

## **ДЕЯКІ ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ У ЛІЦЕЇ**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 3(30), с. 210–212

*Шляхом емпіричного дослідження такого важливого аспекту діяльності менеджерів у ліцеї, як стиль керівництва, здійснено аналіз недоліків у практиці управління, що дало можливість обґрунтувати та впровадити методики діяльності психолога, які спрямовані на допомогу менеджерам в удосконаленні своєї діяльності через формування ефективного стилю керівництва.*

Більшість недоліків і труднощів в управлінні організаціями мають суто психологічний характер: управлінські рішення не відповідають особистісним можливостям виконавців; розподіл обов'язків і доручень відбувається дуже часто без урахування психологічних особливостей працівників та мотивації до виконання розпорядження менеджера; виконавцям роботи доводиться дублювати дії колег на різних посадових рівнях, що викликає ускладнення ділових стосунків; контролююча діяльність, незалежно від її мети і рівня, має здебільшого негативну спрямованість; в усвідомленні стратегічних і тактичних цілей управлінської діяльності менеджерами різних посадових рівнів відсутня необхідна єдність [1; 3; 6; 9].

Саме тому діяльність менеджера вимагає конструктивного аналізу й оцінки психологічних і соціально-психологічних явищ, які відбуваються у колективі. Кожна організація, в якій працює менеджер, є цілісним організмом. На її функціонування впливають психологічні та соціально-психологічні процеси, що відрізняються мобільністю і неоднозначністю перебігу. Вони створюють соціально-психологічний клімат, який є динамічною характеристикою — своєрідним “індикатором” розвитку й ефективності організації [1; 4; 9]. Психологічна оцінка соціально-психологічного клімату організації стосується аналізу кількох рівнів у її роботі: особистості працівника, малої групи та міжгрупової взаємодії. У такому підході відображено організаційну структуру організації, у тому числі й освітню [1; 5; 10]. Особливого значення набуває стиль керівництва менеджерів, який значно

впливає на поліпшення або створення соціально-психологічного клімату в колективі.

З метою вивчення особливостей стилю керівництва менеджерів в організації освітнього типу, було проведено дослідження особливостей стилю керівництва менеджерів різних рівнів. На основі використання методики А. Л. Журавльова, ми отримали такі результати, які дають підстави зробити висновки, що стиль керівництва у ліцеї переважно директивний. Однак, найбільш авторитарний стиль керівництва порівняно з іншими виявляє заступник директора з навчальної частини та три вчителі, а найбільш демократичний — завуч старших класів. Найбільші ліберальні тенденції демонструють три вчителі.

Оскільки ключові рішення у ліцеї приймає директор, його стиль керівництва ми визначили як колегіально-ліберальний (авторитарний компонент становить 22 %, ліберальний — 31, колегіальний — 47 %). Для нього характерні такі ознаки:

- демократичність у розподілі повноважень;
- розпорядження не набувають крайньої межі, вони висловлюються у формі прохань, побажань, рекомендацій, іноді наказів;
- контроль за працею співробітників здійснюється регулярно, але не суворо, з акцентом на результат діяльності та взаємодію між колегами;
- цілком покладається на компетентність співробітників;
- проблеми, пов'язані з соціально-психологічним кліматом колективу, вважає першочерговими.

Перевага цього стилю керівництва проявляється у свободі співробітників у напрямі творчого підходу до виконання завдань, оскільки контролюється тільки результат. Для специфіки діяльності ліцею це важливий момент, але в разі зміни якихось чинників можуть проявитися деякі недоліки:

- за відсутності керівника організація значно знизить ефективність праці, оскільки сама присутність віце-президента як демократичної людини зумовлює високу продуктивність;
- недоліки в роботі окремих працівників виявляються лише “на виході”, коли змінити результат важко або неможливо. Тому тільки висока компетентність та особиста відповідальність працівників є “гарантом” викладацької роботи.

Оскільки у більшості менеджерів ліцею проявляється директивний стиль керівництва, то в подальшій роботі може виникнути конфлікт “подвійного підпорядкування”. Його сутність полягає у наданні суперечливих розпоряджень з боку керівництва одному й тому самому співробітнику. Зазвичай такий конфлікт вирішується неформальними засобами. Конструктивність вирішення такого конфлікту залежатиме від індивідуальних особливостей співробітників.

Про особливості стилю керівництва свідчать також дані діагностування мікроклімату у ліцеї і оцінки керівників. Як типовий недолік в управлінському спілкуванні директора з підлеглими респонденти зазначають такі риси: “нетактовний, грубий у стосунках з нами” (22 %), “вдається лише до примусу, адміністрування” (13 %), “необ’єктивно оцінює роботу” (10 %), “вимогливий більше до інших, ніж до себе” (30 %).

Згідно з процедурою тестування кожний менеджер ліцею оцінював свою діяльність, а потім на основі інтегруючої процедури визначав свої сильні та слабкі сторони як менеджера. Нас цікавило у цьому дослідженні не стільки оцінка менеджерів своїх позитивних якостей, скільки критичне визначення недоліків як резервів подальшого вдосконалення роботи, а також зіставлення позитивних рис і так званих обмежень. У результаті, ми отримали такий перелік “типових обмежень”, тобто недоліків у практиці управління в ліцеї:

- 1) невміння керувати собою — 43 %;
- 2) недостатня рішучість у вирішенні проблем — 37 %;
- 3) недостатня визначеність творчого підходу або його відсутність — 33 %;

- 4) недостатнє розуміння особливостей управлінської праці — 17 %;
- 5) невміння навчати підлеглих — 12 %;
- 6) недостатня здатність впливати на оточення — 10 %.

Проведене в ліцеї емпіричне дослідження показало, що передумовою ефективною діяльності менеджерів є формування у кожного з них необхідних професійно-ділових, організаторських і особистих якостей. Встановлено, що різні якості керівників займають неоднакові рангові місця. На перше місце підлегли ставлять ввічливість, а далі — справедливість, працьовитість, чесність, принциповість.

Матеріали дослідження дають змогу визначити рекомендації до менеджерів зазначеного середнього навчального закладу, в тому числі з урахуванням виконуваних ними ролевих функцій. Деякі якості у частини менеджерів розвинені гірше, ніж потрібно для ефективного співробітництва з підлеглими. На думку опитуваних підлеглих, у менеджерів особливо не вистачає таких якостей, як ввічливість і тактовність, обґрунтована сміливість при прийнятті рішень, справедливість при розгляді конфліктних ситуацій, уміння враховувати можливості виконавців.

Ефективний стиль керівництва містить у собі високий рівень особистісної культури менеджерів, знання норм міжособистого спілкування і дотримання правил службової етики.

Тому діяльність практичного психолога у таких закладах має бути спрямована на допомогу менеджерам в удосконаленні своєї діяльності через формування ефективного стилю керівництва. У психogramі менеджера освіти існує перелік рис, які повинен мати менеджер будь-якого рівня. Наявність саме таких характеристик у стилі керівництва допоможе ефективно впливати на створення або оптимізацію соціально-психологічного клімату в ліцеї.

До основних характеристик належать:

1. Високі моральні якості менеджера.
2. Психологічні знання й уміння: комунікабельність та емпатичність, інтуїтивне відчуття назрівання конфлікту.
3. Володіння технікою самопрезентації.

Справжній менеджер повинен добре знати підлеглих, увесь колектив. Це знання дає можливість вибирати саме ті прийоми впливу на особистість працівника, які відповідають його психологічній структурі, ціннісним орієнтаціям, потребам та інтересам.

Ефективний стиль керівництва вимагає від менеджера відмовитись від багатьох психологічних стереотипів у взаємовідносинах у системі “керів-

ник — підлеглий”, ретельно вивчати й оволодівати нормами і правилами діяльності, підвищувати рівень власної психологічної культури. Зокрема, в процесі управлінської діяльності менеджерів різних рівнів бажано застосовувати такі рекомендації психолога:

- демонструвати високу організаційну культуру: плановість, точність у всьому, самодисципліну, бережливе ставлення не лише до свого, а й до чужого часу;
- навчитись бути рішучим, не відкладати важливі справи на наступний день, а прийняте рішення одразу впроваджувати у життя;
- навчитись вимогливості й справедливості, особливо до підлеглих. Не допускати фаворитизму, завищених оцінок до одних і принизливого ставлення до інших;
- вміти заохочувати підлеглого за вдалу роботу, а не тільки критикувати;
- надавати максимальну самостійність співробітникам, якщо їхні дії і думки суттєво не розходяться з думками керівника. Не сперечатися щодо дрібниць;
- переважно застосовувати демократичний стиль керівництва. Не підкреслювати службову вищість, свою владу над людьми;
- не карати підлеглого, якщо він випадково припустився помилки при виконанні конкретної справи, щоб не позбавити його ініціативи на майбутнє;
- навчитись позитивно сприймати критику та ділові пропозиції на нарадах, зборах і засіданнях;
- навчитись поважати чужу думку, якщо вона навіть не збігається з власною;
- пам'ятати, що керівництво — це мистецтво змушувати інших робити всю роботу;
- завжди пам'ятати про почуття відповідальності за доручену справу. Згадувати про свої обов'язки раніше, ніж про права;

- завжди дотримуватися даного слова;
- бути чесним, правдивим у вчинках і взаємостосунках з колегами;
- цікавитися всім новим, передовим і прагнути досягти успіху в роботі. Для цього постійно вчитися і самовдосконалюватися.

Як свідчить наш практичний досвід у ліцеї, щоб успішно здійснювати управління, усі менеджери повинні мати необхідну підготовку з основ службової етики та психології.

Дотримання викладених рекомендацій допоможе вдосконалити стиль керівництва, сприяти поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі.



### Література

1. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). — К.: МАУП, 2000. — 286 с.
2. Комінко С., Курант Л., Самборська О., Федотюк Т. Психологія в менеджменті: Навч. посіб. для студ. екон. спец. — Тернопіль, 2009. — 395 с.
3. Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 1996. — 384 с.
4. Крыжко В. В., Павлютенков Е. М. Психология в практике менеджера образования: Материалы для специалиста образовательного учреждения. — СПб.: Каро, 2009. — 293 с.
5. Литвак М. Е. Командовать или подчиняться?: Психология управления. — Ростов н/Д: Феникс, 1997. — 288 с.
6. Ложкин Г. В., Повякель Н. И. Практическая психология конфликта: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 256 с.
7. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. — К.: ЕксОб, 2001. — 512 с.
8. Макеенков Ю. А. Психология управления: Учеб. пособие. — Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2001. — 74 с.
9. Мельник Л. П. Психология управления: Курс лекцій. — К., 1999. — 172 с.
10. Обозов Н. Н., Щёкин Г. В. Психология работы с людьми: Учеб. пособие. — 5-е изд., стер. — К.: МАУП, 1999. — 145 с.
11. Орбан-Лембрик Л. Е. Основы психологии управления. — Ивано-Франківськ, 2002. — 424 с.

*На основі теоретико-експериментального дослідження запропоновано ефективну методіку оптимізації соціально-психологічного клімату в ліцеї. Матеріали дослідження дали змогу визначити рекомендації до менеджерів зазначеного середнього навчального закладу з урахуванням психограм.*

*На основе теоретико-экспериментального исследования предложено эффективную методику оптимизации социально-психологического климата в лицее. Материалы исследования позволили определить рекомендации к менеджерам данного учебного заведения с учетом психограм.*

*On the basis of theoretical and experimental studies suggested an effective method of optimizing the social and psychological climate in school. Materials research helped to identify recommendations to the managers of the middle school subject psychogram.*

Надійшла 23 травня 2011 р.