншого інтелектуального рівня, ніж у мене.	
<i>Всього:</i>	
<i>III. Перевірте себе, наскільки категоричні або незмінні Ваші оцінки щодо людей навколо Вас.</i>	
1. Сучасна молодь викликає неприємні почуття своїм зовнішнім виглядом (зачіска, косметика, одяг).	
2. Так звані «нові українці» звичайно справляють неприємне враження або безкультур'ям, або рвацтвом.	
3. Представники деяких національностей у моєму оточенні відверто несимпатичні мені.	
4. Є тип чоловіків (жінок), який я не терплю.	
5. Терпіти не можу ділових партнерів з низьким професійним рівнем.	
<i>Всього:</i>	
<i>IV. Перевірте себе, якою мірою Ви вмієте приховувати або згладжувати неприємні враження при зіткненні з некомунікабельними якостями людей.</i>	
1. Вважаю, що на брутальність треба відповідати тим самим.	
2. Мені важко приховати, якщо людина чимось неприємна.	

3. Мене дратують люди, які прагнуть у суперечці настояти на своєму.	
4. Мені неприємні самовпевнені люди.	
5. Звичайно мені важко втриматися від зауваження на адресу розгніваної або знервованої людини, яка штовхається в транспорті.	
<i>Всього:</i>	
<i>V. Перевірте себе, чи є у Вас схильність переробляти і перевиховувати партнера.</i>	
1. Я маю звичку повчати інших.	
2. Невиховані люди обурюють мене.	
3. Я часто ловлю себе на тому, що намагаюся виховувати когось.	
4. Я за звичкою постійно роблю кому-небудь зауваження.	
5. Я люблю командувати близькими.	
<i>Всього:</i>	
<i>VI. Перевірте себе, якою мірою Ви схильні пристосовувати партнерів під себе, робити їх зручними.</i>	
1. Мене дратують люди похилого віку, коли вони в годину пік з'являються в міському транспорті або в магазинах.	
2. Жити в номері готелю зі сторонню людиною для мене просто катування.	
3. Коли партнер не погоджується в чомусь з моєю правильною позицією, то це звичайно дратує мене.	
4. Я виявляю нетерплячість, коли мені заперечують.	
5. Мене дратує, якщо партнер робить щось по-своєму, не так, як мені того хочеться.	
<i>Всього:</i>	
<i>VII. Перевірте себе, чи властива Вам така тенденція поведінки:</i>	
1. Звичайно я сподіваюся, що моїм кривдникам дістанеться по заслугах.	

2. Мені часто дорікають у буркотливості.	
3. Я довго пам'ятаю образи, заподіяні мені тими, кого я ціную або поважаю.	
4. Не можна прощати товаришам по службі (навчанні) безтактні жарти.	
5. Якщо діловий партнер ненавмисно зачепить моє самолюбство, то я на нього ображуся.	
<i>Всього:</i>	
<i>VIII. Перевірте себе, якою мірою Ви терпимі до дискомфортних станів людей, що навколо.</i>	
1. Я осуджую людей, які бідкаються іншим.	
2. Внутрішньо я не схвалюю колег (приятелів), які при нагоді розповідають про свої хвороби.	
3. Я намагаюся уникати розмови, коли хтось починає скаржитися на своє сімейне життя.	
4. Звичайно я без особливої уваги вислуховую сповіді друзів (подруг).	
5. Іноді мені подобається подратувати кого-небудь з рідних і друзів.	
<i>Всього:</i>	
<i>IX. Перевірте себе, які Ваші адаптаційні здібності у взаємодії з людьми.</i>	
1. Звичайно мені важко йти на поступки партнерам.	
2. Мені важко жити у злагоді з людьми, у яких поганий характер.	
3. Зазвичай я з трудом пристосовуюся до нових партнерів по спільній роботі.	
4. Я уникаю підтримувати стосунки з дещо дивними людьми.	
5. Звичайно я принципово наполягаю на своєму, навіть коли розумію, що партнер має рацію.	
<i>Всього:</i>	

Обробка й аналіз результатів

Отже, Ви ознайомилися з деякими поведінковими ознаками, що свідчать про низький рівень загальної комунікативної толерантності. Підрахуйте суму

балів, отриманих Вами за всіма ознаками, і зробіть висновок: чим більше балів, тим нижчим є рівень Вашої комунікативної толерантності. Максимальна кількість балів, яку можна мати – 135, свідчить про абсолютну нетерпимість до людей навколо Вас, що хтосьна чи можливо для нормальної особистості. Так само наймовірніше одержати нуль балів – свідчення терпимості до всіх типів партнерів у будь-яких ситуаціях. У середньому, за даними автора методики, опитані набирають: керівники медичних установ і підрозділів – 40 балів, медсестри – 43 бали, вихователі – 31 бал. Порівняйте свої дані з наведеними і зробіть висновок про свою комунікативну толерантність. Зверніть увагу на те, за якими з 9 запропонованих вище поведінкових ознак у Вас високі сумарні оцінки (тут можливий інтервал від 0 до 15 балів). Чим більше балів за конкретною ознакою, тим менше Ви терпимі до людей у цьому аспекті взаємин з ними. Навпаки, чим менші Ваші оцінки за тією або іншою поведінковою ознакою, тим вищим є рівень загальної комунікативної толерантності за цим аспектом стосунків з партнерами. Звичайно, отримані дані дають змогу помітити лише деякі основні тенденції, властиві Вашій взаємодії з партнерами. У безпосередньому, живому спілкуванні особистість виявляється яскравіше і різноманітніше.

Додаток Г

Тренінг «Сучасний менеджмент: виклики і можливості керівника»

Заняття 1

Міні-лекція на тему «Психологічні особливості публічного виступу»

Мета: усвідомлення особливості КК для ефективного виступу перед аудиторією.

План

1. Структура виступу.
2. Практичні прийоми переконання.

1. Структура виступу

1) *Підготовка до виступу.* Промова має визріти. Обміркуйте тему, зміст, попрацюйте у бібліотеці. Досвід показує, що на кожную хвилину виступу припадає в середньому 20-25 хвилин, які треба витратити на підготовку. Зберіть більше матеріалу, більше інформації, ніж ви можете використати.

Подумайте про свою аудиторію, про її інтереси й бажання.

Обов'язково треба готувати тези чи конспект виступу. Не треба читати промову з папірця, але й не треба намагатися заучувати її напам'ять слово в слово.

2) *Секрет гарного виступу.* Продумайте все заздалегідь. Почніть з того, як ви повинні з'явитися. Ваша хода повинна бути рівною. Пам'ятайте, що будь-який ваш рух буде моментально помічено. Дивлячись на вас, слухачі повинні відчувати значущість вашого виступу.

У виступі варто намагатися уникати помилок. Активно слухають 15 хвилин, потім необхідно зробити паузу. Не забувайте про жести. Жестикуляція може і повинна супроводжувати перебіг думок.

Практикуйтеся!... Практикуйтеся!...

3) *Як завоювати увагу аудиторії.* «Образ оратора» - певне враження, яке оратор своєю промовою справляє на слухачів. Перші слова повинні бути надзвичайно прості, доступні, зрозумілі й цікаві, вони повинні «зачепити» увагу слухачів.

4) *Як закінчувати виступ.* Слухачі, швидше за все, найдовше пам'ятатимуть прикінцеві фрази. Закінчайте виступ, але не кажіть про те, що ви закінчуєте.

5) *Риторичні прийоми до публічного виступу* впливають на комунікативне спілкування. Але треба урахувати склад аудиторії, зміст та характер самого виступу. Велике значення має об'єктивна самооцінка оратором своїх індивідуально-ділових якостей, компетентності в тих питаннях, які порушені у виступі.

1. Практичні прийоми переконання

✓ Правило перше: послідовність наведених аргументів впливає на їхню переконливість.

✓ Правило друге: для одержання позитивного рішення з важливого для вас питання, поставте його на третє місце, а перед ним – два коротких, простих для співрозмовника питання, на які він без ускладнення скаже вам «так».

✓ Правило третє: не заганяйте співрозмовника у кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя».

✓ Правило четверте: переконливість аргументів значною мірою залежить від іміджу й статусу того, хто переконує.

✓ Правило п'яте: не заганяйте в кут себе, не принижуйте свій статус.

✓ Правило шосте: не принижуйте статус та імідж співрозмовника.

- ✓ Правило шосте: виявляйте емпатію.
- ✓ Правило восьме: будьте гарним слухачем.
- ✓ Правило дев'яте: уникайте конфліктогенів.

Конфліктогенами називають слова, дії, що можуть призвести до конфлікту.

- ✓ Правило десяте: стежте за мімікою, жестами й позами – своїми та співрозмовника.

Психогімнастична вправа «Монолог на тему...»

Мета: оволодіння перцептивною функцією мовлення та прийомами орієнтації на різні типи слухачів.

Перший варіант: групі пропонується завдання підготувати монолог на тему за вибором, але яка є достатньо легкою для них: «Мій улюблений музикальний твір», «Моя улюблена книга, письменник, поет, художник, артист...»

Другий варіант: один слухач починає монолог, переадресує інформацію до іншого, той продовжує монолог і переадресує третьому. Основна тема зберігається.

Третій варіант: почати монолог і переадресувати інформацію уявному слухачеві, наприклад – дитині 3-х років; слухачеві, що відрізняється високою компетентністю в предметі мовлення (композитор, поет, критик...). Складність в тому, що автор монологу не має досвіду спілкування з таким слухачем. Побудова монологу вимагає підсиленої відповідальності, достатньої підготовленості, глибоких знань, спеціального стилю ведення розмови.

Після того, як кілька членів групи зроблять спроби складати такі монологи трьох типів, група аналізує їх за такими показниками:

1. Об'єм розповідей, орієнтованих на різні типи слухачів.
2. Доступність, переконливість, доказовість у монологі до різних типів слухачів.
3. Наявність непорозумінь пов'язаних з термінами, поняттями при зверненні до дитини. Наявність професійної, наукової термінології при зверненні до компетентного слухача.

4. Наявність ерудиції, забезпечення інтересу до розповіді у слухачів всіх типів.

5. Використання різноманітних прийомів орієнтації інформації на слухачів (звертання, опис обстановки, стиль оповідання, наявність виховного моменту тощо).

Вправа «Виступ перед аудиторією»

Кожному пропонується визначити, які у них є комунікативні якості, необхідні для ефективного виступу перед аудиторією.

№ з/п	Комунікативні якості, необхідні менеджеру для ефективного виступу перед аудиторією	Оцінка їх вираженості у себе (0-9 балів)

Заняття 2

Міні-лекція на тему «Комунікативна сторона спілкування»

Мета: Усвідомити, що спілкування педагога з учнями – це обмін інформацією.

План.

1. Комунікативна сторона спілкування.
2. Основні комунікативні бар'єри в спілкуванні.
3. Взаємопорозуміння в процесі комунікації.

1. Комунікативна сторона спілкування

Аналізуючи процес спілкування, ми переконуємося, що спілкування – це комунікація, тобто обмін думками, переживаннями, міркуваннями, настроями, бажаннями та ін. Іншими словами, під цією стороною спілкування розуміється

обмін інформацією. Але інформація не тільки передається, але і формується, уточнюється, розвивається. Для другої сторони спілкування характерно:

- 1) зміст конкретної комунікації може бути надзвичайно різноманітним – від розмови 3-річних малюків до бесіди учених;
- 2) ефективність спілкування пов'язується, перш за все, з цією функцією;
- 3) комунікація в спілкуванні завжди значима для його учасників, тому що обмін інформацією відбувається не «просто так», а заради досягнення якоїсь мети, задоволення якихось потреб;
- 4) комунікація в спілкуванні – це, перш за все, вплив: у разі успіху комунікації відбувається зміна в уявленнях про світ того, кому вона адресована.

Основні види комунікації: вербальна і невербальна.

2. Основні комунікативні бар'єри в спілкуванні

У ході передачі й прийому інформації відбуваються її суттєві втрати. Часто, пере-даючи інформацію, ми думаємо, що слухачі засвоюють її майже на 100%. Насправді це не так.

Уявимо, що комунікатор задумав передати певну інформацію, яка повинна набути словесних форм (внутрішнє мовлення). Бар'єром на цьому шляху стає межа нашої уяви (перекодування думок у слова). При цьому втрачається до 30% інформації. Інший бар'єр – активний мовний фільтр, словниковий запас комунікатора. Набуває мовних форм 80% тієї інформації, яка перекодована у внутрішнє мовлення. Третій бар'єр – словниковий запас реципієнта – збіг словникового запасу комунікатора і реципієнта. Залежно від словникового запасу реципієнт сприймає майже 70% висловленої інформації. Обсяг цих втрат залежить від уміння слухати і концентрувати увагу, не дозволяючи собі відволікатися на сторонні подразники.

За умов людської комунікації можуть виникати специфічні комунікативні бар'єри, пов'язані з уразливими місцями в будь-якому каналі комунікації або з помилками у кодуванні чи декодуванні. Вони мають соціальний або психологічний характер. Бар'єри можуть виникати через відсутність єдиного

розуміння ситуації спілкування: це можуть бути соціальні, політичні, релігійні, професійні відмінності, які не тільки призводять до різної інтерпретації одних і тих самих понять, а й взагалі до різного світосприймання, світорозуміння.

Також бар'єри під час комунікації можуть мати виражений психологічний характер: вони виникають або внаслідок різних індивідуальних психологічних особливостей тих, хто спілкується, або через якісь особливі психологічні стосунки, що склалися між партнерами (антипатія, недовіра одне до одного).

1. Взаємопорозуміння в процесі комунікації

У ході комунікації відбувається не тільки передача інформації, а й соціальна орієнтація учасників. На думку Б.Ф. Поршнева, поширення інформації в суспільстві відбувається через своєрідний «фільтр» довіри чи недовіри. Цей фільтр діє так, що абсолютна істинна інформація може стати неприйнятною, а хибна – прийнятною. Психологічно важливо з'ясувати, за яких обставин той чи інший канал інформації може бути блокований цим фільтром. Адже існують різні засоби, які допомагають прийняттю інформації, послабленню чи підсиленню дії фільтрів. Тобто, у процесі спілкування обов'язково має бути взаємопорозуміння між його учасниками.

Заняття 3

Тест «Бар'єри управлінської діяльності»

Мета: виявити здатність менеджерів до саморозвитку.

Інструкція У своїх зошитах дайте відповідь на наступні питання, оцінивши їх у балах:

- 5 – якщо це твердження повністю відповідає дійсності;
- 4 – швидше відповідає, ніж ні;
- 3 – швидше не відповідає;
- 2 – не відповідає.

Питання тесту:

1. Я намагаюсь вивчити себе.

2. Я залишаю час для розвитку навіть тоді, коли дуже зайнятий (та).
3. Перепони та труднощі, що виникають на моєму шляху, стимулюють мою активність.
4. Я шукаю зворотній зв'язок, так як це допомагає мені пізнати і оцінити себе.
5. Я рефлексую свою діяльність виділяючи на це спеціальний час.
6. Я аналізую свої почуття і досвід.
7. Я багато читаю.
8. Я широко дискутую з питань, що мене цікавлять.
9. Я вірю у свої можливості.
10. Я прагну бути більш відкритим (тою).
11. Я усвідомлюю вплив оточуючих мене людей.
12. Я займаюсь своїм професіональним розвитком і маю позитивні результати.
13. Я отримую задоволення від засвоєння нового.
14. Зростаюча відповідальність мене не лякає.
15. Я позитивно поставився (-лася) б до поліпшення на роботі.

Підрахуйте загальну суму балів:

75-55 – активний розвиток;

54-36 – відсутня система саморозвитку, орієнтація на розвиток залежить від умов;

35-15 – розвиток зупинився, мало можливий.

Аналіз мікродослідження.

У ході передачі і прийому інформації відбуваються її суттєві втрати. Часто, передаючи інформацію, ми думаємо, що слухачі засвоюють її майже на 100%. Насправді це не так. Багато інформації втрачається з різних причин: межа нашої уяви (перекодування думок у слова); активний мовний бар'єр;

словниковий запас комунікатора; словниковий запас реципієнта; уміння слухати; обмеженість обсягу пам'яті тощо.

За умов людської комунікації можуть виникати специфічні комунікативні бар'єри, пов'язані з уразливими місцями в будь-якому каналі комунікації або з помилками у кодуванні чи декодуванні. Вони мають соціальний або психологічний бар'єр. У ході комунікації відбувається не тільки передача інформації, а й соціальна орієнтація учасників: довіра чи недовіра до іншої людини.

Обговорення факторів, які стимулюють або гальмують розвиток та саморозвиток педагогів.

Фактори, що гальмують:

1. Власна іннервація.
2. Розчарування в результаті невдач, що мали місце раніше.
3. Відсутність підтримки і допомоги у цьому питанні з боку керівництва.
4. Вороже ставлення оточуючих (заздрість, ревності), які погано сприймають зміни і стремління до нового.
5. Неадекватний зворотний зв'язок з членами колективу і керівництвом, тобто відсутність об'єктивної інформації про себе.
6. Стан здоров'я.
7. Недостатньо часу.
8. Обмеженість ресурсів, погані життєві обставини.

Стимулюючі фактори:

1. Методична робота у навчальному закладі.
2. Робота у проблемних групах.
3. Приклад і вплив друзів, одногрупників.
4. Приклад і вплив викладачів.
5. Організація навчальної праці у навчальному закладі.
6. Увага керівників закладу до цієї проблеми.
7. Довіра викладачів.

8. Новизна діяльності, умови роботи і можливості експериментування.
9. Заняття із самоосвіти.
10. Інтерес до роботи.
11. Зростаюча відповідальність.
12. Можливість отримати визнання у колективі.

Заняття 4

Мета: формування особливостей поведінки в управлінському процесі.

План.

1. Психофізіологічний аспект поведінки людини у конфліктній ситуації.
2. Темперамент і конфліктність.
3. Конструктивні та деструктивні конфлікти.

1. Психофізіологічний аспект поведінки людини у конфліктній ситуації

Нервова регуляція життєво важливих функцій організму людини пов'язана з рефлекторною діяльністю і забезпечує швидкі реакції як на події, що відбуваються навколо нас, так і на зміни, які мають місце у нашому організмі. Проте, крім нервової регуляції, фізіологічні функції організму перебувають також під впливом гормонів, які продукуються залозами внутрішньої секреції. Один з них – адреналін. Всесвітньо відомий американський лікар Генрі Дж. Білер вказує, що адреналін має властивості: контролювати постачання киснем усіх клітин, у тому числі тих, що керують; контролювати м'язову напругу.

Конфліктогени сприймаються як першою, так і другою сигнальними системами. При вербальному спілкуванні друга сигнальна система аналізує зміст розмови, а перша – жести, міміку, тон. Невідповідність результатів аналізу вербальної і невербальної інформації призводить до неузгодженості висновків обох сигнальних систем і є потенційним конфліктогеном, оскільки може трактуватися як глузування, сарказм або іронія..

Гальмування рефлекторних реакцій може відбуватися набагато швидше, ніж зниження впливу гормонів на функції організму, що перебуває у стані збудженої готовності до конфлікту.

2. Темперамент і конфліктність

Темперамент формується в особистому досвіді людини на основі генетично зумовленого типу нервової системи і значною мірою визначає стиль діяльності людини взагалі і поведінки у конфліктній ситуації зокрема. Відомий учений-фізіолог І.П. Павлов вважав, що темперамент визначається типом нервової системи і характеризується: силою, рівновагою, рухливістю.

Співвідношення типів нервової системи і психічних реакцій можемо подивитися у табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика нервових процесів	Типи нервової системи			
	Нестримний	Живий	Інертний	Слабкий
Сила	Сильний	Сильний	Сильний	Слабкий
Урівноваженість	Неврівноважений	Урівноважений	Урівноважений	Неврівноважений
Рухливість	Рухливий	Рухливий	Інертний	Рухливий або інертний
Швидкість реакції	Швидка	Швидка	Повільна	Повільна
Сила реакції	Надмірна	Поміркована	Повільна	Повільна
Темперамент	Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік

Холерик – легко ініціює конфлікти. Керується швидкоплинними емоціями. Охоче втягується в конфлікт, інтенсивно нарощує силу конфліктогенів, швидко втягує в конфлікт оточуючих. Необ’єктивний, легко може перетворитися з арбітра в учасника.

Сангвінік – рідко ініціює конфлікти. Керується інтересами справи, поняттями обов’язку і справедливості. У конфлікт вступає неохоче, звичайно лише тоді, коли він конструктивний. У конфлікті зберігає конкретність, відстоює позиції відповідно до переконань. Здатний маневрувати, йти на компроміс для погашення конфлікту. Об’єктивний, може перетворитися у «парламентера» і у «миротворця».

Флегматик – майже ніколи не ініціює конфлікти. Уникає участі в конфліктах, але якщо стає їхнім учасником, то до кінця відстоює свою точку

зору, не знімаючи її і не маневруючи. У перебігу конфлікту спокійний, у бурхливому конфлікті – занадто статичний. Об'єктивний, безсторонній, конструктивний.

Меланхолік – ініціатор внутрішніх конфліктів у собі самому. Уникає участі в конфліктах, а ставши їхнім учасником, поводить пасивно, «пливе за течією», не вбачаючи у конфлікті корисної конструктивності. Якщо призначається арбітром, то може легко перетворитися у спостерігача.

3. *Конструктивні та деструктивні конфлікти*

Д. Джонсон вважає, що уникнути конфлікту неможливо, якщо є стосунки з іншими людьми. Відсутність конфліктів свідчить про те, що у вас взагалі немає стосунків, а не в тому, що ваші стосунки добрі. Продуктивне розв'язання конфлікту передбачає сприймання його як творчого завдання, розв'язання якого сприяє особистісному росту.

Крім конструктивного розв'язання конфліктів, є ще деструктивні конфлікти, яким притаманні механізми психологічного захисту. Деструктивні конфлікти пов'язані з такими особливостями педагогів, як домінування егоцентризму, низька емоційна стійкість, неузгоджена самооцінка, орієнтація на негативні риси інших людей.