

## Література

1. Большаков В.Ю. Психотренинг. Социодинамика, игры, упражнения / В.Ю. Большаков. – СПб., 1994. – 316 с.
2. Волкова Н.П. Педагогіка : посібник для студентів вищих навчальних закладів / Н.П. Волкова. – К. : Академія, 2001. – 576 с.
3. Гиппиус С.В. Гимнастика чувств. Тренинг творческой психотехники / С.В. Гиппиус. – М. : Искусство, 1967. – 250 с.
4. Захаров В.П. Социально-психологический тренинг / В.П. Захаров, Н.Ю. Хрящева. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1989. – 55 с.
5. Книппер Д. Клинические ролевые игры и психодрама / Д. Книппер. – М. : Класс, 1993. – 224 с.
6. Леонтьев А.А. Педагогическое общение / А.А. Леонтьев. – М. : Знание, 1979. – 47 с.
7. Станиславский К.С. Работа актера над собой / К.С. Станиславский. – М. : Искусство, 1989. – 511 с.

ТИЩЕНКО О.І.

## ФЕНОМЕН КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Діяльність керівника треба розглядати, насамперед, у рамках формальної організації. Керівник призначений формально ззовні. Лідер висувається “знизу”. Керівництво – це сукупність процесів взаємодії між керівником і підлеглим, діяльність, спрямована на спонукання співробітників до досягнення поставленої мети шляхом впливу на індивідуальну й колективну свідомість.

Ефективність управлінської діяльності керівника залежить від його здібностей, від його досвіду і від якостей особистості. Цю проблему досліджували Р.К. Сержожникова, Н.Д. Пархоменко, Л.С. Яковицька та ін.

**Мета статті** – розглянути здібності та психологічні якості особистості, властиві сильним керівникам.

Загальна здатність до управлінської діяльності допускає такі управлінські вміння:

– уміння вирішувати “нестандартні” управлінські проблеми (управлінські проблеми – це проблеми, що не мають готових рецептів, пов’язані з конкретними, іноді конфліктними ситуаціями). Цими вміннями володіє керівник, якому властиві такі особистісні психологічні якості, як: гнучкість, самовпевненість, оригінальність мислення, оптимальне поєднання ризикованості й відповідальності в характері;

– уміння мислити масштабно. Ця здатність визначається тим, над якими проблемами керівник працює і якими категоріями відповідно до своєї посади мислить. Ступінь легкості й ефективності перебудови колишнього масштабу мислення говорить про здатність особистості до управлінської діяльності. Масштабність мислення тісно пов’язана з такими якостями особистості: емоційна стабільність, свобода від шаблонів, володіння високим творчим потенціалом;

– уміння забезпечити позитивну самоорганізацію управлінської системи. Керівнику надано право вирішувати питання підбору й розміщення кадрів у своєму підрозділі. Ефективність цих рішень безпосередньо залежить від таких якостей особистості: реалістичність у судженнях, інтуїція, передбачення наслідків рішення. Уміння поліпшити функціональне розміщення кадрів. Сильний керівник уміє правильно оцінити ефективність діяльності підлеглих, для чого необхідні особистісні якості: комунікабельність (уміння спілкуватися, взаємодіяти, переконувати, впливати), практичність, передбачення розвитку подій.

Ключем до ефективного керівництва є ще й підтримка співробітників.

Якими б організаторськими здібностями не володів керівник, який би не був високий рівень його підготовки та досвід, він не може покладатися лише на себе й залучає до управлінської діяльності лідерів. Діяльність лідера розглядається в рамках неформальної структури, що будується на особистісних перевагах, симпатіях, інтересах, потребах індивідів. Фактор урахування думки (прямо чи побічно) неформального лідера відіграє важливу роль у стабілізації життя колективу. Лідер не тільки направляє та веде своїх послідовників, а й хоче вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть іти за ним.

Довіра до лідера – це визнання його високих достоїнств, заслуг і повноважень, визнання необхідності, правильності та результативності його дій.

Ефективність керівної діяльності багато в чому залежить від авторитету керівника, а з одержанням певної посади керівник автоматично здобуває авторитет.

Для того, щоб авторитет посади керівника поєднувався з авторитетом його особистості, він повинен об'єднати в собі лідерські й керівні функції. Чим вищий авторитет керівника, тим сильніший його вплив на співробітників.

Авторитет керівника трудового колективу має два джерела: особистий, який виражається в здібностях керівника до лідерського впливу; суспільний, який виражається у володінні керівником владою та посадовим престижем.

Якості особистості керівника переломлюються в стилі керівництва.

Розрізняють загальний та індивідуальний стилі керівництва.

Загальний стиль керівництва виявляється в науковому підході до всіх суспільних процесів, у високій вимогливості. Конкретно він може виражатися в практичному застосуванні керівником сучасних принципів управління, заснованих на положенні теорій управління, використанні стандартів з управління тощо.

Індивідуальний стиль залежить від особистих якостей керівника, його характеру, темпераменту, знань, досвіду, переконань, здібностей.

Залежно від особистих якостей індивідуальний стиль поділяється на три (що стали класичними) стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний, котрі в результаті експериментально-дослідницької діяльності німецького психолога К. Левіна були виділені в 1930-х рр. стали класичними.

Авторитарний (директивний) стиль керівництва характеризується максимальною централізацією влади керівника в своїх руках. Керівник-автократ одноосібно вирішує всі питання, не радячись, як правило, з колективом і найближчими помічниками. Цьому стилю керівництва властивий твердий постійний контроль за виконанням рішень з погрозою покарання.

Цьому стилю відповідає суб'єкт-об'єктна модель взаємодії керівника з підлеглими, яка відзначає відсутність інтересу до працівника як до особистості.

Керівник-автократ прагне уникнути таких ситуацій, у яких могла б виявитися його некомпетентність.

Характеризуючи цей стиль керівництва категорією безсловесних дій “прибудови”, можна віднести його до типу “прибудови зверху” (погляд, жести, поза – демонструють перевагу керівника над підлеглими).

Переважні методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, догани, погрози, позбавлення пільг.

За рахунок постійного контролю автократичний стиль керівництва забезпечує цілком прийнятні результати роботи (за непсихологічними критеріями: прибуток, продуктивність, якість продукції можуть бути гарними). Цей стиль

керівництва доцільний і виправданий у колективах, що відстають, при низькому рівні розвитку колективу, у критичних ситуаціях (аварії, бойові воєнні дії тощо), коли потрібно вживати рішучих заходів.

Демократичний (колегіальний) стиль керівництва характеризується тим, що керівник-демократ при виробленні та прийнятті рішень проводить обговорення проблеми, враховує думку й ініціативу співробітників (максимум демократії), виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками (максимум контролю), керівник виявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітників, до врахування їхніх інтересів, потреб, особливостей.

Цьому стилю керівництва відповідає суб'єкт-суб'єктна модель взаємодії. З позиції категорії безсловесних дій, демократичний стиль керівництва характеризується “прибудовою нарівні”.

Демократичний стиль керівництва є найбільш ефективним, тому що він забезпечує продуктивні результати праці і створює сприятливий психологічний клімат у колективі. Однак реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, психологічно-комунікативних здібностях керівника.

Ліберально-анархічний (чи попускання) стиль керівництва характеризується, з одного боку, “максимумом демократії” (усі можуть висловлювати свої позиції, але реального врахування, узгодження позицій не прагнуть досягти), і з іншого – “мінімумом контролю” (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, усе пущено “на самоплив”, внаслідок чого результати роботи зазвичай низькі).

Цьому стилю відповідає об'єкт-суб'єктна модель взаємодії керівника з підлеглими, і він характеризується “прибудовою знизу” з позиції категорій безсловесних дій.

Але існує й ліберально-дозвільний (чи партисипативний) стиль керівництва, який (на думку багатьох іноземних фахівців з менеджменту) є найбільш ефективним. Йому властиві такі риси: регулярні наради керівника з підлеглими, відкритість у відносинах між керівником і підлеглими, делегування керівником підлеглим ряду повноважень, прав тощо. Роль керівника зводиться до функцій консультанта, координатора, організатора, постачальника.

Партисипативний стиль застосовують, якщо: керівник упевнений у собі, має високий освітній і творчий рівень, уміє цінувати та використовувати творчі пропозиції підлеглих; підлеглі мають високий рівень знань, умінь, потребу у творчості, незалежності, особистісному зростанні, інтерес до роботи.

Цей стиль доцільний у наукоємних виробництвах, у фірмах новаторського типу, у наукових організаціях. Модель – об'єкт-суб'єктна, характер – “прибудови-нарівні”.

Ми розглянули основні риси “ідеального” керівника й найбільш ефективні стилі керівництва. Однак було б наївно думати, що в практичній діяльності завжди ними керуються, і тільки від керівника залежить успіх діяльності, а також психологічний клімат у групі. Очевидно, саме тому в керівній роботі важко уникнути великих і тим більше дрібних службових конфліктів.

Джерелами конфліктних ситуацій у первинних трудових колективах є: розбіжність індивідуальних і суспільних інтересів; невідповідність способів дії окремих людей прийнятним у колективі нормам (невихованість, егоїстичність тощо); різка розбіжність поглядів різних членів колективу на ті самі явища дій-

сності, пов'язані з їх трудовою та позатрудовою діяльністю (особиста неорганізованість, некомпетентність, несумлінність); недоліки в організації виробництва та праці; нечіткий розподіл функцій і відповідальності між працівниками.

Конфліктні ситуації в колективі можна поділити на два види: горизонтальні (між рядовими членами, що не були в підпорядкуванні один одного) і вертикальні (між керівником і підлеглими). Трапляються і складні конфліктні ситуації “змішаного” типу.

**Висновки.** Залежно від особливостей поведінки керівника в конфліктних складних ситуаціях можна виділити п'ять видів: домінування, утвердження своєї позиції будь-якою ціною; поступливість, підпорядкування, згладжування конфлікту; компроміс, позиційний торг (“я тобі уступлю, ти – мені”); співробітництво, створення взаємної спрямованості на розумне і справедливе розв'язання конфлікту з урахуванням обґрунтованих інтересів обох сторін; запобігання конфлікту, відхід із ситуації, “закривання очей, начебто нічого не відбулося”.

Найбільш ефективним, хоча і важко реалізованим стилем поведінки керівника в конфліктній ситуації є стиль “співробітництво”.

Вкрай несприятливими стилями є “запобігання”, “домінування”, “поступливість”, а стиль “компроміс” дає змогу досягти лише тимчасового недовговічного вирішення конфлікту, пізніше він може з'явитися знову.

Отже, вирішенню конфлікту повинен передувати процес пізнання та розуміння супротивника, а також процес самопізнання суб'єкта конфліктної діяльності.

#### **Література**

1. Психологія діяльності та навчальний менеджмент. Психологія суб'єкта діяльності. – К., 2000. – Ч. 1.
2. Корнев М.Н. Соціальна психологія / М.Н. Корнев, А.Б. Коваленко. – К., 1995.
3. Щербань П.Н. Національна спрямованість – неодмінна умова підвищення ефективності вищої освіти / П.Н. Щербань // Вища освіта України. – 2006. – № 2. – С. 107–110.
4. Щербань П.Н. Українська національна ідея і сучасні проблеми виховання студентської молоді / П.Н. Щербань // Вища школа. – 2008. – № 4. – С. 62–66.

ФУНТІКОВА О.О.

## **САМОНАВЧАННЯ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ЯК АКТУАЛЬНА НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА**

Економічні та соціальні зрушення, яких зазнає Україна сьогодні, свідчать про глибокі зміни в суспільному житті. Одним із пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної системи вищої освіти є створення соціально-економічних, організаційних, педагогічних умов для підготовки високопрофесійних фахівців, здатних вирішувати складні завдання професійної діяльності. Це питання посилюється перспективою інтеграції в європейський освітній простір. Вхідження в європейський соціокультурний простір актуалізує проблему самонавчання, організацію самостійної роботи студентів в університетах та науково-методичне, педагогічне забезпечення суб'єктів пізнання. Тобто підвищення ефективності й результативності підготовки майбутніх фахівців до здійснення своїх професійних обов'язків можливо за рахунок теоретичного обґрунтування та практичного впровадження самонавчання студентів.

Більше ніж 300 європейських вищих навчальних закладів (Саламанка, 2001 р.) дійшли висновку про створення Зони європейської вищої освіти. Асоціація європейських університетів підтримує мету, завдання й фундаментальні