



ПСИХОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лідія ОРБАН-ЛЕМБРИК

Copyright © 2001

Суспільна проблема. В атмосфері неперестигності знань, дефіциту професійної культури управління та справжньої компетентності проблема професіоналізму управлінської діяльності набуває особливої значущості. Непрофесіоналізм в управлінні не тільки перешкоджає процесу державотворення, призводить до величезних втрат в економіці, зовнішній та внутрішній політиці, а й сприяє зростанню психологічного дискомфорту, напруженості в міжособистісних та міжгрупових відносинах, безпідставно збільшує кількість конфліктів. Перехід до ринкової економіки зумовлює істотні зміни традиційних структур системи управління і ставить особистість керівника в умови вибору: або бути професіоналом і вижити, або залишитися ніким.

Мета повідомлення: з позицій акмеології та психології управління обґрунтувати психологічну сутність професіоналізму управлінської діяльності керівника, виокремити психологічні передумови та рушійні сили його розвитку.

Авторська концепція. У психологічному аспекті управлінська діяльність – це реалізація суб'єктивного ставлення до різних сфер об'єктивного світу, під час якого задоволь-

няється певна потреба суб'єкта та досягається поставлена мета як майбутній результат. Управлінська діяльність – один із різновидів соціальної роботи, що за своєю суттю має бути спрямована на підвищення ролі суб'єктивного чинника. Інакше кажучи, ефективність виробництва (тут поняття “виробництво” має широкий зміст, позначаючи головну сферу діяльності цієї соціальної ланки – матеріальне виробництво, наука, культура, освіта та ін.) дедалі більшою мірою залежить від спрямованості та професіоналізму учасників управлінського процесу. Суть професіоналізації управління за психологічного підходу полягає в опануванні керівниками секретів майстерності, формуванні у них психологічної готовності здійснювати управлінську діяльність ефективно та результативно, баченні й розумінні ними шляхів, що ведуть до високої професійної досконалості. Якщо раніше професіоналізм пов'язували головним чином із рівнем натренованості сенсорно-перцептивних, мнемічних та сенсомоторних функцій, то нині центр ваги переміщується у бік таких властивостей особистості, котрі пов'язані з мисленням, спостереженням, вмінням швидко і точно орієнтуватися в

обставинах, прогнозувати розвиток подій, планувати діяльність з емоційною рівноваженістю та здатністю до довільної регуляції своїх станів. У системі психологічних якостей керівники, які визначають рівень професіоналізму, більшого значення набувають інтелектуальні та соціально-психологічні. Це актуалізує вивчення проблем, пов'язаних, по-перше, з виявленням залежностей між особливостями професіоналізму зрілої людини та іншими її проявами поза сферою професійної діяльності; по-друге, із самовихованням і самовдосконаленням особистості; по-третє, розвитком у неї відповідних спеціальних здібностей оцінювати свою діяльність, визначати перспективи власного зростання; по-четверте, формуванням в особистості керівника психологічної компетентності і готовності здійснювати професійну управлінську діяльність.

Сутнісний зміст: здійснюється аналіз психологічного змісту професійної управлінської діяльності, концептуально розкриваються передумови та рушійні сили розвитку керівника.

Ключові слова: *управлінська діяльність, професіоналізм керівника, професіоналізм управлінської діяльності, професіоналізм управління, готовність керівника до здійснення управлінської діяльності, ціннісне ставлення до професіоналізму, становлення і розвиток професійного "Я", професійні ролі, управлінська кар'єра, акме керівника, акме управлінської діяльності.*

За умов проголошення суверенітету народу, розбудови української держави й утвердження її на світовому рівні надзвичайно гостро постає

проблема професіоналізму в усіх сферах діяльності, тим більше, коли мовиться про управління. Наше сьогодні – це час всезагального усвідомлення того, що від ступеня індивідуальної самореалізації учасників управлінського процесу залежать результати, масштаби й успіх будь-якого керівництва. Водночас підкреслимо: динамічність економічних відносин тільки передбачає підвищення освітньої та професійної компетентності людини, вдосконалення пошуку спеціальних форм навчання, а те, як ці процеси будуть розвиватися і втілюватися у життя, визначально залежить від самої особистості.

Науковий аналіз управлінської діяльності як професійної вимагає, щоб її функції виконували ґрунтовно підготовлені спеціалісти з управління, які спроможні й уміють використовувати надбання науково-технічного прогресу, теоретичні та проєктивні розробки суміжних з управлінням наук, у т. ч. психології управління. Тут враховуються не лише тенденції та закономірності функціонування ринкової системи, а й особливості розвитку людини, її індивідуальні та психофізіологічні можливості у професіоналізації управління (**див. рис. 1**).

Аналіз наукової літератури з проблем професіоналізації діяльності дає підставу стверджувати, що професіоналізм управлінської діяльності складається із сукупності соціокультурних, загальнотеоретичних, спеціальних управлінських і психологічних знань, умінь та навичок, якими повинен володіти керівник для ефективного здійснення та корекції цієї діяльності. Професіоналізм керівника характеризується певним рівнем готовності реалізувати зазначену діяльність. Тому, з одного боку,

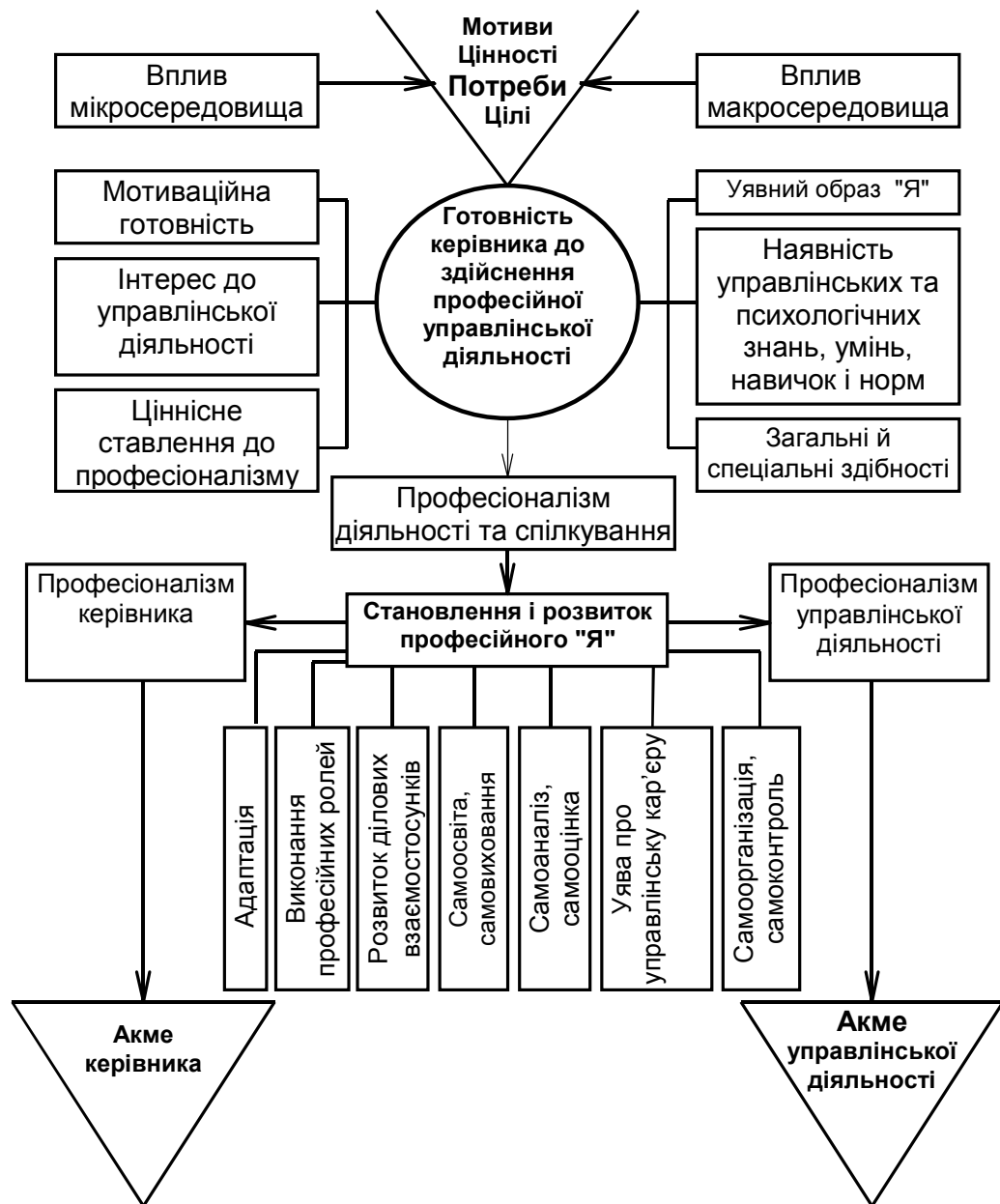


Рис. 1.

Психологія професіоналізму управлінської діяльності керівника

професіоналізм – це інтегральна якість, властивість особистості, котра формується у діяльності й спілкуванні, а з іншого, – процес і результат останніх [7]. Згідно з теоретичними узагальненнями психології управління засади професіоналізму передбачають безпосередньо пов'язані з наявністю в керівника здатності до самооцінки, самоаналізу, самороз-

витку, самоорганізації, самоконтролю. У зв'язку з цим можна виокремити такі **компоненти професіоналізму управлінської діяльності керівника** [3; 9]: професіоналізм його діяльності (готовність здійснювати управлінську діяльність, технології стимулювання до досягнення вершин професійної управлінської праці, чинники зовнішнього середовища); про-

фесіоналізм спілкування та своєрідність взаємостосунків, котрі мають місце між керівниками і співробітниками; професіоналізм особистості керівника (характеристика знань, умінь, навичок і норм, спеціальних здібностей, які підвищують ступінь готовності здійснювати управлінську діяльність, самовиховання, самоосвіту як умови досягнення досконалої професійності); сукупні показники активної діяльності співробітників, що характеризують їхню психологічну та професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальних цілей організації, наявність спеціальних здібностей тощо).

Професіоналізм управління базується на ціннісному ставленні індивіда до управлінської діяльності, передбачає мотиваційну готовність здійснювати даний вид діяльності в конкретному довірливому середовищі умовах соціуму. Таке розуміння професіоналізму управління підтверджує той факт, що професійне становлення особистості керівника, динаміка її психічних процесів, властивостей і станів, розвиток професійних відносин і виконання відповідних соціальних ролей невід'ємні від суспільних умов, природних обставин, історико-культурних ситуацій і подій.

Закономірним та цілком очевидним нині є висновок про те, що сучасне управління послідовно розширюється у бік психологізації, а пошук шляхів активізації людського чинника всередині організації та врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу – одна з найважливіших умов підвищення ефективності управлінської діяльності.

Принципи і параметри побудови антропоцентричної наукової концепції зосереджують увагу на з'ясуванні психологічних чинників досягнення цієї ефективності, до яких щонайперше можна віднести такі: 1) психологічне забезпечення професійної управлінської діяльності керівників, пошук та активізація управлінських резервів кадрів, у т.ч. систематична оцінка результатів діяльності наявних керівників і відбір нових для потреб організації; 2) виявлення залежностей між особливостями професіоналізму керівника у сфері управлінської діяльності та іншими його виявами поза межами професійних обов'язків; 3) оцінку й покращення соціально-психологічного клімату в організації, згуртування персоналу навколо її цілей; 4) вдосконалення комунікативної підготовки суб'єктів управління, стилю й культури ділових взаємовідносин; 5) психологічне стимулювання саморозвитку й самовдосконалення особистості керівника та співробітників; 6) психологічне підкріплення довгострокових цілей організації, зокрема безконфліктне управління людськими ресурсами.

Щодо особистості керівника, то він, відповідно до свого інтелектуального потенціалу, природних задатків і таланту, нарешті соціального статусу, покликаний найкращим чином виявити себе, реалізувати передові ідеї та задуми і стати професіоналом своєї справи. Нова система професійного навчання і має бути спрямована на усвідомлення керівником своєї соціальної ролі, професійної кар'єри, становлення професійного "Я". Перш за все професійний шлях керівника у системі управління значною мірою визначається його вмінням бачити свою

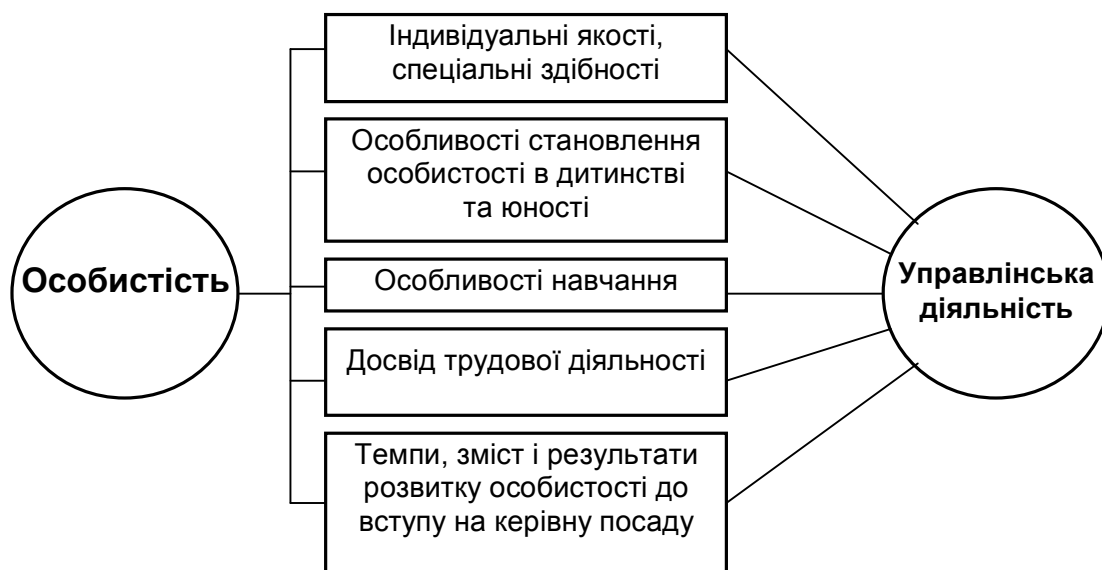


Рис. 2.

Передумови, що визначають шлях керівника в системі управління

життєву перспективу, яка є інтегральною, багатовимірною категорією, що змістовно обіймає безліч автономних стратегій, тенденцій, можливостей розвитку особистості, обґрунтовує доречність низки життєвих учинків.

Управлінський шлях керівника та його становлення у системі управління розпочинається не з чистого аркуша паперу. Вивчення наукової психологічної літератури та наші спостереження показують [8; 14], що цей процес головно визначається індивідуальними властивостями, особливостями здоров'я і розвитком індивіда у дитинстві та юності, а також продуктивністю навчання та досвідом трудової діяльності (**див. рис. 2**). Отож початок управлінського самовизначення датується дитинством. Опитування керівників вищої ланки свідчать, що в 12 – 13 років у них сформувався узагальнений образ власного життєвого шляху, де чільне місце посідала їхня майбутня управлінська діяльність. Школярі, зі свого боку, вказують, вони найчастіше

надають перевагу діяльності директора – магазину, заводу, школи, виокремлюючи при цьому два надзвичайно важливих, на їхню думку, мотиви управлінської діяльності: висока заробітна платня і самостійність. До того ж хлопці здебільшого зорієнтовані на суспільну значущість результатів управління, громадське схвалення, а дівчата акцентують увагу на роботі з людьми, оволодінні навичками спілкування [6].

Значний вплив на формування майбутніх керівників здійснює сім'я, яка визначає систему відносин людини зі світом, найближчим оточенням, своїм власним Я, а тому є одним із важливих стартових чинників її управлінського розвитку. Зокрема, у психології виявлений зв'язок між вибором управлінської діяльності дітьми й успішністю реалізації батьківської моделі підприємництва: якщо управлінська діяльність батьків результативна та ефективна, то це створює її адекватний її образ у дітей і сприяє їхній самостійності, впевненості у

своїх силах [6]. У таких сім'ях діти свідомо прагнуть оволодіти управлінськими навичками, а там, де мати задіяна до управлінської діяльності, основними мотивами посадового просування діти вважають “повагу оточуючих”, “самостійність”. Коли керівником є батько, то таким мотивом здебільшого слугують “самостійність”, “упевненість”. Якщо в сім'ях тато і мама беруть участь у прийнятті управлінських рішень, то їхні діти називають основним мотивом посадового зростання “соціальну значущість” управлінської діяльності.

Престиж високої освіти та культури серед управлінців і підприємців актуалізує значення ще однієї стартової умови розвитку керівника – доуправлінської освіти. За нашими даними, а також результатами інших досліджень [4; 5; 10; 15 та ін.], молоді керівники ставлять до своєї теоретичної і практичної підготовки високі вимоги, виявляють потребу в більш якійсь доуправлінській освіті. Водночас йдеться і про належне професійне навчання, з яким асоціюється образ майбутнього управлінського шляху. Доведено, що швидкість просування рівнями посадової ієрархії вища у тих керівників, які отримали управлінський досвід до призначення на першу посаду. Практика підтверджує й таке: важливе значення також має неформальний управлінський досвід накопичений у громадських організаціях, політичних партіях тощо. Не менш вагому роль у подальшій успішній управлінській діяльності відіграє сам характер переходу до неї. Найбільш дослідженими є три варіанти початку управлінського шляху керівника: робітник – керівник; студент – керівник; інженер – керівник. Другий ва-

ріант здійснюється у системі “навчальна діяльність – управлінська діяльність”, два інших – “трудова діяльність – управлінська діяльність”. Водночас науковці [6] виявили стійкі закономірності таких переходів, а саме:

- якщо працівник (робітник) мав певні труднощі у спілкуванні тоді, коли був рядовим членом групи, то на посаді керівника, він має труднощі не лише у спілкуванні, але й при виконанні виробничих завдань;

- оскільки комунікативні дефекти є складними особистісними утвореннями, то просування керівника рівнями управлінської ієрархії не ліквідує їх, вони можуть бути усунуті тільки у процесі спеціальної підготовки;

- готовність до роботи на керівній посаді не виключає наявності труднощів під час виконання виробничих завдань попередньої посади;

- працівники, які кілька разів здійснили перехід “трудова діяльність – управлінська діяльність”, вирізняються підвищеною залежністю від актуальних взаємовідносин з людьми.

Хороша фізична форма і здоров'я – базові компоненти присвоєння досвіду управлінської діяльності, адже здорові люди продуктивно працюють, їм властиві такі діяльні характеристики, як творчість, комунікабельність, почуття гумору, критичність, здатність відшукувати нові резерви ефективного перебігу своєї життєдіяльності. У зв'язку з цим актуалізується значення проблеми ортобіозу (правильний, розумний спосіб життя) особистості керівника. Вона стає нагальною і потребує свого роз'яснення, оскільки професійна управлінська діяльність – це постійне напруження нервової системи людини, активна розумова робота, котра

ускладнена вантажем персональної відповідальності та вимагає постійного вирішення позаштатних завдань. Доведено, що вища нервова діяльність керівника щоденно піддається впливу, принаймні трьох чинників: великого обсягу аналітико-синтетичної діяльності мозку, хронічного дефіциту часу, високого рівня особистої мотивації, що може викликати дистрес, утомлюваність, погіршення соматичного здоров'я.

Управлінська практика показує, що керівник, у якого не втрачена здатність продуктивно трудитися, повноцінно виконувати різноманітні управлінські та життєві функції, рідко задумується про своє здоров'я, недостатньо уваги звертає на його стан. Натомість більшість захворювань сучасних ділових людей виникають через нестачу рухливої активності, нервові перевантаження, порушення роботи серцево-судинної системи, почуття психологічної незахищеності. Відтак настав час керівникам і підприємцям переглянути своє ставлення до проблеми власного здоров'я, відпочинку. Варто запозичити із світової управлінської практики не тільки ефективні технології, сучасні способи виробництва, а й методи збереження здоров'я та працездатності на тривалий період часу. Як свідчить статистика, нині у середовищі великих і середніх міст кожні двоє з п'яти осіб страждають депресією, дисстресами. Щодо симптомів захворювання, то переважають такі: настає безсоння, виникає головна біль, погіршується апетит, настрій, під очима з'являються "мішки", (темні кола), холонуть пальці на руках і ногах. Управлінці також не позбавлені дисстресових навантажень, про що йшлося вище.

Яскравий показник здоров'я керівника – уміння радіти, насолоджуватися життям, знаходити в буденному існуванні щось позитивне. Недаремно лікарі, на запитання "що потрібно робити з метою збереження свого здоров'я?", щонайперше радять профілактику радістю. У психологічному вимірі життєрадісність спричинюється певними чинниками: розмаїттям вражень, музикою, спілкуванням з природою, любов'ю у найширшому широкому сенсі – подяка, повага, довіра, замилювання, дружнє ставлення, доброзичливість, посмішка.

З метою підтримки працездатності та життєвого тону керівникові пропонується [13] протягом кожного шестигодинного циклу (крім нічного періоду) одну годину використовувати на *рекреацію* (фізичне зміцнення: за час роботи здійснювати від 4 до 6 гімнастичних пауз, проходити за день не менш 7 км); *релаксацію* (психічне розслаблення і перемикання емоцій); *катарсис* (моральне очищення). Звертається також увага на профілактичні заходи щодо здоров'я (в медицині вони становлять основу гігієни, покликаної забезпечити низку науково обґрунтованих вимог, дотримання яких сприяє нормальному функціонуванню людського організму). У структурі ортобіозу керівника гігієна, за В. Шепелем [13], стосується трьох сфер – праці, спілкування та особистості. *Гігієна праці*: оскільки праця завжди пов'язана із напруженням сил людини, важливо не допускати перевтоми, яка є природною реакцією людського організму, спрямованою на запобігання руйнування його здоров'я. Тому потрібно дотримуватися норм і правил організації свого робочого місця, забезпечувати нормаль-

не екологічне внутрішньовиробниче середовище тощо. *Гігієна спілкування* передбачає дотримання етикету управлінського спілкування, виявлення терпимості до характерологічних вад інших, уважне ставлення до думок співробітників, стримування власних емоцій тощо. *Особиста гігієна* зорієнтована на безперервний самоконтроль за станом свого тіла і душі.

Управлінську діяльність керівника постійно супроводжує ризик. Він може по-різному позначатися на його морально-психологічній і фізіологічній рівновазі, ефективності управлінських рішень. Через неоднозначність, динамічність та складність соціальних ситуацій на ринку праці ризик – природне явище в функціонуванні будь-якої управлінської системи. Доведено, що найбільших успіхів зазвичай досягає той керівник, який може сміливо піти на розумний, виправданий ризик, показниками якого є: точний розрахунок, інтуїція, контроль над емоціями, шансові ситуації, здібності підприємця тощо.

Все сказане дає підстави стверджувати, що управління само собою є джерелом стресу, ризику, постійного замаху на здоров'я тих, хто ним займається. А це, зі свого боку, зобов'язує знати, що людський організм спроможний виробляти захисні механізми (перевтома, небажання займатися певною роботою, стереотипне ставлення до нагальних потреб, підвищена обережність у спілкуванні тощо), які допомагають простіше реагувати на ділові конфлікти, службові негаразди, психологічні бар'єри та інші проблеми, що повсякденно виникають в управлінській діяльності керівника.

Хоча життєва перспектива конкретного суб'єкта управління залежить від загальних орієнтирів та

осмислення їх змісту, все ж важливі етапи людського розвитку неможливо зрозуміти без урахування зусиль керівника та його взаємодії з іншими людьми в організації. Основний психологічний механізм, який дає змогу пояснити спонукальний вплив осмисленого вибору, його своєрідна внутрішня стартова умова – готовність індивіда до здійснення управлінської діяльності, яка передбачає: 1) наявність загальних і спеціальних здібностей, інтересу до зазначеної діяльності; 2) потенційну здатність приймати ризиковані рішення, розв'язувати складні завдання, долати напружені ситуації заради поставленої мети та активно діяти за екстремальних умов (дефіцит часу, порушення технологічного процесу тощо), тобто бажання й можливість розсудливо поводитися під тиском зазначених стресових навантажень; 3) внутрішня налаштованість діяти у середовищі, що швидко змінюється; 4) володіння спеціальними знаннями і вміннями; 5) ціннісне ставлення до професіоналізму; 6) сформованість уявного образу "Я", тобто чіткого уявлення про свою управлінську кар'єру; 7) уміння проводити самооцінку, самоаналіз, самоконтроль. Загалом психологічна готовність пов'язана з переведенням зовнішніх регуляційних впливів у внутрішні регулятори поведінки. При цьому основу особистісної активності керівника становлять ті ціннісні орієнтації, які прийняті ним до обстоювання і регулюють його індивідуальну життєактивність [7].

Отже, **готовність особистості керівника** – це соціально зумовлений і психологічно спричинений потребою людини та вмотивований процес, який знаходить формовиявлення у позитивному емоційно-вольовому

ставленні до управлінської діяльності. Водночас інтегральний показник професіоналізму, здатності людини досягнути вершин (акме) майстерності й, нарешті, реального вчинення особистості, яке свідчить про успішне функціонування та розвиток організації. Суспільна практика показує, що не завжди уявний образ "Я" людини про управлінську діяльність та майбутню кар'єру набуває реальних відтінків, оскільки існує чимало чинників об'єктивного і суб'єктивного характеру, які неоднозначно впливають на формування ціннісного ставлення до власного професіоналізму. Так, не всі зовнішні цінності приймаються особистістю, а тому не завжди відіграють роль регуляторів індивідуальної поведінки. Сутність ціннісного ставлення керівника до професіоналізму пов'язана з переходом чи трансформацією його структурних складових як соціально значущих управлінських вартостей в особистісні та передбачає їх утілення в управлінській діяльності. Щодо цінностей, то під ними в даному контексті розуміються ідеї, наукові управлінські концепції, успішна управлінська практика та передовий досвід, котрі сприяють підвищенню професіоналізму й ефективності організаційної діяльності. Загалом аналізоване ціннісне ставлення ґрунтується на: а) єдності об'єктивного й суб'єктивного, де перше діє через актуалізацію системи цілеспрямованих психічних і практичних вчинків, тобто через суб'єктивне; б) свідомому, індивідуалізованому та суспільно обумовленому, емоційно-вольовому реагуванні на ті складові професіоналізму, які треба вивчати, осмислювати, практично втілювати.

Цінним для теорії та практики професіоналізації управління, на наш погляд є вчення С. Рубінштейна, про етапи життєвого шляху людини, а також висновки про те, як окремі етапи (дитинство, юність, зрілість і т.п.) впливають один на одного. Вчений підкреслював, що в життєвому самовизначенні особистості кожен етап відіграє непересічну роль, що особистість не тільки залежить від різних життєвих обставин, а й сама впливає на них, звідси залежність життєвих подій від людини. Думка вченого про невикористані, втрачені можливості, нереалізовані здібності безпосередньо виводить на проблему професіоналізму управлінської діяльності, відповідальності суб'єктів управління за свої вчинки і справи, за долю особистісного таланту. І це цілком зрозуміло, адже, за С. Рубінштейном, життєвий шлях – це рух уперед й уверх до вищих форм розвитку, до кращих проявів людської душі, професіоналізму. Це не прямування від розквіту до занепаду, від народження до смерті, а просування до етичного, соціального, психологічного, професійного вдосконалення; не досягнення старості й кінця, а здобуток особистісної повноти, професійної довершеності [11; 12].

Не менш важливими для досягнення в управлінській діяльності майстерності і професіоналізму, зрілості та адміністративних вершин є конкретні дослідження життєвого шляху особистості, проведені Б. Ананьєвим [2], який обґрунтував необхідність створення нової науки – акмеології. Ця наука об'єднала зусилля вчених різних галузей знання, що досліджують людину, її розвиток та становлення й зосередила свою увагу

на вивченні особистісних, психофізіологічних характеристик фізично і психічно зрілої дорослої людини, на з'ясуванні об'єктивних і суб'єктивних чинників, котрі б дозволили індивіду найбільш плідно проявити себе у житті. Хоча традиційно акмеологія розглядала закономірності і чинники, що забезпечують вищий рівень досягнень у будь-якій сфері діяльності (педагогічній, медичній, юридичній, управлінській та ін.) зрілих людей, однак розвиток умінь і навичок, набуття соціально-морального досвіду, ціннісного ставлення до діяльності, мотиваційної готовності – це невід'ємні характеристики майстерності і професіоналізму, котрі розкриваються у дитинстві. Наші дослідження показали, що зрілою людина не народжується, стан зрілості не з'являється у неї несподівано й відразу; на те, яким він є і буде, «працюють» усі попередні етапи розвитку індивіда. Проте очевидно одне: не сформована на початку життєвого шляху професійна культура важко компенсується на наступних етапах, що негативно впливає на особистісний та професійний розвиток керівника будь-якого штибу.

Щодо поняття «зрілість», то в довідковій психологічній літературі воно трактується як найбільш тривалий період онтогенезу, якому притаманна тенденція до досягнення найвищого розвитку духовних, інтелектуальних і фізичних здібностей людини. Вчені, зокрема, виокремлюють такі характеристики зрілої особистості: розвинуте почуття відповідальності, потреба в турботі про інших людей, здатність до активної участі у житті суспільства та ефективного використання своїх знань і здібностей, психологічна близькість з іншими

людьми, конструктивне розв'язання різноманітних життєвих проблем на шляху до найповнішої самореалізації. К. Абульханова-Славська виходить на проблематику зрілості особистості через теоретичний аналіз стратегії життя людини, яка, на її думку, має три основних ознаки: перша пов'язана з вибором основного для неї способу життя, визначенням його головних цілей, етапів; друга передбачає здолання життєвих суперечностей й утілення своїх найважливіших планів, добродійних перспектив; третя полягає у творчості, професіоналізмі, поєднанні своїх потреб із перебігом життя у формі його особливих цінностей. Відтак перехід із світу побудови планів, пошуку ідеалів у світ реалізації життєвих задумів і перспектив, стрибок від самовизначення до професійної самореалізації й у такий спосіб здійснення себе в реальному житті повно характеризує зрілу людину [1].

Інший науковий факт стосується ціннісно-сислової сфери суб'єкта управління: якщо його підсфери (професійна, сімейно-побутова, сексуальних взаємостосунків, спілкування, саморозвитку, самовдосконалення) співвідносяться між собою на засадах цілісності, то для оточуючих керівник є цільною особистістю, яка має певний досвід та уявлення про життя, засоби реалізації поставлених завдань. При цьому збереження осмисленості буття – важлива передумова професійного самоутвердження особи у системі управлінської діяльності. Ще одна важлива для акмеології характеристика зрілості – визнання референтною групою соціально-психологічних властивостей та якостей людини. З управлінської практики відомо таке: якщо ця оцінка

достатньо висока, тоді соціально-групове визнання не тільки компенсує, а й виправдовує в очах особистості навіть невдачі в сфері міжособистісних ділових взаємин. Для керівника окреслене визнання справді становить значущу умову успішної управлінської кар'єри. В іншому разі у нього виникає стан психологічного дискомфорту, незадоволення змістом управлінської роботи. Невизнання суб'єкта управління на груповому та особистісному рівнях спричинить його психологічну кризу, яка свідчить про те, що керівник як професіонал не стався.

Система психологічних і соціально-психологічних передумов та рушійних сил розвитку особистості керівника доповнюється виявленням тих чи інших подій, котрі впливають на управлінський шлях і становлення досліджуваного професіоналізму. Доведено, що значні зміни зовнішнього середовища зумовлюють низку трансформацій у діяльності та структурі особистості керівника. Так, події, які відбуваються у сім'ї, істотно впливають на розвиток особи. Водночас посадові переміщення керівника прискорюватимуть чи сповільнюватимуть його культурне зростання.

Орієнтація керівників на джерела управлінського розвитку – важлива константа ефективності управлінської діяльності. Зіставлення О. Молл [6] оцінок значущості джерел управлінського розвитку та особистісних чинників, виокремлених Р. Кеттеллом, дало змогу встановити такі закономірності: 1) емоційна зрілість та стійкість визначається орієнтацією керівника на самопідготовку, самостійне вивчення спеціальної літератури; 2) чим вищою є безтурботність, імпульсивність керівників, тим мен-

шою мірою вони схильні наслідувати вище керівництво; 3) добросовісність пов'язана з підвищеною оцінкою значущості своєчасного просування етапами управлінського розвитку; 4) підозрілість керівників примушує їх боротися за самостійність; 5) проникливість та гострота сприяють зростанню значущості зусиль безпосереднього керівництва в управлінській підготовці і потребі наполегливого вивчення тонкощів взаємовідносин між людьми. Водночас варто зазначити, що орієнтація на певні джерела управлінського розвитку зазвичай носить особистісний характер, а цінність взаємодії із колегами зростає за умов відсутності повної інформації про виробничу ситуацію і невміння децентралізувати рішення. Доведено, що для першої управлінської посади вплив колег на розвиток є великим, якщо керівники неініціативні. Проте значення колег посилюється і джерелом розвитку стає приклад вищого керівника за відсутності чіткого розуміння організаційних цілей. При цьому самостійність розглядається як основне джерело розвитку керівника із високою самооцінкою до успішної діяльності на стартовій та займаній посадах а потреба у ній властива тим керівникам, котрі високо цінують такі характеристики як уміння мобілізувати співробітників, здатність приймати обґрунтовані рішення, організаційна ініціативність.

Розвиток особистості керівника можливий лише за умов його активної взаємодії із навколишнім середовищем, зовнішнім світом. Загальна, спрощена схема такого розвитку – становлення особистості може бути описана так. *Адаптація* до навколишніх умов життя і діяльності, норм і цінностей, управлінської культури

організації (визначення напрямку і характеру розвитку, пошук джерел, засобів пристосування та становлення). Далі *індивідуалізація* (прояв власного “Я”, визначення детермінант розвитку, формування особистісних новоутворень, їх закріплення, забезпечення високої ефективності управлінської діяльності, утвердження власної активності та індивідуальності, оптимальна реалізація потенційних можливостей, гармонія розвитку). Нарешті *інтеграція* (зміна особистісних властивостей під впливом оточення, забезпечення високої продуктивності діяльності з метою посадового просування, зростання). Найявність управлінської адаптації спричинена переходом від навчання чи праці до управлінської діяльності і здебільшого містить суспільну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, організаційну, технологічну, посадову сфери особистісного зреалізування. При цьому задоволення працею, собою і повнотою розвитку своїх потенційних можливостей є суб’єктивним індикатором ролі адаптації керівника. Загальний процес адаптації, його тривалість залежать від обсягу знань управлінця, стажу роботи, психологічної сумісності в колективі, оцінки його діяльності підлеглими. Якщо цей обсяг достатній, то молодий керівник здебільшого задоволений змістом роботи, отриманою спеціальністю, організацією, умовами праці, своєю власною участю в управлінні.

Аналіз теорії та практики управлінської діяльності молодих керівників свідчить, що розкриття перед ними перспектив посадового зростання, розширення їхньої участі у вирішенні завдань організації, вдо-

сконалення взаємодії з підлеглими має велике значення для закріплення їх на посаді, сприяє їхній успішній адаптації. Водночас незадоволення роботою, своїми діями і вчинками, поганий настрій – це показники неповної адаптації до управлінської діяльності, які призводять до того, що керівник або припиняє свою роботу, або шукає психологічні захисні механізми, котрі б захистили особистість від зазіхань оточення на її цілісність і стійкість. звідси втеча від реалій, апатія, негативізм, агресія, мрії й фантазії, лінощі тощо. Це – конкретні форми вияву захисних механізмів, які підтверджують відсутність у керівника належної соціально-психологічної адаптації. Доволі часто саме вони, поєднуючись із недоліками в роботі, слугують додатним підґрунтям для регресу особистості.

Процес індивідуалізації особистості в управлінській діяльності пов’язаний з її самоактуалізацією: у керівника формуються вимоги до власної діяльності та до самого себе. За умов порушення вимог організованого оточення відбуваються ті чи інші трансформації у розвитку управлінців. А часті соціальні зміни здебільшого призводять до деформації особистісних вимог, що, безумовно, впливає на ефективність, результативність та професіоналізм управлінської діяльності. Якщо загострюється невідповідність рівня розвитку особистості керівника і вимог суспільства, то можуть мати місце такі наслідки: узгодженість (розв’язання проблеми вимог шляхом компромісу), зміна соціального оточення (пошук керівником іншого соціального оточення чи іншої системи норм), зміна

власних вимог (пристосування свого "Я" до обставин життя та діяльності, прийняття усталених правил).

Незаперечним є факт, що для суспільства і самого керівника надзвичайно важливо продовжити акме – найактивніший творчий період його життя. Ця нагальна потреба й актуальна проблема сучасних теоретико-прикладних досліджень може вирішуватися різними науковими методами. Основні з них зводяться до: а) правильної організації життєвого часу особи (його темп, ритм, частота); б) формування в учасників управлінського процесу етичної та професійної освіченості, активності у виробленні стратегічних рішень; в) виховання культури ділового спілкування; г) розвитку ортобіотики (здоровий спосіб життя, вміння привести у відповідність свої здібності і типологічні властивості з умовами управління, його можливостями та обмеженнями); д) вивчення впливу етнопсихологічного оточення на розвиток і становлення особистості керівника; е) створення умов для подолання суперечностей між мікросередовищем і людиною, які спричинюють ту чи іншу поведінку останньої у системі управління; є) розробка науково обґрунтованого алгоритму продуктивного вирішення завдань розвитку керівника-професіонала; ж) створення технолого-методичного інструментарію, з допомогою якого можна визначити наявний рівень професіоналізму як окремого керівника, так і інших учасників управлінського процесу; з) самовдосконалення особистості, усвідомлення нею своїх реальних можливостей та ставлення до себе як до суб'єкта – творця ефективного життя.

1. *Абульханова-Славская К.А.* Стратегия жизни. – М.: Наука, 1991. – 299 с.

2. *Ананьев Б.Г.* Человек как предмет познания. – Л.: Издательство ЛГУ, 1968. – 338 с.

3. *Деркач А.А., Орбан Л.Э.* Акмеологические основы становления психологической и профессиональной зрелости личности. – М.: РАУ, 1995. – 208 с.

4. *Китов А.И.* Психология хозяйственного управления. – М.: Профиздат, 1984. – 248 с.

5. *Молл Е.Г.* Психологические особенности оперативной управленческой деятельности. – Л.: ЛГУ, 1982. – 18 с.

6. *Молл Е.Г.* Психология управленческой карьеры: Автореферат дис... доктора психол. наук. – СПб., 1994. – 58 с.

7. *Орбан Л.Э.* Акмеологическая концепция нравственного становления личности: Автореферат дис... доктора психол. наук. – М., 1992. – 61 с.

8. *Орбан Л.Э., Гридчук Д.Н.* Социально-психологические аспекты предпринимательства и управления. – Ивано-Франковск: Знание, 1995. – 164 с.

9. *Орбан Л.Е.* Життєва перспектива особистості: акмеологічний аспект аналізу // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. – Івано-Франківськ: Вид. "Плаї" Прикарпатського ун-ту, 1966. – Вип. 1. – Ч. 1. – С. 14 – 25.

10. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Соціально-психологічні особливості підприємницької діяльності // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. – Івано-Франківськ: "Плаї" Прикарпатського ун-ту, 1998. – Вип. 2. – Ч. 1. – С. 3 – 10.

11. *Рубинштейн С.Л.* Основы общей психологии. – 2-е изд. – М.: Учпедгиз, 1946. – 704 с.

12. *Рубинштейн С.Л.* Проблемы общей психологии. – М.: Педагогика, 1976. – 480 с.

13. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера (Управленческая гуманитарология). – М.: Финансы и статистика, 1992. – 240 с.

14. *Юркевич Г.Й.* Психологічні детермінанти розвитку особистості менеджера: Автореферат дис. канд. психол. наук. – К., 1999. – 19 с.

15. *Яккока Л.* Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.