

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

«ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. І.І. МЕЧНИКОВА»

Факультет психології та соціальної роботи

кафедра клінічної та практичної психології

**Дипломна робота**

бакалавра

на тему: «Особливості переживання управлінських бар'єрів»  
«Features of experiencing managerial barriers»

Виконала: студентка денної форми навчання

спеціальність 053 Психологія

Казарян Каріне Марленівна

Керівник к. психол. н., доцент Уханова А. І.

Рецензент к.психол.н., доцент кафедри диференціальної та спеціальної психології Кременчуцька М. К.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри

№      від                      2021 р.

Завідувач кафедри

                     Псядло Е.М.

(підпис)

Захищено на засіданні ЕК

протокол №      від                      2021 р.

Оцінка                      /     

                     /                       
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)

Голова ЕК

(підпис)

**Одеса – 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПЕРЕЖИВАНЬ УПРАВЛІНСЬКИХ БАР'ЄРІВ.....	10
1.1. Психологічні особливості управлінської діяльності.....	10
1.2. Психологічні бар'єри у професійній діяльності управлінця.....	19
1.3. Психологічні особливості професійної діяльності управлінця.....	25
1.4. Шляхи подолання особистістю управлінця психологічних бар'єрів.....	30
Висновки до РОЗДІЛУ I.....	35
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕЖИВАНЬ УПРАВЛІНСЬКИХ БАР'ЄРІВ.....	37
2.1. Етапи та завдання емпіричного дослідження.....	37
2.2. Психодіагностичний інструментарій, спрямований на вивчення показників управлінських бар'єрів.....	38
2.3. Огляд методик, спрямованих на діагностику переживання особистістю управлінських бар'єрів .....	40
Висновки до РОЗДІЛУ II.....	46
РОЗДІЛ III. ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕЖИВАНЬ УПРАВЛІНСЬКИХ БАР'ЄРІВ.....	47
3.1. Організація емпіричного дослідження переживань управлінських бар'єрів.....	47
3.2. Психологічні особливості проявів переживань бар'єрів управління.....	61
Висновки до РОЗДІЛУ III.....	71
ВИСНОВКИ.....	78
ЛІТЕРАТУРА.....	80

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Труднощі демократичної модернізації сучасної України досить суттєво впливають на шлях її перевлаштування в ключі руху до нового суспільства. Саме тому таким надзвичайно значущим для українських людей є проблема умов здійснення управлінської діяльності і прийняття управлінських рішень, які відповідають стандартам сьогодення. Управлінська діяльність, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються основні суб'єкти управлінської практики. Навіть у типовій ситуації управлінці однакової кваліфікації діятимуть залежно від бачення ситуації, уподобань, досвіду, передумовою яких є і психологічні особливості особистостей кожного з них. У сучасних умовах ефективність управлінської діяльності керівника будь-якої організації багато в чому визначає долю всієї системи професійного напрямку, що переживає нелегкий період становлення. Однією з важливих умов забезпечення ефективного функціонування структурної ланки є оптимізація управління.

Дослідженню шляхів удосконалення управлінської роботи присвячено праці Л. М. Карамушки, Н. Л. Коломінського, О. Д. Сафіна, А. В. Філіппова, Є. М. Потапчука, Н. Р. Нижник, О. Ю. Верко, А. А. Урбанович, Т. В. Скрипаченка та ін. Психологічне забезпечення управлінської діяльності сучасного керівника, зокрема психологічний супровід управлінської діяльності й управлінських рішень, сформувався на базі соціальних, педагогічних та психологічних положень, які висунули і розвинули у своїх працях Б. Г. Ананьєв, А. А. Бодальов, Л. С. Виготський, Є. А. Клімов, А. Н. Леонтьєв, С. Д. Максименко, А. К. Маркова, В. С. Мерлін, С. Л. Рубінштейн, В. В. Давидов, П. Я. Гальперін, Н. В. Кузьміна, А. І. Китов, О. І. Санніков, Б. Я. Шведін та інші.

Аналіз наукових джерел свідчить, що як в зарубіжних, так і у вітчизняних психологічних концепціях розвитку особистості достатньо повно подано теоретичні основи сутності психологічних бар'єрів. До дослідження

цієї проблеми зверталися З. Фрейд, К. Г. Юнг, А. Адлер, К. Роджерс, Р. Берне. Сучасна вітчизняна психологія розробляє цю проблему в контексті діяльнісного підходу, обґрунтованого Л. С. Виготським, С. Л. Рубінштейном, О. М. Леонтьєвим, Б. Ф. Ломовим, Б. Д. Паригіним, Р. Х. Шакуровим. Особлива увага приділяється різним видам психологічних бар'єрів: значеннєвим (Л. І. Божович, М. С. Неймарк), емоційним, тактичним бар'єрам (Л. Б. Філонов), бар'єрам у спілкуванні (В. О. Кан-Калік, М. М. Обозов, Б. Д. Паригін, Т. С. Яценко) і в педагогічній діяльності (А. К. Маркова, М. А. Подимов, Т. С. Яценко).

Використання нових технологій сприяє розвитку суспільства та спричиняє об'єктивну необхідність змін в організаціях. Найменші зміни в роботі організацій викликають реакцію персоналу, часто негативну. Багато людей в нашій країні опираються нововведенням, що спричиняє виникнення специфічних психологічних бар'єрів. Вирішення даної проблеми потребує ефективної роботи менеджерів, спрямованої на подолання психологічних бар'єрів, що виникають у керівників організації у процесі впровадження інновацій. Саме це і спричинило вибір теми нашого дослідження: «Особливості переживання управлінських бар'єрів»

**Метою дослідження** є: теоретичне обґрунтування та емпіричне підтвердження особливостей переживання бар'єрів управлінцями.

Згідно з метою було визначено такі **завдання дослідження**:

1. На основі аналізу теоретико - емпіричної літератури уточнити поняття управлінських бар'єрів та особливостей їх переживання.
2. Розробити програму емпіричного дослідження, обґрунтувати етапи, вибірку, комплекс методів і психодіагностичних методик, релевантних меті та завданням дослідження.
3. Здійснити емпіричне дослідження, яке включає діагностику показників управлінських бар'єрів, самозмінювання, вольових якостей та рис особистості, що супроводжують прояв зазначених психологічних явищ; проаналізувати взаємовідношення між показниками, що вивчаються.

4. Дослідити та описати особливості переживання управлінських бар'єрів, вольових якостей, та властивостей у осіб з різним рівнем схильності до самозмінювання.

**Об'єкт дослідження** – психологічні особливості управління.

**Предмет дослідження** – переживання управлінських бар'єрів особистості і засоби їх подолання.

**Методи дослідження.** У роботі використовувалася система методів, і результатів, що містяться в психологічній літературі з проблеми дослідження; емпіричні методи – спостереження, бесіди, опитування. До психодіагностичного комплексу методик увійшли: методика «Експрес-діагностика переживання бар'єрів в управлінській діяльності» (М.П.Фетіскін, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов); «Опитувальник вольових якостей особистості (ВКЛ)» (М.В.Чумаков); тест-опитувальник «Схильність до самозмінювання» (О. П. Саннікова, Д. В. Лущикова), «Багатофакторний опитувальник 16- PF» (Р. Кеттелл).

**Вибірку** дослідження склали директори, завучі загальноосвітніх шкіл м. Одеса та директори дошкільних закладів м. Одеса. Всього дослідженням було охоплено 53 особи.

#### **Структура роботи.**

робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на сторінках. Робота містить таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел включає 74 найменувань, з них 10 іноземною мовою.

## РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ УПРАВЛІНСЬКИХ БАР'ЄРІВ

### 1.1. Психологічні особливості управлінської діяльності

Управлінська діяльність, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються основні суб'єкти управлінської діяльності [3]. Дослідженню шляхів удосконалення управлінської роботи присвячено праці Л.М.Карамушки, М.Л.Коломінського, О.Д.Сафіна, А.В.Філіппова, Є.М.Потапчука, Н.Р.Нижник, О.Ю.Верко, А.А.Урбанович, Т.В.Скрипаченка та ін. [цит. за 10, с. 43]. Психологічне забезпечення управлінської діяльності сучасного керівника, зокрема, психологічний супровід управлінської діяльності та управлінських рішень, сформувалось на базі соціальних та психологічних положень, які висунуті та розвинені у працях Б.Г.Ананьєвим, О.О.Бодальовим, Л.С.Виготським, Є.А.Клімовим, О.М.Леонтьєвим, С.Д.Максименком, А.К.Марковою, В.С.Мерліним, С.Л.Рубінштейном, В.В.Давидовим, Н.В.Кузьміною, О.І.Китовим та ін. Серед останніх вітчизняних досліджень особливо значущими є роботи М.Д.Лесечко, А.Чемерис, Р.Рудницької, які вивчали психологію управлінських рішень і процес утворення ефективних управлінських команд; О.І. Мармази, яка розробила сучасні моделі прийняття ефективних управлінських рішень [28]. За даними досліджень Л.М.Мотозюк, ефективність управлінської діяльності залежить не лише від професійних знань, але й від індивідуальних особливостей людини, розуміння управлінських завдань, можливостей подолання виробничих труднощів та бар'єрів, способів стимулювання й об'єднання зусиль усіх підлеглих у напрямку реалізації цілей колективу [34].

Для будь-якої економічно розвиненої країни, на сьогодні, пріоритетного значення набуває питання якісної підготовки молоді до самостійного повноцінного життя у сучасному соціумі, де діють закони жорсткої конкуренції, бізнесу та упроваджуються складні соціально-політичні

технології. Адже йдеться про культурний, професійний та духовний потенціал молодого покоління якому довіряють майбутнє. Ряд європейських держав намагаються створити досконалу систему професійної освіти, яка б забезпечувала економіку кваліфікованими фахівцями і одночасно створювала умови для перманентного розвитку життєвої компетентності особистості. При чому, одним з важливих елементів такої системи є служби, які здійснюють психологічну та інформаційну підтримку процесу розвитку особистості дитини, починаючи з етапу ототожнення себе з іншими членами суспільства, протиставлення свого “Я” іншим, прогнозування власної соціальної позиції у майбутньому та вибору майбутньої професії, як початкового шабля майбутньої професійної кар’єри. Такі зміни торкнулися і України. Новий період у житті нашої держави ознаменувався динамічним розвитком економіки, всеосяжними глобалізаційними процесами, що призвели до глибокої трансформації суспільства на різних рівнях, інформаційно-комунікаційної революції, бурхливих змін у політичному і культурному житті. З появою нових закордонних інвесторів, уведенням міжнародних стандартів праці та інтеграційних процесів, докорінно змінились також структура та сутність ринку праці, котрий теж набуває рис глобального. За таких умов істотно підвищуються вимоги до особистості сучасного професіонала, який, окрім фахової підготовки, повинен володіти навичками командної роботи, бути спроможним генерувати нові продуктивні ідеї, швидко приймати незалежні рішення, творчо мислити, проявляти ініціативність, навички аналізу і прогнозування, уникати стресових ситуацій та вміти справлятися з ними, бути спроможним до вибору альтернатив, що пропонує ринок праці. Саме ці заходи в комплексі дають можливість створити цілісну та дієву модель успішної інтеграції молоді людини у сучасний соціум[12].

Визначення управління як системоутворювальної і регулятивної функції дає підстави зробити висновок про його діяльнісну природу, оскільки функція означає виконання, здійснення, дію. Характеристика управління як особливого виду діяльності має давню наукову традицію й на сьогодні

оформилася як аксіоматична. У цьому контексті ряд науковців акцентують увагу на таких характеристиках.

1. Управління – це специфічний, цілеорієнтований, свідомий вид людської діяльності, органічно властивий усім іншим видам діяльності, тобто атрибут усякої діяльності (В. Афанасьєв, О. Журавльов, М. Обозов та ін.).

2. Управління – функція кожної мислячої людини, яка включена в діяльність (М. Беляцький, В. Дятлів, В. Травін та ін.); кожний суб'єкт – це самоврядна система, по суті – керівник (В. Слободчиков та ін.).

3. Як діяч і керівник людина включена в систему спільної кооперованої діяльності, індивідуальної ж діяльності як такої в її “чистому” вигляді не буває в принципі, вона завжди зумовлена, опосередкована спільністю. Суб'єктом діяльності є сукупність індивідів – сукупний суб'єкт; саме входження індивіда до складу сукупного суб'єкта і є головною умовою перетворення його в особистість у соціальному й психологічному плані, хоча при цьому кожний зберігає свою неповторну індивідуальність (В. Полікарпов). Звідси можна зробити висновок про управління як інтегративну, колективну, спільну діяльність (кооперацію), у якій кожний суб'єкт управління зберігає свою індивідуальність, самореалізується як особистість, виступає як керівник.

4. Не суперечить попередній інтерпретації і визначення сутності управління як інтерактивної взаємодії суб'єктів діяльності (О. Виханський, О. Наумов та ін.).

5. Управління є формою свідомої інтелектуальної діяльності. Інтелектуальні процеси займають вищий рівень в ієрархії свідомості та її ядерної структури – самосвідомості, що являють собою єдність психічних функцій і процесів. Загальну функцію управління свідомістю й самосвідомістю виконує рефлексія. Вона також є принципом і механізмом інтеграції мислення, свідомості й практичної діяльності [16]. На сьогодні існує досить велика кількість досліджень, присвячених різним аспектам подолання психологічних бар'єрів у професійній діяльності: бар'єри спілкування (О. Волобуєва, Т. Щербан, Т. Яценко), емоційні і смислові бар'єри (З. Карпенко,

В. Осьодло), бар'єри сприйняття (І. Батраченко), психологічні бар'єри педагогічної діяльності (В. Бочелюк, І. Зимня, М. Коломінський, М. Подимов та ін.), у професійному самовизначенні особистості (А. Массанов).

Вивчення проблеми бар'єрів та труднощів професійної діяльності почалося у 20-ті роки минулого століття, коли почали проводитися дослідження соматичної, рухової, інтелектуальної, емоційної сфер [22, 45 та ін.]. Дослідження з охорони праці, виконані М.О. Рибніковим, дали змістовний матеріал про найбільш суттєві для професійної діяльності вимоги до організму і психіки фахівця та його професійних захворювань [45]. Група дослідників спробувала відшукати “загальний критерій труднощів і шкідливості” професійної діяльності, уперше детально вивчила умови і механізми виникнення професійної дезадаптації.

Великі навантаження у професійній діяльності на емоційну сферу відзначав С.Л. Рубінштейн, попереджаючи, що суспільство і наука поки що не забезпечують умов для необхідної самоосвіти і самовиховання фахівців [44]. Тому в емоційному розвитку фахівець повинен просуватися сам, щоб вижити і не деградувати як особистість. З точки зору дослідника, лише емоційно зріла особистість спроможна впоратися із труднощами, що виникають у її професійній діяльності. Сучасні дослідження психологічних труднощів професійної діяльності продовжують розробку зазначеної проблеми з урахуванням нових умов розвитку сучасної вищої освіти, а також розглядають характеристики професійної діяльності, які раніше не досліджувалися. До них належать: професійні деформації (А. Маркова, В. Медведєв), труднощі професійної діяльності (Н. Кузьміна), психологічні помилки творчої діяльності і бар'єри спілкування (О.М. Леонтьєв, Т. Щербан, Т. Яценко), психологічні причини дидактичних утруднень (Ю. Бабанський, В. Семіченко), внутрішньоособистісні протиріччя фахівця та його емоційна стійкість (К. Левітан, Р. Мільруд, Л. Мітіна, О.П. Саннікова, О. Я.Чебикін), кризи професійного розвитку (Є.Ф. Зеєр, В. Осьодло, Г. Сухобська), емоційні і смислові бар'єри (Г. Заремба, З. Ноліу), функціональні психічні стани фахівця

(А. Реан, В. Юрченко), психологічні бар'єри педагогічної та інноваційної діяльності (І. Зимня, Л. Подимова, М. Подимов, В. Сластьонін), конфлікти у професійній діяльності (В. Журавльов).

У деяких дослідженнях відзначається, що найчастіше психологічні труднощі виявляються у період криз професійної діяльності, коли настає важка незадоволеність своєю працею і подальший розвиток не можливий без корінного ламання сформованої діяльності. Змістом труднощів у професійній діяльності фахівця визначається рівень розвитку його професіоналізму. Зміст труднощів також значущо впливає на такі якісні і кількісні показники праці, як задоволеність, зацікавленість діяльністю, працездатність, ступінь напруженості психічних функцій і процесів, що забезпечують досягнення цілей діяльності.

В якості основних чинників труднощів багатьма дослідниками виділяються: стрімкі зміни соціального і фізичного середовища, підвищення темпів життя та його вартості, руйнування традиційних стереотипів свідомості і, як наслідок, зміна професійних умов життєдіяльності, усвідомлення необхідності подальшого професійного самовдосконалення; перебудова ціннісно-смислових і світоглядних позицій, пов'язаних з перетвореннями у суспільстві. Широко розповсюдженими стали такі несприятливі для здоров'я психічні стани, як тривога, незадоволеність своєю професійною діяльністю і життям, невпевненість у завтрашньому дні, страх за майбутнє дітей, дратівливість, агресивність, депресія, тривожність і фрустрація.

Фундаментальне дослідження психологічних бар'єрів здійснене М.О. Подимовим, який класифікував напружені стани за ступенем їхньої виразності у професійній діяльності: збудливість, поганий настрій, негативний стан, роздратування, хвилювання, досада, замішання, сумнів, розслаблення, байдужність до своєї роботи, нудьга, млявість, занепокоєння, гнів, образа, прикрість, смуток, непевність, розчарування, заклопотаність, переляк, нервозність, стиснення; стан стресу: страх, зрив, погроза, емоційне перепорухення, відсутність працездатності, метушливість, підвищене

серцебиття, внутрішнє занепокоєння, схвильованість, плаксивість, безвихідність, скутість, пригніченість, дискомфорт, ворожість, стан шоку, неухважність, злість, агресивний стан; стан фрустрації: розчарування, роздратування, тривога, розпач, почуття позбавлення, погіршення результатів, поява нехарактерних помилок, зміна звичної пози, тонуся обличчя, зміна у мовленні, погіршення сприйняття, погіршення пам'яті, зниження обсягу уваги, швидкості, гнучкості, логічності мислення, почуття незадоволеності [39].

Проблема психологічних бар'єрів розглядається з різних позицій. Основними перешкодами на шляху до професіоналізму, на думку А. К. Маркової, є суб'єктивно сприймані людиною стани зупинки або перерви у діяльності, зіткнення з перешкодою чи завадою, неможливість переходу до чергової ланки діяльності [31].

На думку В.В. Століна, у кожній перешкоді можна виділити два аспекти – об'єктивну частину, задану реальними, незалежними від суб'єкта причинами, і суб'єктивними, певними особливостями саме конкретної людини [52].

З позиції Н.В. Кузьміної, труднощі у професійній діяльності педагога виникають за певних умов: коли дидактичне завдання усвідомлюється ним самим, але він не знає, як його вирішити, а також, коли отриманий у процесі діяльності результат його не задовольняє і він шукає нове рішення [21]. На думку автора, труднощі у професійній діяльності – це суб'єктивний стан напруженості, важкості, незадоволеності, що нав'язується зовнішніми чинниками діяльності і залежить від характеру самих цих чинників, освітньої, моральної і фізичної підготовленості людини до діяльності і ставлення до неї.

Для розгляду змісту поняття психологічного бар'єру управлінської діяльності важливе значення має робота С.О. Чистякова, на думку якого основною причиною внутрішньоособистісних суперечностей особистості є дисонанс між оцінкою нею своїх особистісних якостей і способів поведінки, діяльності і спілкування – “Я-діюче” та очікуваною оцінкою інших – “Я-

відображене” [59]. У даному дослідженні підкреслюється, що керівник, у якого відсутнє у свідомості зустрічне сприйняття ставлення до себе, свого підлеглого, потенційно готовий орієнтуватися лише на себе і свої езопові цілі, тому що він внутрішньо ігнорує підлеглого як суб’єкта. Зіткнення “Я-діючого” і “Я-відображеного” у професійній самосвідомості менеджера може створювати психологічні труднощі для подальшого здійснення ним звичного ходу професійної діяльності. Автор акцентує увагу на тому, що наявність або відсутність самої суперечності ще не визначає перебіг її розвитку. Передумову до цього відкривають здібності керівника до активного перетворення суперечностей. Тому для подолання внутрішньоособистісних суперечностей необхідний активно діючий момент, що спрямує цю суперечність у конструктивне русло. Зіткнення у самосвідомості “Я-діючого” і “Я-відображеного” створює життєву напруженість, що утрудняє звичний перебіг життєдіяльності керівника. Усвідомлення ним сформованих обставин дає можливість розширити простір самореалізації. Отже, переживання внутрішньоособистісної суперечності спонукує управлінця до пошуку нових можливостей самоздійснення, до усвідомлення тих характеристик власної особистості, діяльності, спілкування, розвиток яких буде сприяти оптимізації процесу здійснення його службової діяльності.

Звертає на себе увагу думка А.О. Алексєєва про те, що управлінці, упевнені у своєму професійному виборі, які вміють встановлювати доброзичливі стосунки зі своїми підлеглими та спираються у своїй професійній діяльності на демократичний стиль і реально оцінюють своє особистісне Я, є менш примхливими, більш оптимістичними, виважено оцінюють власні дії, самокритичні й емоційно стабільні. Дослідник упевнений, що формування позитивного менталітету управлінця дозволить переборювати труднощі у його професійній діяльності [3].

Управлінський бар’єр розглядається Т. С.Поляковою як психологічний стан напруженості, важкості, незадоволеності у випадку відсутності умов для його подолання або, навпаки, вольової зібраності, мобілізаційної готовності,

емоційного підйому, що забезпечують досконалість професійної майстерності, розвиток професійного мислення, умінь і навичок у випадку забезпечення умов для його подолання [40]. За думкою автора, утруднення у професійній діяльності можуть виконувати, крім негативної, стимулюючу та індикаторну роль. Т.С.Полякова вважає, що процес відшукування способу вирішення труднощів викликає не тільки стан напруженості, незадоволеності, але й мобілізації, вольової зібраності, емоційного підйому, тобто утруднення не обов'язково призводить до депресії, а найчастіше викликає активізацію діяльності. Індикаторна функція утруднень полягає у вичленовуванні об'єктивних чинників, що гальмують процес формування професійної майстерності (зовнішня сторона цієї функції). Внутрішня сторона виявляється суб'єктивно, у вигляді самооцінки, виявляючи найбільш важкі для конкретної особистості аспекти діяльності.

Відзначаючи суперечливість професійних утруднень, Т.С. Полякова розглядає генезу цього явища: усвідомлення, зародження, подолання. У проміжку між цими етапами функціонування утруднення усвідомлюється як затримка, перешкода, що викликає стан напруженості, незадоволеності. Здійснити фіксацію утруднення вбачається можливим саме на цей проміжний момент, тому що на момент зародження воно ще не усвідомлюється як домінуюче, а в результаті подолання воно ще не усвідомлюється у вигляді домінанти. Отже, на момент фіксації утруднення відіграє переважно негативну роль [40].

Цікавий аналіз управлінських бар'єрів у діяльності професіонала здійснив В.І. Осьодло. Дослідник виділяє три види психологічних труднощів: - труднощі, викликані зовнішніми причинами (складні професійні ситуації та ін.); - труднощі, викликані внутрішніми причинами (індивідуальні особливості особистості керівника, його мотивацією, самооцінкою та ін.); - психологічні труднощі, обумовлені зовнішніми причинами, похідними від внутрішніх, що виявляється у викривленні сприйняття та уявлень про професійні ситуації) [36].

Психологічні труднощі, що порушують цілісність особистості, знижують її адаптивність і стійкість, і розглядаються як професійні деформації [15]. Виникнення їх є неминучим у процесі вікових, професійних та особистісних змін. Такі деформації деструктивно впливають на працю, професійну поведінку і продуктивність праці, на особистість у цілому. Найчастіше вони виникають під впливом психічних травм, хронічної фрустрації або стресу [33]. Отже, професійна діяльність сприяє утворенню деформацій – якостей, що деструктивно впливають на працю, її продуктивність, поведінку та особистість у цілому, якщо професійна діяльність насичена складними ситуаціями.

За даними досліджень О. А.Матеюка, у професійній діяльності управлінця не час від часу, а постійно виникають емоційні навантаження: при визначенні заходу заохочення і покарання, вирішенні конфліктних ситуацій, тощо. [30]. Завдяки таким навантаженням у керівника будь-якої структурної організації при переживанні ним труднощів часто виникають психологічні бар'єри (комунікативні, інтелектуальні, соціальні, тощо). Аналіз наукових досліджень дає можливість говорити про те, що переживання труднощів сприяє виникненню таких психічних станів, які унеможливають застосування певних засобів діяльності і спілкування (тривожність, напруженість, непевність, страх, незадоволеність, стрес). Вплив таких психічних станів на професійну діяльність менеджера залежить від їхньої виразності.

Виділивши групи емоційних ситуацій у професійній діяльності, О. О.Прохоров стверджує, що ці ситуації актуалізують стан гніву, роздратування, хвилювання, збурювання, злості, досади, радості та образи [42]. Причому кількість активних форм реагування (агресія, фіксація) є значно більшою, ніж астенічних реакцій (регресія, депресія), тобто управлінці можуть бути небезпечним джерелом індукції дезадаптації інших людей.

Дослідження В.І.Осьодло показують, що управлінцям досить часто доводиться відчувати негативні стани, які заважають виконанню професійної

діяльності. До цієї групи можна віднести поганий настрій, відсутність бажання працювати, роздратування, хвилювання, досаду, замішання, сумнів, злість, агресивний стан, втому, стомлення, перевтому, лінь. Динамічні характеристики психологічних бар'єрів у професійній діяльності менеджера знаходять своє вираження у ступені психічної напруги, силі та глибині її переживання особистістю, перебігу в часі [36].

Отже, аналіз наукових досліджень свідчить про існування проблеми психологічних бар'єрів у професійній діяльності фахівця, що пов'язується з поняттям труднощів, перешкод, криз, напружених станів.

## **1.2. Психологічні бар'єри у професійній діяльності управлінця**

Наукові дослідження Е.Ф.Зеєра засвідчують, що теоретичною основою концепції професійного становлення особистості стали дослідження особистості і діяльності К.С.Абульханової-Славської, Б.Г.Ананьєва, О.Г.Асмолова, Б.Ф.Ломова, М.М.Нечаєва, Г.В.Суходольського, В.Д.Шадрикова; професійного розвитку особистості Ю.М.Забродіна, О.О.Бодальова, Є.О.Клімова, Т.В.Кудрявцева, А.К.Маркової, Л.М.Мітіної, М.С.Пряжникова, С.М.Чистякової [15].

За думкою Є.О.Клімова, професійне становлення збагачує психіку, наповнює життєдіяльність людини особливим сенсом, надає професійній біографії значущість. Але, як будь-який процес розвитку, професійне становлення супроводжується деструктивними змінами: кризами, конфліктами, бар'єрами, стагнацією та деформацією особистості. Професійне становлення обов'язково супроводжується випадковостями, непередбаченими обставинами, які іноді кардинальнозмінюють траєкторію професійного життя людини [17].

Багаточисленні дослідження спрямовані на пояснення професійного становлення за рахунок необхідності підвищення рівня професіоналізму, розвиток здатності протистояти численним труднощам, умінням знаходити

вихід із кризових ситуацій, здатністю пропонувати нестандартні рішення, постійно здійснювати контроль за своєю діяльністю і поведінкою. У зв'язку із глибокими перетвореннями, що відбуваються в суспільному житті, загострюється проблема виявлення факторів, що визначають здатність протистояти як непередбаченим ситуаціям, обумовленим випадковими подіями, так і кризам самоактуалізації, пов'язаним з виконанням додаткових професійних обов'язків [5]. Ряд авторів наголошують, що важливим напрямком рішення цієї проблеми є розробка нових підходів з метою розвитку у працівників бар'єростійкої поведінки, що забезпечує оптимальне виконання професійної діяльності [8, 9,10,16, 17 та ін. ].

Аналіз наукових досліджень О.М.Леонтьєва, Б.Ф.Ломова, В.А. Пономаренко, С.Л.Рубінштейна, В.Д.Шадрікова та ін. свідчить про отримання науковцями результатів стосовно подолання психологічних труднощів та бар'єрів у складних умовах життєдіяльності [ цит. за 29].

В цілому, проблема психологічних бар'єрів у вітчизняній психології в останній час стала розглядатися у зв'язку з інноваційними процесами в освіті, творчою діяльністю і зокрема педагогічною творчістю (В.В. Бессоненко, В.Ф.Галитін, Р.М.Грановська, Л.О. Коростильова, Ю.С.Крижановська, Л.М.Підлісна, В.І. Слободчиков, О.С.Советова, О.М.Хон та ін.). Важливе значення для розкриття генези психологічних бар'єрів мають дослідження, спрямовані на вивчення психічних станів і емоційної стійкості особистості в екстремальних умовах діяльності (Ф.Е. Василюк, Л.І. Єрмолаєва, М.Д.Левітов, Я.О.Лупьян, О.О. Прохоров та ін.)[цит. за 28 ].

Н.В.Сопілко вважає, що особлива увага у різноманітних психологічних дослідженнях приділяється різним видам психологічних бар'єрів : значеннєвим (Л. І. Божович,М. С. Неймарк); емоційним, тактичним бар'єрам (Л. Б. Філонов), бар'єрам у спілкуванні (В. О. Кан-Калік, М. М. Обозов, Б. Д. Паригін, Т. С. Яценко) і в педагогічній діяльності (А. К. Маркова, М. А. Подимов, Т. С. Яценко)[51].

Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що психологічні бар'єри розглядаються з різних позицій: у залежності від розуміння їхньої природи, сутності і способів аналізу. Так, у загальнопсихологічному контексті бар'єри класифікуються як смислові, емоційні, когнітивні, тактичні. У діяльнісному підході виділяються дві групи бар'єрів: мотиваційні й операційні, котрі, у свою чергу, виявляються в когнітивній, афективній і поведінковій сферах. Ці розходження знаходять своє відображення у великій кількості визначень психологічних бар'єрів, що розкривають погляди на їхню природу та розвиток [29].

Так, Р.С.Немов розуміє психологічний бар'єр як внутрішню перешкоду психологічної природи (небажання, острах, непевність і т.п.), що заважає людині успішно виконувати певну дію [35].

А.В.Петровський, М.Г.Ярошевський вважають, що психологічний бар'єр – психічний стан, що проявляється в неадекватній пасивності суб'єкта, що перешкоджає виконанню їм тих або інших дій. Емоційний механізм психологічного бар'єра полягає в посиленні негативних переживань і установок - сорому, почуття провини, страху, тривоги, низької самооцінки, які асоціюються із завданням. [20].

К.К.Платонов вказує, що психологічний бар'єр це мотив, який перешкоджає виконанню певної діяльності або дії [37].

М.І.Конюхов визначає психологічні бар'єри як інтенсивні емоційні переживання, частіше негативного плану (сором, почуття провини, страху, тривоги, низька самооцінка й т.п.), які заважають діяльності, реалізації особистісного смислу, особистісної потенції [18].

Р.Х. Шакуров розглядає психологічний бар'єр особистості як психологічну категорію, що є необхідною умовою саморозвитку у професійному становленні особистості [60].

За результатами аналізу досліджень, можна говорити про те, що психологічний бар'єр – це психічний стан, який з'являється перед або під час

становлення професійної діяльності. З одного боку, бар'єр не дозволяє початися діяльності, а з другого - зупиняє її.

Бар'єри розрізняються за своєю силою. Їх подолання вимагає від суб'єкта адекватних силі бар'єра дій. Причини, що викликали суб'єктивні переживання бар'єра можуть не усвідомлюватися. Властивості особистості, головним чином її недоліки, виступають як внутрішні передумови виникнення психологічних бар'єрів. [29].

До психологічних бар'єрів науковці відносять наступні переживання: острах критики й осміяння, недовіру, непевність, відразу, відсутність сталого інтересу до своєї діяльності, сумніви, страх і т.п [7; 19; 26; 29; 51 та ін. ]. Часто людина, побоюючись труднощів, ухиляється від них і тому не зустрічається з психологічними бар'єрами. Однак таке поведження деформує життєвий шлях людини, перешкоджає її самореалізації як особистості. Отже, є реально діючі психологічні бар'єри та бар'єри, що зафіксовані в пам'яті індивіда для тієї або іншої ситуації.

У цілому, виникнення психологічних бар'єрів визначається: а) зовнішніми умовами діяльності; б) ступенем підготовленості індивіда до діяльності, в) особистісними якостями. Психологічні бар'єри виконують певну регулюючу функцію в поведженні особистості, активізують її.

Ф.Є Зеєр, Р.С.Немов розглядають бар'єри як складовий елемент механізму професійного зростання. Тобто, за даними учених, психологічні бар'єри виступають як внутрішні протиріччя, що є рушійною силою розвитку психіки.. Психологічний бар'єр – складний психічний стан, тому можна визначити структуру цього явища, таким чином:

- 1) переживання пов'язані з мотивацією до досягнення мети;
- 2) переживання пов'язані з раціональною й ірраціональною оцінкою умов і наслідків досягнення мети;
- 3) емоційні реакції на ситуацію досягнення мети;
- 4) функціональний стан вольових можливостей у ситуації досягнення мети [15; 35].

Вивчення проблеми психологічних бар'єрів професійного становлення особистості управлінця стикається з розглядом таких психологічних феноменів, як стрес, фрустрація, конфлікт, криза, психічна напруга, тривога, смисл та ін. Виконані за цими напрямками дослідження відкривають можливість системного підходу до вивчення проблеми психологічних бар'єрів професійного становлення особистості управлінця. За інтенсивністю переживання психологічні бар'єри бувають слабкі, середні й сильні. При цьому, бар'єр будь-якої сили перешкоджає виконанню управлінської діяльності. У той же час, негативні переживання, які за своєю інтенсивністю не здатні перешкоджати виконанню діяльності, але її ускладнюють, класифікуються як суб'єктивні труднощі управлінської діяльності. Крім того, суб'єктивні труднощі можуть викликати азарт, бойовий запал, насагу. До суб'єктивних труднощів дослідники відносять різні критичні ситуації, такі як стрес, фрустрація, конфлікт, криза.

Розкриваючи психологічний механізм формування бар'єра, Л.М.Мотозюк зауважує, що таке формування починається після появи мотиву побажання або дії управління. Оцінюється ситуація виконання даної діяльності на раціональному, ірраціональному й емоційному рівнях. Результатом оцінювання виступає емоційно забарвлене передбачення щодо процесу, результату й наслідків бажаної діяльності, що може бути сприятливим або несприятливим для наміченої дії. Реакцією індивіда на несприятливе передбачення щодо бажаної дії є переживання психологічного бар'єра [34].

Як бачимо, в утворенні бар'єра беруть участь психічні регулятори поведінки, а саме: мотиваційні, когнітивні, емоційні й вольові процеси суб'єкта. Але несприятливої когнітивної або емоційної оцінки успішності майбутньої дії недостатньо для формування психологічного бар'єра. Потрібно, щоб мотивація знизилася, а вольові зусилля були недостатніми для здійснення дії керівництва [23].

Цікавою особливістю управлінських бар'єрів є те, що всі учасники зацікавлені у розвитку підприємства та максимізації його діяльності, винятком є опортуністична поведінка керівників, яка полягає в тому, що керівники зумисно проводять політику стримування зростання підприємства або його знищення. Однак за нормальних умов та позитивного соціально-психологічного клімату колективу усі спрямовують свої дії та зусилля на підтримання процесу зростання, хоч різняться бачення та способи досягнення максимізації діяльності підприємства, тому і виникають управлінські конфлікти. Конфлікт – це явний або прихований стан протистояння об'єктивно різноспрямованих інтересів, цілей і тенденцій розвитку соціально-економічних суб'єктів, пряме або опосередковане зіштовхнення соціально-економічних сил на основі протидії чинним нормативно-правовим актам, що веде до творення нової досконалішої системи взаємовідносин [14, с. 54 ]. Більшість науковців зводять визначення конфлікту до того, що конфлікт є зіткненням двох або більше різноспрямованих сил для досягнення власних інтересів та цілей в умовах протидії. За результатами аналізу наукових досліджень конфлікти можна розподілити на : внутрішньоособистісні, міжособистісні, загально організаційні [13, с. 32].

### **1.3. Психологічні особливості професійної діяльності управлінця.**

Кожна людина може опанувати будь-яку професію, але справа в тому, скільки на це знадобиться сил, часу і яка буде успішність і професійне зростання в майбутньому. Період трудової активності в житті людини обмежений, а непродуктивна діяльність, що не приносить особистого задоволення, не лише є особистим нещастям, але вона відображається на сім'ї, на організації, на управлінні персоналом і в кінцевому рахунку на всьому суспільстві. Тому проблема визначення професійної придатності та шляхів її формування має дуже актуальне значення в даний час. Поняття психологічного комфорту професіонала – менеджера описує стан і особливості внутрішнього світу людини, які визначають переживання

благополуччя, а також поведінку, яку продукуватиме і проявлятиме сам керівник [31].

Важливою складовою переживання психологічного комфорту є психологічна культура керівника - це спосіб організації його професійної управлінської діяльності та поведінки, що забезпечує йому вихід на суспільні цінності через пріоритет конкретних інтересів кожної людини на основі психологічної компетентності в питаннях особистості, груп і мас людей.

Другою важливою складовою переживання психологічного благополуччя у професії є психологічна компетентність керівника, як характеристика його професійної майстерності, що відображає рівень поінформованості про діапазоні можливих стратегій своєї поведінки і вмінь їх реалізовувати в своїй управлінській практиці [34].

Труднощі, з якими доводиться стикатися керівнику - це і вміння орієнтуватися у великому потоці інформації, вміти аналізувати і виділити основну задачу, одночасно тримаючи в голові різні варіанти рішень, порівнюючи переваги та недоліки. Для того, щоб захоплювати інших, важливо мати власну захопленість і підтримувати в собі високий рівень інтересу і працездатності. Керівник знаходить ресурси для навчання і розвитку себе та інших. Для керівника важливо розвивати вміння чітко висловлювати свої думки і погляди, важливо вміння розподіляти завдання в колективі. Все це і вміння брати на себе відповідальність за вирішення важливих завдань, наполегливість у досягненні мети, високий рівень відповідальності керівника можуть призвести до високого рівня стресу, до професійного вигорання, до хронічної втоми, а в результаті – до конфліктів з підлеглими і пошуків шляхів їх подолання [12].

Розбіжність структури мотивації особистості управлінця і вимог професійної діяльності тягне за собою різні професійні деформації - внутрішньоособистісний і рольовий конфлікт, емоційне вигорання, стереотипізація поведінки, появи непродуктивних психологічних захистів, стагнація професійного розвитку, психофізіологічні зміни - це призводить до

зниження ефективності і продуктивності професійної діяльності, знижує переживання психологічного та професійного благополуччя у всіх сферах життєдіяльності.

Труднощі, що заважають керівникові спокійно виконувати професійні завдання та перебувати в стані психологічного благополуччя, визначаються наявністю конфліктів: внутрішніх і зовнішніх[16 ].

До числа найбільш частих об'єктивних причин виникнення конфліктів, бар'єрів нерозуміння підлеглих можна виділити у певні групи.

Отже, першою групою таких причин є природне зіткнення матеріальних і духовних інтересів людей у процесі життєдіяльності.

Друга група об'єктивних причин конфліктів носить організаційно - управлінський характер. Структурно-організаційні причини конфліктів полягають у невідповідності структури організації вимогам діяльності, якою займається особистість. Структура організації повинна визначатися завданнями, які ця організація буде вирішувати або вирішує, тобто структура створюється під завдання.

Наступна група визначена особистісно-функціональними причинами конфліктів, які пов'язані з неповною відповідністю працівника, за професійними, моральними і іншими якостями, вимогам займаної посади керівника..

Четверта група включає ситуативно - управлінські причини конфліктів. Вони обумовлені помилками, що допускаються керівниками і підлеглими у процесі вирішення управлінських та інших завдань. Ухвалення помилкового управлінського рішення об'єктивно створює можливість конфліктів між авторами рішення та його виконавцями. Невиконання працівниками завдань, поставлених керівництвом, також викликає небезпеку конфлікту з цього приводу.

П'ята група причин має соціально - психологічний характер. Однією з таких причин стають можливі значні втрати інформації та спотворення інформації у процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації. За своїми

особистісними характеристиками, людина не може передати без спотворення у процесі спілкування інформацію. Другою типовою соціально-психологічною причиною міжособистісних конфліктів є незбалансована рольова взаємодія двох людей [34].

Головним завданням керівника управління конфліктом може бути:

- 1) спрямування на досягнення сумісності особистих і організаційних цілей, якщо це конфлікти цілей керівника і підлеглого;
- 2) якщо це конфлікт ролей, то слід враховувати його тип (конфлікт особистості і пов'язаних з роллю очікувань; конфлікт може виникнути і тоді, коли існують різні вимоги до ролей, які людина повинна виконувати одночасно)[ ].

До обмежень внутрішнього характеру, що заважають керівникові, дослідники відносять:

1. Цінності та переконання керівника, з одного боку, і очікування підлеглих - з іншого, терпимість до невизначеності, стреси, рівень довіри підлеглим і колегам і т.п. Кожна людина має власні уявлення про те, як слід і як не слід поводитися з людьми. Причому погляди людей можуть істотно змінюватися в залежності від соціального статусу, який їм притаманний, і від ставлення до керівника. Група, яка звикла до певного стилю керівництва, буде очікувати з боку нового керівника саме такої ж поведінки, нехай навіть їй цей стиль не подобався. Якщо очікування групи не виправдовуються, то люди починають чинити опір, заперечуючи те, про що мріяли раніше.

2. Толерантність до невизначеності. Робота керівника проходить в ситуації невизначеності, а якщо він передає деякі функції контролю підлеглим (делегує повноваження), то це означає ще більше збільшення невизначеності. Слід враховувати, що підлегли зі свого боку здатні витримати лише невисокий рівень невизначеності, тому в разі його збільшення вони вважатимуть за краще жорстоке одноосібне керівництво.

3. Стресові ситуації в роботі керівника, якщо вони зустрічаються часто, провокують екстремальну форму поведінки. У такій ситуації люди, щоб не

втратити контроль над ситуацією і не впасти в депресію, схильні ставати авторитарними і проявляти свої жорсткі якості.

4. Рівень довіри підлеглим і колегам. Жодна розумна людина не буде покладати на іншого обов'язки, для виконання яких у того немає ні досвіду, ні здібностей. Але компетентність самого керівника в оцінці підлеглих, особливо в їх потенційній діяльності, формується не на основі професійних знань, а на особистому досвіді, який може бути дуже далеким від об'єктивності. Помічено, що чим більше керівник знає, як робити, тим більше він схильний наказувати підлеглим і втручатися в те, що є їх обов'язком, позбавляючи персонал, таким чином, самостійності та активності. Для розвантаження керівнику важливо делегувати повноваження і використовувати різні форми участі колективу у процесі діяльності. Саме це дасть можливість, на наш погляд, подолати ті труднощі, які виникають з появою бар'єру нерозуміння керівника і підлеглих[36].

Л.М.Карамушка розкриває у своєму дослідженні три форми безпосередньої участі членів колективу у процесі діяльності:

1. Консультація. Керівник вислуховує ідеї і пропозиції членів групи, але рішення приймає самостійно.
2. Згода. Прийняття рішення групі не довіряється, але група отримує право відкинути ті висновки, що не задовольняє її рішення, після чого керівник зобов'язаний запропонувати новий варіант вирішення.
3. Консенсус. У процесі консультацій з групою приймається узгоджене (одноголосно схвалене) рішення[16].

До чинників, які сприяють спокійному психічному стану керівника організації, О.І.Гура відносить чинник емоційної стабільності, підтримання життєвої енергії. Впевненість у собі - риса характеру, що залежить від того, як людина сприймає своє місце в суспільстві і як оцінює свої здібності, систему ціннісних орієнтацій, самооцінку. Самооцінка повинна бути високою, але адекватною ситуації, і виявлятися таким чином, щоб оточуючі відчували впевненість керівника[12].

Так люди, впевнені у власній значущості, очікують, що й інші будуть ставитися до них таким же чином. В основі відносин, що складаються між очікуваннями і поведінкою, лежить механізм "пророцтва, яке самореалізується» [64]. Людина оцінює себе двома шляхами: шляхом зіставлення рівня своїх домагань з об'єктивними результатами своєї діяльностями та шляхом порівняння себе з іншими людьми.

Дуже важливим чинником створення психологічного благополуччя особистості управлінця є його індивідуальні властивості і внутрішня спрямованість, при наявності яких людина зможе стати хорошим керівником, лідером або навряд чи зможе стати хорошим лідером, якщо вчасно не позбудеться від них.

До таких якостей відносяться: невміння боротися зі стресами і управляти собою в напружених, емоційних ситуаціях; відсутність системи цінностей, усталених норм моралі і правил поведінки; відсутність чітко поставлених цілей, особливо на перспективу; нездатність оперативно і правильно вирішувати виникаючі проблеми; знаходити вихід зі складних ситуацій; відсутність турботи про особистісне і професійне зростання (розвиток); невміння творчо підходити до справи; впливати на людей; мати і підтримувати свій авторитет і ряд інших. І, навпаки, вміння справлятися зі стресами, чітка система цінностей, турботи про особистісний і професійний розвиток, сприяють можливості гармонійно проявити себе у якості керівника.

Запорукою успіху керівника виступають і його психологічні риси: товарицькість, цілісність, сміливість, багата уява, завзятість, чесність і т.п.[29]. Слід зауважити, що це швидше сукупність позитивних людських якостей, ніж набір професійно значущих характеристик. Для підтримки високого рівня працездатності і для профілактики психологічного благополуччя, уміння отримувати нові позитивні враження від роботи, яка виконується на посаді керівника, подолання труднощів, які виникають у випадку нерозуміння один одного керівника і підлеглих, необхідна обов'язкова допомога у вигляді

розвику певних якостей особистості, серед яких, на наш погляд, особливо важливими є прояв вольових якостей та бажання змінювання себе.

#### **1.4. Шляхи подолання особистістю управлінських бар'єрів**

Україна сьогодні, беручи участь у різних міжнародних програмах, пов'язаних з входженням у співтовариство високорозвинених країн, прагне до побудови нового суспільства, що створює нові горизонти її майбутнього. Труднощі демократичної модернізації України досить суттєво впливають на шлях її превлаштування в ключі руху до нового суспільства, включення потенціалу наукового знання в усі сегменти соціокультурного життя. Саме тому таким надзвичайно значущим для українського суспільства є питання про умови здійснення управлінської діяльності і прийняття управлінських рішень, які відповідають стандартам сьогодення.

Управлінська діяльність, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються основні суб'єкти управлінської практики. Навіть у типовій ситуації управлінці однакової кваліфікації діятимуть залежно від бачення ситуації, уподобань, досвіду, передумовою яких є і психологічні особливості особистостей кожного з них.

У сучасних умовах ефективність управлінської діяльності керівника навчального закладу багато в чому визначає долю всієї системи освіти, що переживає нелегкий період становлення. Однією з важливих умов забезпечення ефективного функціонування освітнього закладу є оптимізація управління. Використання керівником освітнього закладу у своїй діяльності психологічного інструментарію та раціональних технологій прийняття управлінських рішень надасть можливість: по-перше, значно розширити змістовну базу прийняття рішень, що створить значеннєве поле для вироблення більшої кількості альтернатив; по-друге, наростити швидкість прийняття рішення і необхідне оперативне реагування на зміни у навколишньому середовищі; по-третє, збільшити кількість суб'єктів

прийняття рішень та їх взаємовплив; по-четверте, підвищити рівень технічного забезпечення управлінської діяльності; по-п'яте, сформуванню транснаціональний характер прийняття управлінського рішення під впливом глобалізації.

Дослідженню шляхів удосконалення управлінської роботи присвячено праці Л. М. Карамушки, Н. Л. Коломінського, О. Д. Сафіна, А. В. Філіппова, Є. М. Потапчука, Н. Р. Нижник, О. Ю. Верко, А. А. Урбанович, Т. В. Скрипаченка та ін. [28].

Психологічне забезпечення управлінської діяльності сучасного керівника, зокрема психологічний супровід управлінської діяльності й управлінських рішень, сформувалось на базі соціальних, педагогічних та психологічних положень, які висунули і розвинули у своїх працях Б. Г. Ананьєв, А. А. Бодальов, Л. С. Виготський, Є. А. Клімов, А. Н. Леонтьєв, С. Д. Максименко, А. К. Маркова, В. С. Мерлін, С. Л. Рубінштейн, В. В. Давидов, П. Я. Гальперін, Н. В. Кузьміна, А. І. Китов, Б. Я. Шведін та інші. Серед найновіших вітчизняних досліджень особливо значущими є роботи М.Д. Лесечко, А.О. Чемерис, Р. М. Рудніцької [24], які досліджували психологію управлінських рішень і процес створення ефективних управлінських команд; О.І. Мармази, яка розробила сучасні моделі прийняття управлінських рішень [28].

Як уже зазначалося вище, існування бар'єрів в управлінні зумовлено об'єктивними та суб'єктивними причинами, тому їх можна подолати, впливаючи на всі сторони діяльності підприємства.

За даними науковців, основним бар'єром є нерозвиненість теоретико-методичного обґрунтування планів підприємств у перехідній економіці [40]. Деякі надбання соціалістичного планування — процеси цілевстановлення, централізована координація та кооперація діяльності, певна ініціатива трудових колективів у розробці планів і програм тощо — можна ефективно застосовувати в нових умовах діяльності. Але перехід на нову систему управління економікою, розвиток процесів приватизації, які супроводжуються

створенням самостійних суб'єктів підприємницької діяльності, потребують розробки нових прийомів і методів планування та опанування ними.

Розробка, вивчення та адаптація сучасних методів прогнозування та планування створюють базу для формування обґрунтованих планів діяльності підприємства, забезпечують підвалини для його існування в довгостроковій перспективі [ 31 ].

Починається процес подолання бар'єрів «згори». Реальність полягає в тому, що традиційно вважається, що процес перетворень має початися «згори», причому це стосується як вищих ешелонів влади в державі, так і керівників кожного суб'єкта господарської діяльності. Сьогодні надійним вважається лише стратегічне планування, яке відповідає особливостям нестабільного, невизначеного середовища, а також вимагає значної перебудови виробничого потенціалу кожного підприємства, як основи для його виживання та подальшого функціонування. Тому управлінці мають вивчати методи формулювання місії, формування стратегій, розробки планів і програм. Дії керівників у цьому напрямку створюють необхідні основи для підвищення планового характеру розвитку підприємства, визначають необхідність планування діяльності в кожній підсистемі та для окремого працівника [ 33 ].

Визнання того, що планування не є універсальним засобом негайного розв'язання проблем підприємства, сприяє розробці системи планів та програм. План — це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об'єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових і ресурсних обмежень. Плани мають містити перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень. Треба враховувати, що не всі проблеми можна розв'язати в плановому періоді, проте це не зменшує значення планування. Плани потрібні кожній системі, яка розвивається, кожному керівнику, щоб свідомо підходити до визначення сутності та порядку дій по досягненню цілей [27].

Визнання обмеженості планів як таких і обмежень, які не дають змоги досягти бажаних темпів розвитку, — початок діяльності, націленої на успіх, на реалізацію обраних стратегій. Без такого усвідомлення будь-який план — це лише безпідставні сподівання та документи, які нікого ні до чого не зобов'язують. Визнання досягається навчанням керівників і поширенням досвіду процвітаючих фірм, у яких планування — необхідний елемент діяльності.

Для побудови ефективної системи планування замало ініціювати цей процес лише «згори». Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків, які встановлюються у передплановій стадії планування, розвиваються та посилюються (або скорочуються й розриваються) в процесі розробки планів, особливо довгострокових. Тип і форми комунікацій залежать від середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків[34].

Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок і зміст, при чому такий вплив може мати, з точки зору загальних інтересів підприємства, як позитивний, так і негативний характер. Щоб запобігти перекривленню планів на етапі їхнього виконання, а також розширити «поле альтернативних рішень» при розробці планів, доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців — представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їх координації та забезпечує менший опір їм, оскільки учасники розробки планів сприймають їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи та способи виконання окремих завдань і системи планів загалом. Залучення широкого кола фахівців до розробки планів можна забезпечити і за рахунок формальної

процедури — створення графіків надходження інформації та проведення нарад за участю окремих посадових осіб - представників окремих ланок [16].

Існування на підприємстві системи довго-, середньо- та короткострокових планів потребує наступності та взаємозалежності окремих типів, підрозділів і заходів різноманітних планів. Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. Це стосується насамперед короткострокових планів, але залежно від масштабів змін може зумовити потребу внесення змін у плани середньо- та довгострокові. Корективи не можна вносити без достатніх обґрунтувань. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін (за яких умов, хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни), причому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів. Внесенню коректив передують контрольні-перевірочні операції, які не лише констатують ступінь виконання або невиконання запланованих дій, а й співвідносять заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити їхню актуальність.

Гнучкість того чи іншого плану також має певні межі. Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Окрема система планів, розроблена, наприклад, за певним сценарієм, перестає відповідати дійсності. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася. Мистецтво управління полягає в тому, щоб здійснити плавний перехід з якнайменшими втратами на виконання інших планів. Це можливо за умов, коли:

- альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та корегуються;
- постійно відстежується взаємозв'язок між діючими та альтернативними планами;

- механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові чи дуже близькі;
- персонал підприємства бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий їх реалізувати;
- альтернативні плани погоджено із зацікавленими організаціями та особами, перехід до їхнього виконання не сприймається негативно [58].

Таким чином, зазначені засоби подолання переживань бар'єрів управлінської діяльності не вичерпують усієї проблематики управління, однак можуть слугувати орієнтирами для визначення напрямків дослідження причин, які перешкоджають його застосуванню.

### **Висновки до РОЗДІЛУ I.**

1. Аналіз наукових досліджень надає можливість говорити про те, що управління є інтегративною, колективною, спільною діяльністю (кооперацією), у якій кожний суб'єкт управління зберігає свою індивідуальність, самореалізується як особистість, виступає як керівник. Не суперечить цьому і визначення сутності управління як інтерактивної взаємодії суб'єктів діяльності. Отже, управління є формою свідомої інтелектуальної діяльності, оскільки інтелектуальні процеси займають вищий рівень в ієрархії свідомості та самосвідомості, що являють собою єдність психічних функцій і процесів.

2. Виникнення бар'єрів в управлінні зумовлено об'єктивними та суб'єктивними причинами. В якості основних чинників управлінських бар'єрів багатьма дослідниками виділяються: стрімкі зміни соціального і фізичного середовища, підвищення темпів життя та його вартості, руйнування традиційних стереотипів свідомості і, як наслідок, зміна професійних умов життєдіяльності, усвідомлення необхідності подальшого професійного самовдосконалення; перебудова ціннісно-смислових і світоглядних позицій, пов'язаних з перетвореннями у суспільстві. Широко розповсюдженими стали такі несприятливі для здоров'я психічні стани, як тривога, незадоволеність

своєю професійною діяльністю і життям, невпевненість у завтрашньому дні, страх за майбутнє дітей, дратівливість, агресивність, депресія, тривожність і фрустрація.

3. Найважливішим засобом ефективності управлінської діяльності є оптимізація управління. Використання керівником закладу чи організації у своїй діяльності психологічного інструментарію та раціональних технологій прийняття управлінських рішень надасть можливість: по-перше, значно розширити змістовну базу прийняття рішень, що створить значеннєве поле для вироблення більшої кількості альтернатив; по-друге, наростити швидкість прийняття рішення і необхідне оперативне реагування на зміни у навколишньому середовищі; по-третє, збільшити кількість суб'єктів прийняття рішень та їх взаємовпливу. Оптимізації подолання переживань управлінських бар'єрів сприяє врахування менеджером індивідуально-типових особливостей як своєї особистості, так і оточуючих працівників, а також прояви вольових якостей та бажання змінювати свою особистість.

Дане дослідження спрямоване на вивчення переживання управлінських бар'єрів. Емпіричне дослідження управлінських бар'єрів включає наступні етапи: підготовчий, діагностичний та аналітико – інтерпретаційний.

На першому, *підготовчому* етапі, відповідно до мети та завдань дослідження був проведений аналіз теоретико-емпіричної літератури з теми дослідження, а саме: вивчення наукових поглядів щодо вивчення подолання особистістю бар'єрів в управлінні. Розроблена програма емпіричного дослідження, яка спрямована на відбір комплексу психодіагностичних методик, спрямованих на діагностику управлінських бар'єрів особистості та властивостей особистості, що сприяють їх прояву. Обґрунтована вибірка досліджуваних.

При відборі методик дослідження враховано наступні вимоги до психодіагностичного інструментарію:

- відповідність методики меті та предмету дослідження;
- достатня репрезентативність, надійність, валідність та об'єктивність тесту;

- чіткість інструкцій щодо проведення діагностики.

Отже, в якості методичного інструментарію адекватного предмету дослідження були відібрані: методика «Експрес-діагностика бар'єрів в управлінській діяльності» (М.П.Фетіскін, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов»; «Опитувальник вольових якостей особистості (ВКЛ)» ( М.В.Чумаков); тест-опитувальник «Схильність до самозмінування» (О. П. Саннікова, Д. В. Лущикова), «Багатофакторний особистісний опитувальник (16- PF)» (Р. Кеттелл)

На *діагностичному* етапі дослідження була проведена діагностика досліджуваних за допомогою обраного психодіагностичного інструментарію. Математичний аналіз отриманих результатів дозволяє використовувати кількісний (кореляційний) аналіз, спрямований на виявлення статистичних зв'язків між показниками психологічних явищ, що вивчаються.

На третьому *аналітико-інтерпретаційному* етапі було проведено обробку та аналіз емпіричних даних з використанням методів якісного аналізу (метод «асів» та метод «профілів» [ Сан. ]). Якісний аналіз спрямований на угруповання випробуваних за рівнем переживання управлінських бар'єрів, з подальшим аналізом психологічного змісту і пошуком особливостей прояву. Отримані результати психологічно інтерпретовані та зроблені узагальнені висновки емпіричного дослідження.

## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕЖИВАНЬ УПРАВЛІНСЬКИХ БАР'ЄРІВ

### 2.1. Огляд методик, спрямованих на діагностику переживання особистістю управлінських бар'єрів

Як було зазначено вище, мета нашого дослідження полягає у обґрунтуванні діагностичного матеріалу для вивчення управлінських бар'єрів. Для проведення емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення переживання особистістю управлінських бар'єрів, нами було використано наступний методичний інструментарій:

- Методика «Експрес-діагностика переживання бар'єрів в управлінській діяльності» (М.П.Фетіскін, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов;
- Опитувальник вольових якостей особистості ВКЛ ( М.В.Чумакова) ;
- Тест-опитувальник «Схильність до самозмінювання» (О. П. Саннікова, Д. В. Лущикова);
- «Багатофакторний особистісний опитувальник (16- PF)» (Р. Кеттелл).

Надалі ми представили мануали зазначених методик.

Таблиця 2.1

#### **Мануал методики «Експрес-діагностика бар'єрів управлінської діяльності» - М.П.Фетіскін та ін.**

Основні позиції	Характеристики методики
I. Загальні відомості	Методика «Експрес-діагностика бар'єрів управлінської діяльності» є методикою , спрямованою на дослідження особливостей управління.
II. Діагностична мета	Діагностика психологічних чинників, що сприяють успішному подоланню бар'єрів в управлінні, конфліктності і зниженню (або навіть попередженню) внутрішньої напруги

III. Призначення	Дозволяє оцінити здатність і готовність людини активно і гнучко діяти в ситуації подолання труднощів, або її неможливість подолати перешкоди в управлінні
IV. Короткий опис методики (комплектність)	Опитувальник складається з 12 пунктів-тверджень, з якими респондент повинен висловити свою згоду або незгоду з 5-бальною шкалою : «ніколи», «рідко», «іноді», «часто», «завжди»; має 4 блоки-шкали: конфліктність робочої ситуації; ступінь перевантаження у процесі виконання своїх обов'язків; невизначеність положення в організації; взаємостосунки з керівництвом.
V Стандартизація шкал	Результати на надійність і валідність невідомі
VI. Вимоги до користувача	Діагностику може здійснювати психолог, фахівець-суміжник, при відповідній підготовці.
VII. Вибірка	Для дорослих від 18 до 40 років. Застосовується індивідуально і в групах
VIII. Термін дослідження	Чітких обмежень немає (15- 20 хвилин). Не застосовується при стресових подіях в житті досліджуваних.
IX. Ситуація дослідження	Для практичних цілей бажана ситуація "клієнта". У наукових цілях можлива ситуація "експертизи".
X. Наявність паралельних тестів	Методики М.П.Фетіскіна : «Експрес-діагностика управлінського потенціала керівника»; «Самооцінка управлінських обмежень керівника».

Таблиця 2.2

**Мануал опитувальника вольових якостей особистості (ВКЛ)  
М.В.Чумакова**

I. Загальні відомості про методику	Опитувальник створено М.В. Чумаковим і надруковано у 2003 році.
II. Діагностична галузь застосування	Призначений для діагностики деяких стійких тенденцій особистості: загальної і творчої активності, прагнення до спілкування, забезпечення комфорту і соціального статусу, завдяки чому складається судження про робочу (ділову) і загальножиттєву спрямованість особистості.
III. Цільове призначення.	Методика призначена для дослідницьких та практичних цілей. Опитувальник не призначено для ситуації експертизи.
IV. Опис методики	Опитувальник містить 78 тверджень, на які респондент відповідає «так» чи «ні». Ці твердження формують 9 шкал, які виокремлено факторним аналізом списку прикметників зі словаря російської мови С.І.Ожегова, які характеризують вольову(543 прикметника) та безвольну (614 прикметників) людину. Стандартний бланк з варіантами відповідей, ключі, інструкція для підрахунку сумарного бала.
V. Стандартизація.	Надійний і валідний.
VI. Вимоги до користувачів.	Використовується практичними психологами, психологами – дослідниками.
VII. Популяція	Призначений для дорослих досліджуваних 18-35 років.
VIII. Часові характеристики	Часових обмежень немає

IX. Переважні ситуації дослідження	Використовується в наукових цілях.
X. Наявність паралельних тестів	Методика діагностики рівня суб'єктивного контролю (УСК) Дж.Роттера

Таблиця 2.3

**Мануал тест-опитувальника «Схильність до самозмінювання»  
(О.П. Саннікова, Д.В. Лущикова)**

I. Загальні відомості про методику	Тест-опитувальник «Схильність до самозмінювання» Саннікової О. П., Луцькової Д. В. (2008)
II. Компоненти конструкту	Діагностує п'ять психологічних складових схильності до самозмінювання: прийняття переживань само змінювання (ППС), схильність до аналізу самозмінювання (САС), схильність до дій, спрямованих на самозмінювання (СДС), відкритість новому досвіду (ВНД), чутливість до стимуляторів самозмінювання (ЧСС)
III. Призначення тесту	Для наукового дослідження, постановки психологічного діагнозу
IV. Короткий опис методики	Інструкція; 50 тверджень (по 10 на кожний параметр); бланк для відповідей, побудований за принципом вибору одного з чотирьох варіантів: «безумовно, так», «мабуть, так», «мабуть, ні», «безумовно, ні». Результат виражений в балах.

V. Стандартизація	Вибірку стандартизації склали студенти Південноукраїнського державного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського і Одеського національного політехнічного університету (205 осіб). Результати на надійність і валідність високі ( $p \leq 0,01$ ).
VI. Вимоги до користувача	Діагностику може здійснювати психолог-дослідник, практикуючий психолог, фахівець-сумісник
VII. Популяція	Методика призначена для діагностики дорослих досліджуваних.
VIII. Характеристика часу тестування	Від 15 до 25 хвилин
IX. Переважна ситуація дослідження	Ситуація «клієнта». У наукових цілях можлива ситуація «експертизи».
X. Наявність паралельних тестів	Методика «Прагнення до змін» (Д.О. Леонтьєв, Д. В. Сапронов), шкала «Готовність змінюватися» (ГЗ) тест опитувальника адаптивності (О. П. Саннікова, О. В. Кузнецова), методика «Розміщення себе на шкалі самозмінювання», окремі шкали методики «Психологічна культура особистості» (О.І. Мотков)

Таблиця 2.4

**Мануал методики багатofакторного дослідження особистості  
(16-PF) Р.Кеттєла**

I. Загальні відомості про методику	Тест Р. Кеттєлла (№ 187). Автор: Р. Кеттєлла. (Основи психології: Практикум / Ред.-сост. Л. Д. Столяренко. Изд-е 4-е, доп. та переробці.-Ростов н / Д: вид-во «Фенікс», 2003. - 704 с).
II. Діагностична галузь використання	Призначений для вимірювання 16-ти факторів особистості - особистісних рис.

III.Цільове призначення тесту	Використовується для діагнозу, диференціального діагнозу, для наукового дослідження.
IV.Стислий опис методики	Тест включає в себе опитувальник, що складається з:
	а) 187 питань
	б) реєстраційних бланків з варіантами відповідей «Так», «Ні», «Не знаю»;
	в) таблиць стандартизації для отримання балів у стінах; г) ключів;.
	д) формул для розрахунку вторинних факторів;
	е) біполярних шкал;
	ж) побудови «профілю особистості» по 16-ти факторам
V.Стандартизація	Тест високо надійний і валідний.
VI.Вимоги до користувача	Використовується практичними психологами, клінічними психологами.
VII.Популяція	Застосовується для дорослих 18-60 років з освітою не нижче 8-9 класів.
VIII.Часові характеристики	Часовий інтервал близько 30 хвилин.
IX.Переважна ситуація дослідження	Застосовується в ситуаціях експертизи і клієнта.
X.Наявність паралельних тестів	Скорочений варіант Р. Кеттелла (105 питань).

### Висновки до РОЗДІЛУ II

1. Аналіз наукових досліджень дозволив визначити методичний інструментарій для вивчення управлінських бар'єрів та якостей особистості, гіпотетично пов'язаних з даним феноменом.

2. Для вирішення завдань нашого дослідження було підібрано наступний методичний інструментарій: методика «Експрес-діагностика переживання

бар'єрів в управлінській діяльності» (М.П.Фетіскін, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов»; «Опитувальник вольових якостей особистості (ВКЛ)» (М.В.Чумаков); тест-опитувальник «Схильність до самозмінювання» (О. П. Саннікова, Д. В. Лущикова), «Багатофакторний особистісний опитувальник (16- PF)» (Р. Кеттелл).

Метою цього розділу є викладення результатів кількісного (кореляційного) та якісного (метод «асів» та метод «профілів») аналізу результатів емпіричного дослідження переживання управлінських бар'єрів.

Логіка дослідження передбачає вивчення співвідношення між показниками управлінських бар'єрів, самозмінювання, вольових якостей та факторів особистості. Вибірка досліджуваних представлена директорами та завучами загальноосвітніх шкіл м. Одеса, завідувачами дошкільними закладами м. Одеса, у кількості 53 осіб, віком від 27 до 63 років.

## **Висновки до РОЗДІЛУ II**

1. Аналіз наукових досліджень дозволив визначити методичний інструментарій для вивчення управлінських бар'єрів та якостей особистості, гіпотетично пов'язаних з даним феноменом.

2. Для вирішення завдань нашого дослідження було підібрано наступний методичний інструментарій: методика «Експрес-діагностика переживання бар'єрів в управлінській діяльності» (М.П.Фетіскін, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов»; «Опитувальник вольових якостей особистості (ВКЛ)» (М.В.Чумаков); тест-опитувальник «Схильність до самозмінювання» (О. П. Саннікова, Д. В. Лущикова), «Багатофакторний особистісний опитувальник (16- PF)» (Р. Кеттелл).

Метою цього розділу є викладення результатів кількісного (кореляційного) та якісного (метод «асів» та метод «профілів») аналізу результатів емпіричного дослідження переживання управлінських бар'єрів.

Логіка дослідження передбачає вивчення співвідношення між показниками управлінських бар'єрів, самозмінювання, вольових якостей та

факторів особистості. Вибірка досліджуваних представлена директорами та завучами загальноосвітніх шкіл м. Одеса, завідувачами дошкільними закладами м. Одеса, у кількості 53 осіб, віком від 27 до 63 років.

### РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕЖИВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ БАР'ЄРІВ

#### 3.1. Аналіз кореляційних взаємозв'язків показників переживання управлінських бар'єрів і самозмінювання особистості.

Унаслідок теоретичного аналізу проблеми переживання особистістю управлінських бар'єрів було окреслено спектр психологічних якостей особистості, з якими може бути гіпотетично пов'язаний даний феномен.

У започаткованому дослідженні вивчаються поруч з управлінськими бар'єрами такі психологічні якості особистості як самозмінювання, вольові якості та фактори особистості. Виявлення значущих кореляційних зв'язків між показниками переживання управлінських бар'єрів та показниками зазначених психологічних особливостей дає орієнтир для визначення та вивчення психологічних особливостей переживання бар'єрів управлінцями.

Перш за все кореляційному аналізу були піддані такі два ряди показників: показники переживання управлінських бар'єрів та показники самозмінювання. Результати значущих зв'язків зазначених показників подано у табл.3.1.

Таблиця 3.1.

#### Значимі коефіцієнти кореляції між показниками переживання управлінських бар'єрів та самозмінювання особистості

Показники самозмінювання	Показники переживання бар'єрів в управлінській діяльності				
	КРО	СПО	НПО	ВК	ЗУБ
Р	267**				
КК	-238*		-251*	-217*	-241*
ВНД	-263**	-213*	-223*		-305**
ЧС			-203*		-216*
ЗСз			-223*		-275**

Примітки. Тут і надалі: 1) коми та нулі опущені; \*\* значущий кореляційний зв'язок на рівні  $p < 0,01$ , \*- значущий кореляційний зв'язок на рівні  $p < 0,05$ ; 2) умовні скорочення показників переживання управлінських

бар'єрів: КРО – конфліктність робочої обстановки; СПО – ступінь перевантаження у процесі виконання своїх обов'язків; НПО – невизначеність положення в організації; ВК- взаємини з керівництвом; ЗУБ – загальний показник переживання управлінських бар'єрів; 3) умовні скорочення показників самозмінювання : Р- рефлексивність; КК – конативний компонент; ВНД – відкритість новому досвіду; ЧС- чутливість до сигналів; ЗСз – загальний показник самозмінювання.

За результатами даних, розташованих у табл.3.1. показники переживання бар'єрів в управлінській діяльності виявили і додатні, і від'ємні кореляційні зв'язки з показниками самозмінювання. Так, показник конфліктності робочої обстановки (КРО) виявив додатний зв'язок з показником рефлексивності (Р) на рівні  $p < 0,01$ ; від'ємні зв'язки з показниками ВНД ( відкритість новому досвіду) ( $p < 0,01$ ) і КК (конативний компонент) ( $p < 0,05$ ). Ці зв'язки можуть свідчити про те, що схильність до самозмінювання є досить значущим для особистості менеджера освітньої діяльності, тобто директорів та завучів середніх шкіл, завідувачів дошкільними закладами. Подолання конфліктної ситуації в педагогічній діяльності у даних людей характеризується схильністю до самоаналізу, роздумів над собою, над власною поведінкою, над особистим досвідом з перспективою самозмінювання. Але ці люди не дуже хочуть щось змінювати у своєму життєвому і професійному досвіді, оскільки їм зручно спиратися на ті знання, які у них є, на надання переваги звичному образу життя. Їх самозмінювання спирається на певні думки, емоції, реакції, вчинки, які притаманні їм, і які корегувати та піддавати самозмінюванню зовсім не хочеться. Показник конфліктності робочої обстановки виявив зв'язок і з конативним компонентом, що говорить про відсутність у даних людей тенденції до конкретних дій, спроб змінитися. Їм властива поведінка людей, які звикли до одноманітного образу життя, і змінювати щось, виявляти активність по подоланню конфліктів, які виникають у робочій обстановці, не хочеться. Також досліджуваним характерна відсутність тенденції до конкретних дій, спроб змінитися, тобто їм

властивий низький рівень власне «дійової» активності, спрямованої на досягнення бажаних і необхідних особистісних та поведінкових змін.

У показника СПО (ступінь перевантаження у процесі виконання своїх обов'язків) виявлено лише один зв'язок, від'ємний, з показником ВНД (відкритість новому досвіду) ( $p < 0,05$ ). Це підтверджує той факт, що перевантаження на роботі не дає можливість особистості почувати себе спокійно, отримувати і аналізувати нові знання, новий досвід. Отже, даний зв'язок є свідченням відсутності прагнення до розширення суб'єктом досвіду, пов'язаного із самозмінюванням. Ці особи віддають перевагу звичним реакціям, думкам, емоціям, вчинкам, до яких вони звикли і які є основою їх набутого на протязі життя досвіду.

Також від'ємний зв'язок виявлено і між показниками взаємин з керівництвом (ВК) і КК (конативним компонентом) на рівні  $p < 0,05$ . Це є характеристикою звичних дій менеджерів, у яких відсутнє бажання щось у собі змінювати. Їм не властиве виконання певних конкретних дій та спроб змінитися. Виконуючи вимоги керівництва, підкоряючись йому, але відчуваючи внутрішній протест, ці люди не хочуть виконувати конкретні дії по зміненню своєї особистості, не бажають виявляти активність, спрямовану на досягнення певних поведінкових змін.

Показник невизначеності положення в організації (НПО) виявив від'ємні значимі зв'язки з показниками конативного компоненту (КК), відкритості новому досвіду (ВНД), чутливості до сигналів (ЧС) і з загальним показником самозмінювання (ЗСз) - на рівні  $p < 0,05$ . Стан, який переживає особистість у випадку невизначеності положення в організації досить складний для неї. Дані зв'язки підтверджують такі переживання і засвідчують відсутність у суб'єкта бажання здійснювати якісь конкретні дії, спрямовані на змінювання себе, на підвищення рівня власне «дійової» активності, спрямованої на досягнення бажаних і необхідних особистісних і поведінкових змін. У даної особи відсутнє прагнення і до розширення особистого та професійного досвіду, пов'язаного з самозмінюванням, оскільки досить

зручною є позиція звичного образу життя. Низький рівень чутливості до зовнішніх і внутрішніх «провокацій» до самозмінювання сприяє тому, що дана особа, практично, відмовляється від певних змін у протіканні психічних станів, виявляючи постійне незадоволення собою. Завдяки тому, що таким особам властивий звичний образ життя, негативне ставлення до досвіду змінювання, сприяє відмові від процесу змінюватися взагалі і не приймати будь-яку можливість змінити себе.

Загальний показник переживання управлінських бар'єрів (ЗУБ) виявив від'ємні зв'язки з показниками самозмінювання : ВНД ( відкритість новому досвіду), ЗСз (загальний показник самозмінювання ) – на рівні  $p < 0,01$ ; КК (конативний компонент), ЧС (чутливість до сигналів) - на рівні  $p < 0,05$ . Складнощі, які виникають у професійному житті менеджера освіти, неможливо вирішити за рахунок відсутності прагнення до розширення досвіду, пов'язаного із самозмінюванням. Невміння працювати над собою не дає можливість особі вносити якісь зміни у своє особисте життя і формує негативне ставлення до досвіду змінювання

### **3.2.Результати кореляційного аналізу між показниками переживання управлінських бар'єрів і вольових якостей особистості**

Подальше дослідження спрямоване на вивчення кореляційних зв'язків між показниками переживання управлінських бар'єрів і вольових якостей особистості. Результати даних значущих зв'язків подано у табл.3.2.

Таблиця 3.2.

#### **Значимі коефіцієнти між показниками переживання управлінських бар'єрів і вольових якостей особистості.**

Показники вольових якостей особистості	Показники переживання бар'єрів управлінських рішень				
	КРО	СПО	НПО	ВК	ЗУБ
Рш			227*		
Сам	214*		275*	221*	

Втр	209*	261*	242*	297**	261*
Енр	245*	318**	306**		267*
Ув	269*	263*	287**		249*
Цлм	278*		247*		
ЗВЯ	274*	299**	237*		258*

Примітки. 1) Умовні скорочення показників переживання управлінських бар'єрів: КРО – конфліктність робочої обстановки; СПО – ступінь перевантаження у процесі виконання своїх обов'язків; НПО – невизначеність положення в організації; ВК- взаємини з керівництвом; ЗУБ – загальний показник переживання управлінських бар'єрів; 2) умовні скорочення показників вольових якостей особистості: Рш- рішучість; Сам- самостійність; ВТР – витримка; Енр – енергійність; Ув- уважність; Цлм- цілеспрямованість; ЗВЯ – загальні вольові якості.

За результатами табл.3.2 між показниками переживання управлінських бар'єрів і вольових якостей виявлено лише додатні значущі кореляційні зв'язки. Так, показник КРО (конфліктність робочої обстановки) виявив зв'язки на рівні  $p < 0,05$  з показниками самостійності (Сам), витримки (Втр), енергійності (Енр), уважності (Ув), цілеспрямованості (Цлм) та загальним показником вольових якостей (ЗВЯ). Ці взаємозв'язки визначають уміння особи швидко та впевнено приймати рішення. Така позиція досить важлива у вирішенні конфліктної ситуації на роботі. Суб'єкти не схильні до довгих роздумів чи сумнівів, а стараються швидко прийняти рішення. Часто така поведінка пов'язується з індивідуальними особливостями особистості і отримує характеристику імпульсивності. Під час прийняття рішення такі особи не потребують постійної психологічної підтримки, вони прагнуть самостійно і швидко прийняти рішення виходу із конфліктної ситуації. Можливим є і протистояння групі, якщо думки групи і даної особи мають певні розбіжності. Але уміння знайти правильні аргументи є дуже важливими у швидкому рішенні конфліктної ситуації.

Контроль емоцій, уміння терпляче ставитися до фізичних та інтелектуальних навантажень, справлятися з монотонною діяльністю є

характеристикою витримки особи і свідчить про її уміння керувати своїми станами, переживаннями. В складних ситуаціях дані суб'єкти стараються викласти усі свої зусилля для того, щоб вирішити конфліктні обставини, хоча є можливість просто змінити ставлення до них. Активність, енергійність є характеристикою оптимізму, високого рівня працездатності. Цьому сприяє і зібраність та глибоке занурення у роботу, що дає можливість, завдяки ще й довільній концентрації уваги виконувати діяльність, навіть і тоді, коли вона не цікава.

Даних осіб характеризує і належність добре усвідомлених цілей. Як правило, ці люди прагнуть планувати свій час і послідовність виконання справ. Але коли відсутня об'єктивна можливість реалізації цілей, їм стає складно.

Показник ступеню перевантаження у процесі виконання своїх обов'язків (СПО) виявив додатні зв'язки з показником енергійності (Ерг) та загальним показником вольових якостей (ЗВЯ) – на рівні  $p < 0,01$ . Також значущі зв'язки виявлені і на рівні  $p < 0,05$  з показниками витримки (Втр) і уважності (Ув). Належність даних зв'язків пояснює можливі зміни у особи при перевантаженні у процесі виконання своїх професійних обов'язків. Активна діяльність, енергійність є характеристикою людини, оптимістично настроєної. Але відмова від періодичного відпочинку не дасть можливості спокійно і планомірно виконувати свої професійні обов'язки, правильно планувати роботу усього колективу і визначати певні вимоги. Ці особи стараються контролювати свої емоції, терпляче переносити навантаження, справлятися з монотонною діяльністю. Це відбувається завдяки умінню управляти собою, своїми станами, умінню концентрувати свою увагу на певному об'єкті і утримувати її довгий час, якщо це є необхідністю.

Показник невизначеності положення в організації (НПО) є найбільш характерним для визначення переживань, притаманних людям, які досить невпевнено почувають себе на виробництві. Він пов'язаний з усіма показниками вольових якостей особистості на одно- і п'ятипроцентному рівні. На рівні  $p < 0,01$  виявлені додатні зв'язки з показниками Ерг (енергійність) і Ув

(уважність). З показниками Рш (рішучість), Сам (самостійність), Втр (витримка), Цлм (цілеспрямованість), ЗВЯ (загальні вольові якості) виявлені додатні значущі зв'язки на рівні  $p < 0,05$ . Ці зв'язки свідчать про активність та енергійність дуже діяльних, працелюбних, оптимістично налаштованих людей. Здібність концентрувати увагу на певному явищі, об'єкті дає можливість цим людям зосереджуватись на процесі роботи, навіть, якщо він і не є дуже цікавим. Схильність до швидкого і упевненого вирішення поставлених задач є для них досить важливим і спонукає швидко і рішуче виконувати завдання. Ці люди не потребують підтримки чи психологічної допомоги, вони уміють вирішувати професійні завдання самостійно. Також їм властиве вміння контролювати свої емоції, терпляче переносити навантаження, справлятися з нудною монотонною роботою. Вони можуть добре управляти собою та своїми психічними станами. Належність добре усвідомлених цілей в житті дозволяє цим суб'єктам чітко планувати час і послідовність виконання справ. Виявлені статистично значущі зв'язки є поясненням того, як людина ставиться до свого положення в організації, спираючись на свої індивідуальні особливості, серед яких значне місце належить вольовим якостям.

Показник ВК (взаємини з керівництвом) виявив додатні зв'язки з показниками Втр (витримка) ( $p < 0,01$ ) і Сам (самостійність) ( $p < 0,05$ ), що пояснює вміння особи керувати своїми діями і переживаннями у присутності керівників організації. Уміння контролювати емоції, справлятися з будь-якою, навіть самою нудною роботою є важливим умінням долати переживання бар'єрів між собою і представником керівництва.

Загальний показник переживання управлінських бар'єрів (ЗУБ) виявив додатні зв'язки на рівні  $p < 0,05$  з показниками Втр (витримка), Ерг (енергійність), Ув (уважність), ЗВЯ (загальний показник вольових якостей). Це пояснює вміння керувати своїми переживаннями виникнення бар'єрів в управлінні колективом, контролювати їх протікання; виявляти активність,

енергійність та працелюбність; бути уважними, зібраними та витривалими людьми.

Отже, отримані кореляційні зв'язки визначили досить тісний зв'язок показників переживання управлінських бар'єрів і вольових якостей особистості.

### **3.3. Специфіка співвідношення показників переживання управлінських бар'єрів і факторів особистості**

За результатами аналізу теоретичних досліджень встановлено (див.розділ І) та емпірично підтверджено (див.2.2), що переживання управлінських бар'єрів пов'язано із такими властивостями особистості, як тривожність, агресивність, самовпевненість, конформність, підозрілість, стурбованість тощо.

Враховуючи те, що ці якості представлені у факторній моделі Р.Кеттелла, задля їх вивчення ми обрали 16-факторний опитувальник. Вивчення переживань управлінських бар'єрів за допомогою широкого спектру рис особистості, що представлено у факторній моделі, Р.Кеттелла дозволить не тільки виявити закономірні зв'язки між означеними факторами і показниками переживання управлінських бар'єрів, а й описати психологічні характеристики осіб з різним рівнем прояву зазначеного феномену.

У світлі означеного було проаналізовано кореляційні зв'язки між показниками переживання управлінських бар'єрів та факторами особистості за Р.Кеттеллом. Дані кореляційного аналізу представлені в табл. 3.3.

Слід зазначити, що від'ємні зв'язки показників переживання управлінських бар'єрів із певними факторами особистості (за Р.Кеттеллом) свідчать про їх взаємозв'язок із від'ємним полюсом означених факторів. Отже, саме тому нижче у тексті ми будемо зазначати не наявність від'ємних зв'язків, а вказувати від'ємний полюс тих факторів, що від'ємно пов'язані з певними показниками переживання особистістю управлінських бар'єрів.

Аналіз табл.3.3 показує, що усі показники переживання управлінських бар'єрів виявили значущі зв'язки з більшістю факторів особистості (за Р.Кеттеллом).

Так, показник КРО (конфліктність робочої обстановки) виявив додатні зв'язки з показниками Е+ (домінантність), L+(підозрілість), QIV+ (незалежність) - ( $p < 0,01$ ); О+(схильність до відчуття провини), Q1+(радикалізм), Q2+ (самодостатність), QIII+(кортикальна жвавість)- ( $p < 0,05$ ) та від'ємні зв'язки з показниками А- (сизотімія) і С- (слабкість «Я»). Дані зв'язки висвітлюють такі властивості, як підозрілість, ревність, «захист», внутрішню напругу(L +). Домінування та владність, самовпевненість, агресивність, конфліктність та норавливість(Е+) супроводжують професійний розвиток управлінця. Часті конфлікти, які виникають в організації, спонукають керівників опиратися на такі властивості, як незалежність, сміливість, кмітливість (QIV+), які допомагають у регуляції конфліктної ситуації. Супроводжують подолання конфліктної ситуації такі властивості особистості, як схильність до відчуття провини, тривога, самозвинувачення, стурбованість(О+).

Таблиця 3.3

**Значимі коефіцієнти кореляції між показниками переживання управлінських бар'єрів та показниками факторів особистості**

Показники факторів особистості	Показники переживання бар'єрів в управлінській діяльності				
	КРО	СПО	НПО	ВК	ЗУБ
А	-245*		239*		
С	-261*	-233*			-277*
Е	419**				
F			339**	261*	214*
G				235*	
Н		263*	273*		
І		439**			234*
L	303**				
М		332**			216*

N			244*	221*	231*
O	221*	244*	263*		284**
Q1	272*			242*	
Q2	214*		-313**		
QI			301**		296*
QIII	298*	-340*			
QIV	419**	251*			

Примітки. 1) Умовні скорочення показників переживання управлінських бар'єрів: КРО – конфліктність робочої обстановки; СПО – ступінь перевантаження у процесі виконання своїх обов'язків; НПО – невизначеність положення в організації; ВК- взаємини з керівництвом; ЗУБ – загальний показник переживання управлінських бар'єрів; 2) умовні скорочення факторів особистості: А-А+афектотімія- А-сизотімія; С- С+сила «Я»- С- слабкість «Я»; Е -Е+ домінантність- Е- конформність; F- F+ безпечність- F- заклопотаність; G – G+сила «над Я» - G- слабкість «над Я»; Н- Н+сміливість – Н- боязкість ; І – І+м'якість - І-твердість; L- L+ підозрілість- L- довірливість; М – М+мрійливість-М-практичність ; N – N+ проникливість- N- наївність ; О - О+схильність до відчуття провини – О-самовпевненість ; Q1 - Q1+ радикалізм- Q1- консерватизм ; Q2- Q2+ самодостатність - Q2-залежність від групи; QI – QI+ екстраверсія- QI- інтроверсія; QII – QII+ тривожність- QII – емоційна стабільність; QIII - QIII+кортикальна жвавність - QIII- сенситивність; QIV - QIV+незалежність- QIV- покірність.

Подолання конфліктної ситуації, бар'єрів, труднощів, відбувається в силу того, що керівник організації є експериментатором, який реалізує свої знання у колективі, не даючи можливість людям замислитись над тим, що запропоновується. Керівник, у свою чергу, є критично настроєною людиною (Q1+), і хороша поінформованість про всі події колективу спонукає його до радикального вирішення робочих проблем з підлеглими за рахунок створення конфліктної ситуації. Самостійність, винахідливість, незалежність дають можливість керівнику самостійно приймати рішення (Q2+), не потребуючи допомоги підлеглих, вважаючи, що він – менеджер і лише він може знати, як

вирішити будь-яку робочу задачу. При цьому при прийнятті рішень не звертається увага на тонкощі життя колективу, на проблеми, які має, фактично, кожний член колективу, керівник рішуче провокує людей до конфліктної ситуації, вважаючи це найголовнішим шляхом вирішення проблеми (QIII+). Менеджер спокійно ставиться до того, що відбувається, не зважаючи на бар'єри нерозуміння, які виникають у нього з членами колективу. Прихованість, відособленість, замкнутість, відчуженість (A-) спонукають особистість керівника до особистого переживання ситуації, яка склалася. Виявляючи емоційну нестійкість, слабкість (C-), він знаходиться під впливом почуттів, які сам не в змозі корегувати.

Показник СПО (ступінь перевантаження у процесі виконання своїх обов'язків) виявив додатні зв'язки з показниками I+ (м'якість), M+ (мрійливість) – на рівні  $p < 0,01$ ; H+ (сміливість), O+(схильність до відчуття провини), QIV+(незалежність) – на рівні  $p < 0,05$  та від'ємні зв'язки з показниками C- (слабкість «Я») і QIII- (сенситивність)- на рівні  $p < 0,05$ . Ці зв'язки можуть бути свідченням того, що керівники організацій виявляють до своїх підлеглих певне заступництво, у той же час є дуже обережними (I+). Вони постійно фантазують, ідеалізуючи ситуації, в яких знаходяться і людей, з якими спілкуються (M+). Але ідеалізація як людей, так і обставин, не заважає цим керівникам бути сміливими, заповзяними, соціально рішучими (H+), незалежними, хвацькими, швидкими та кмітливими (QIV+). За зовнішніми характеристиками ховається невпевнена у собі людина, тривожна, боязка, яку переполює почуття провини (O+). Якщо уважно спостерігати за такими керівниками, то можна помітити, що під час стомлюваності, завдяки перевантаженню у процесі виконання своїх обов'язків, у цих керівників виявляється емоційна нестійкість, вони легко засмучуються, знаходячись під впливом почуттів (C-), стають спокійними, ввічливими, емоційними, чутливими до тонкощів (QIII-).

Показник НПО (невизначеність положення в організації) виявив додатні однопроцентні зв'язки з показниками F+ (безпечність), QI+ (екстраверсія)-

( $p < 0,01$ ); п'ятипроцентні додатні зв'язки з показниками А+(афектотімія), Н+ (сміливість), N+ (проникливість), О+(схильність до відчуття провини)-( $p < 0,05$ ) та від'ємний зв'язок з показником Q2- (залежність від групи)- на рівні  $p < 0,01$ . Визначені зв'язки засвідчують можливу безпечність, захопленість, неухважність та беспечність(F+), тобто риси, які при встановленні контактів можуть зіграти різну роль. Керівник – це людина, яка повинна бути на чолі колективу і в колективі, змогла б налагодити стосунки з будь-яким членом колективу, встановити і підтримати соціальні контакти (QI+). Товариськість, відкритість, природність, невимушеність (А+) є рисами, які допомагають іти на співдружність, виявляти активність, неприхований інтерес до протилежної статі (Н+) у колективі, знімаючи тим самим бар'єри непорозумінь, які виникають у керівника з підлеглими. Але природня проникливість, хитрість, досвідченість, інтелектуальність (N+) допомагають у прояві обережності. Якщо виникає будь-яка складна ситуація, яку необхідно вирішити, то даний керівник виявляє невпевненість, тривожність, занурюється у глибокі переживання (О+). Тому дії, спрямовані на керівництво колективом, сковуються несаможітністю, безініціативністю, очікуванням дій членів групи та групової підтримки (Q2). Тобто, невизначеність положення в організації для керівника є досить складною обставиною, яка обтяжується різними негативними переживаннями, неможливістю проявити саможітність, активність та ініціативність, що обмежує розвиток особистості управлінця.

Показник ВК (взаємини з керівництвом) виявив додатні п'ятипроцентні зв'язки з показниками F+ (безпечність), G+(сила «над Я»), N+(проникливість) і Q1+ (радикалізм) -  $p < 0,05$ . Зазначені зв'язки висвітлюють особливості менеджера у організації стосунків з керівництвом. Опіраючись на такі риси, як життєрадісність, веселість, енергійність, експресивність, товариськість, відвертість(F+), керівник організації встановлює дружні відносини зі своїм керівництвом, вважаючи, що він не повинен поводити себе з людьми, які знаходяться вище на щабель так, як поводить у своїй організації з підлеглими. Встановлення дружніх стосунків з керівництвом

можливе за допомогою емоційної усталеності, витримки, спокою, працелюбства, реалістичної настроєності (G+). Але за такими позитивними характеристиками стоїть проникливість, хитрість, досвідченість, розважливість, розум (N+). Встановлюючи дружні стосунки з керівництвом, управлінець спирається на аналітичність свого мислення, на критичність, хорошу поінформованість, належність інтелектуальної зацікавленості, на аналітичність свого мислення (Q1+).

Загальний показник переживання управлінських бар'єрів (ЗБУ) також виявив достатню кількість значущих кореляційних зв'язків з показниками факторної структури особистості. Це додатні зв'язки з показниками O+(схильність до відчуття провини) ( $p < 0,01$ ); F+ (безпечність), I+ (м'якість), M+ (мрійливість), N+( проникливість), QI+ екстраверсія – ( $p < 0,05$ ). Це може свідчити про невпевненість у собі, тривожність, почуття провини, самозвинувачення, погані передчуття (O+) , що викликають у керівника неухважність та безпечність. Віра в удачу, щирість, емоційність, динамічність (F+ (безпечність) дещо вуалюють реалістичний аналіз обставин, але викликають прагнення до заступництва (I+). Такі риси, як мрійливість, ідеалістичність, багата уява, богемність, неухважність (M+), у поєднанні з проникливістю, хитрістю, досвідченістю, розважливістю, розумом (N+), умінням встановлювати і підтримувати соціальні контакти (QI+ екстраверсія) допомагають керівнику будь-якої організації презентувати себе як управлінця, а при переживанні труднощів в управлінні, знаходити шляхи, за допомогою підтримки членів колективу, у знаходженні виходу із складних ситуацій та подоланню психологічних бар'єрів.

Таким чином, аналіз значущих кореляційних зв'язків між показниками переживання управлінських бар'єрів та широкого спектру властивостей, дав можливість вивчити риси, які є специфічними у можливих переживаннях, пов'язаних з подоланням бар'єрів управління керівника організації.

Загалом, можна засвідчити, що зв'язки показників вольових якостей особистості, самозмінювання, факторів особистості з усіма показниками

переживання управлінських бар'єрів виявили певну закономірність, що є підтвердженням експериментальних даних, отриманих дослідницею Т.О.Поляковою. Як зазначалося у 1.2. переживання і подолання труднощів у професійній діяльності можуть виконувати, крім негативної, стимулюючу та індикаторну роль. Дослідниця вважає, що процес відшукування способу вирішення труднощів викликає не тільки стан напруженості, незадоволеності, але й мобілізації, вольової зібраності, емоційного підйому, тобто утруднення не обов'язково призводить до депресії, а найчастіше викликає активізацію діяльності. Індикаторна функція утруднень полягає у вичленюванні об'єктивних чинників, що гальмують процес формування професійної майстерності (зовнішня сторона цієї функції). Внутрішня сторона виявляється суб'єктивно, у вигляді самооцінки, розвитку волі, спрямованості на самозмінювання, що виявляє найбільш важкі для конкретної особистості аспекти професійного розвитку у діяльності[40].

### **3.2. Психологічні особливості переживання управлінських бар'єрів**

Теоретичний аналіз проблеми переживання управлінських бар'єрів особистості, особливостей взаємозв'язку показників переживання управлінських бар'єрів з показниками рис та властивостей особистості, дозволив приступити до якісного аналізу досліджуваних якостей.

Отже, у цьому параграфі нам хотілося б зупинитися на сутності методу якісного аналізу, який дозволяє вивчити психологічні особливості схильності до самозмінювання, вольових якостей та факторів особистості. Особливості співвідношення показників зазначених явищ з показниками переживання управлінських бар'єрів можуть визначати їх психологічні особливості.

Першим кроком здійснення якісного аналізу була побудова й інтерпретація психологічних профілів. За даними О.П.Саннікової, профілі відображають не тільки комплекси якостей, що вивчаються, але й особливості структури означених багатокомпонентних психологічних властивостей [ 49 ] .

Побудова кривих відбувається за числовими даними, що представлені в

процентилях, стенах тощо. Можуть використовуватися і «сирі» бали з урахуванням середньої лінії ряду. У кожній групі обчислюється середнє арифметичне за кожним психологічним показником. Це дає можливість виявляти особливості психологічних властивостей, що вивчаються у представників виділених груп і порівнювати профілі цих властивостей представників груп з високим та низьким проявами загального показника переживання управлінських бар'єрів. Психологічна інтерпретація профілю відбувається з опорою на показники, які найбільше відхиляються від середньої лінії ряду і дає можливість визначити психологічні особливості якості, яка вивчається.

Отже, першим завданням стало вивчення психологічних особливостей самозмінювання як одного з чинників переживання управлінських бар'єрів.

Для вивчення профілів схильності до самозмінювання нам необхідно було за допомогою методу «асів» виділити групи осіб з різним рівнем переживання управлінських бар'єрів. Отримані за шкалами методики «Експрес-діагностика переживання бар'єрів в управлінській діяльності» (М.П.Фетіскін, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов), «сирі» бали були перетворені на процентилі. Діапазон від 0 до 25 процентилів вважається діапазоном невиражених значень показника, що відповідає проявам невираженості показників перфекціонізму; від 25 до 50 процентилів – діапазоном слабо виражених значень (низьких); від 50 до 75 процентилів – діапазоном достатньо виражених значень; від 75 до 100 –діапазоном яскраво виражених значень зазначених показників. Отже, особи з загальним показником переживання управлінських бар'єрів в діапазоні 0-25 процентилів утворили групу з максимально низьким рівнем переживання управлінських бар'єрів – УБ- ; особи із загальним показником, значення якого розташовані в діапазоні 75-100 процентилів, склали групу з максимально високим рівнем переживання управлінських бар'єрів – П+. Таким чином, було виявлено дві групи осіб, у яких значення загального показника переживання управлінських бар'єрів розташовані у IV квартилі розподілу (від 75 до 100 процентилів) та групу осіб,

значення загального показника переживання управлінських бар'єрів якої розташовані у I квартилі розподілу (від 0 до 25 перцентилів). Перша група об'єднує осіб з максимально високим рівнем загального показника переживання управлінських бар'єрів (УБ+ -  $n=7$ ), друга – з максимально низьким рівнем загального показника переживання управлінських бар'єрів (УБ- -  $n=9$ ). Нагадаємо, що сукупність вибірки склала 53 особи.

Наступним кроком здійснення якісного аналізу була побудова й інтерпретація профілів тих якостей особистості, що вивчаються, у співвідношенні із переживаннями управлінських бар'єрів. За даними О.П.Саннікової, профілі відображають не тільки комплекси якостей, що вивчаються, але й особливості структури означених багатокомпонентних психологічних властивостей [49].

Використання методу профілів дозволило вивчити психологічні особливості схильності до самозмінювання, вольових якостей та факторів особистості у представників із різними рівнями переживання управлінських бар'єрів.

Отже, за допомогою методу «асів» та «профілів» [49] було здійснено диференціально-психологічний аналіз якостей особистості за якісно-кількісним поєднанням показників переживання управлінських бар'єрів.

При аналізі профілів, насамперед, нас цікавили значимі відмінності в однойменних показниках. Візуальний аналіз вказаних профілів виявив різницю між ними. На рисунках 3.1.-3.3 наведено профілі психологічних якостей, які гіпотетично визначені в нашому дослідженні як такі, що складають психологічний простір особливостей переживання управлінських бар'єрів. Значення, що відображаються на графіках, представляють собою середньоарифметичне значення конкретного показника якості, яка вивчається у співвідношенні з переживанням управлінських бар'єрів, отримане представниками досліджуваних груп, виражене в стандартних одиницях. На осі X розташовані показники шкал методик, що діагностують психологічні якості; на осі Y - їх значення, виражені в перцентилах ( або в стенах). Середня

лінія ряду проходить через 50-ий перцентиль. Спочатку ми розглянемо профілі схильності до самозмінювання осіб з високим і низьким рівнями переживання управлінських бар'єрів (див. рис.3.1).

Як видно з рис.3.1, представники групи з високим рівнем переживання управлінських бар'єрів (УБ+) при схильності до самозмінювання старанно проводять самоаналіз, підкріплюючи його роздумами над собою, власною поведінкою, над своїм життям, співставляючи їх з роздумами про динаміку процесу самозмінювання (Р+). Але розуміння перспектив самозмінювання затруднюється емоційними проявами (ПС-), що говорить про невміння приймати всю палітру емоційних переживань, пов'язаних із роздумами та роботою над собою (особливо з невдалими спробами), неприйняття самозмінювання в цілому або ж конкретних змін, негативне ставлення до досвіду змінювань. Така поведінка підкріплюється низьким рівнем чутливості до зовнішніх і внутрішніх «провокацій» до самозмінювання (ЧС-), тенденцією до зниження «дійової» активності, спрямованої на досягнення бажаних і необхідних особистісних та поведінкових змін (КК-), що призводить до надання переваги звичному образу життя, тобто звичним думкам, реакціям, емоціям, вчинкам (ВД-).

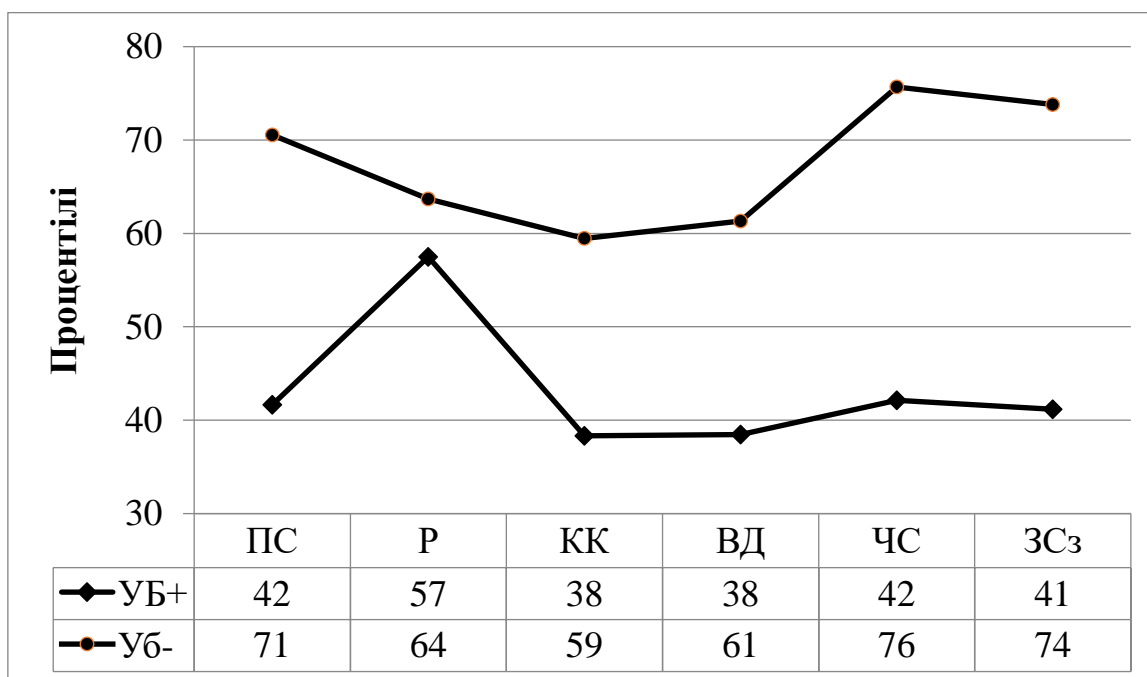


Рис. 3.1. Профіль самозмінювання груп осіб з різним рівнем переживань управлінських бар'єрів

Примітки. Умовні скорочення показників схильності до самозмінювання:

ПС - схвалення самозмінювання, Р – рефлексивність, КК – конативний компонент, ВНД – відкритість новому досвіду, ЧС – чутливість до сигналів, ЗСз – загальний рівень самозмінювання.

Профіль групи осіб з низьким рівнем переживання управлінських бар'єрів (УБ-) характеризується здатністю суб'єкта вибірково, за активним проявом емоцій, сприймати сигнали навколишнього середовища ( побажання оточуючих, соціальні очікування, образи), а також внутрішні сигнали ( власні переживання психічних станів, відчуття незадоволеності собою, події власного життя тощо) як стимулятори до роботи над собою з метою змінювання та розвитку( ЧС+). Прийняття будь-яких емоційних переживань, що супроводжують самозмінювання, характеризує тенденцію до позитивного ставлення до самозмінювання (ПС). Роздуми над власною поведінкою, своїм досвідом (Р+) спонукають особистість до здійснення конкретних дій, спроб, самокорекції думок, емоцій і поведінки, до управління власним змінюванням (КК). Це дозволяє, спираючись на схильність особистості прагнути та приймати все нове, що може сприяти самозмінюванню, розширювати межі реалізації власних можливостей змінювання та розвитку (ВД+).

Таким чином, якісний аналіз самозмінювання осіб з різним рівнем переживання управлінських бар'єрів підтвердив існування протиріччя, яке з одного боку, підкреслює деструктивну роль переживання управлінських бар'єрів у самозмінюванні особистості, що може призвести до повного припинення управлінських дій. З іншого боку, людина у процесі управлінської діяльності, зустрівшись із перешкодою у вигляді переживань управлінських бар'єрів, мобілізує свої енергетичні ресурси на її подолання, актуалізує свою активність, піднімаючись на якісно новий рівень у самозмінюванні, що сприяє успішності управлінської діяльності.

Наступний крок нашого дослідження полягав у вивченні психологічних особливостей прояву вольових якостей осіб з різним рівнем переживання управлінських бар'єрів. Профілі зазначених явищ представлені на рис. 3.2.

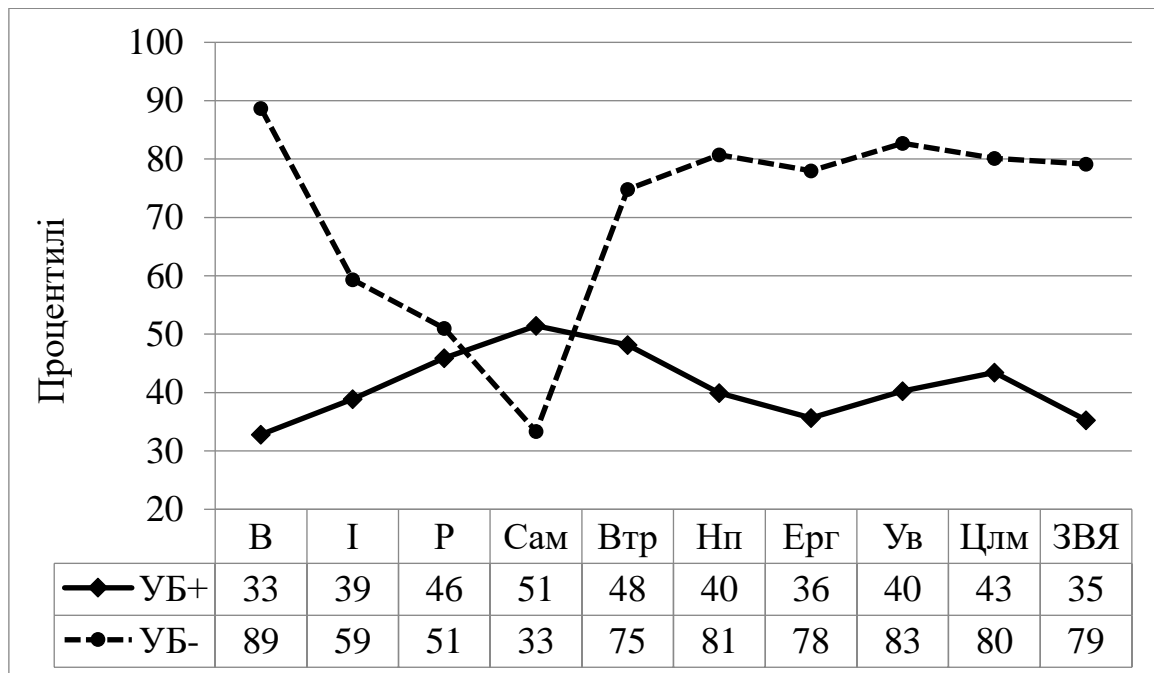


Рис. 3.2. Профілі вольових якостей груп осіб з різним рівнем переживання управлінських бар'єрів

Примітка. Умовні скорочення показників вольових якостей особистості: В- відповідальність; І- ініціативність; Р- рішучість; Сам- самостійність; Втр – витримка; Нп- наполегливість; Ерг – енергійність; Ув- уважність; Цлм- цілеспрямованість; ЗВЯ – загальні вольові якості.

Візуальний аналіз профілю вольових якостей осіб з високим рівнем переживання управлінських бар'єрів характеризує даних людей, як самостійних осіб, які не потребують постійної психологічної підтримки, а прагнуть без сторонньої допомоги приймати рішення. Вони володіють здібністю протиставити свої думки думкам групи, якщо вони розрізняються між собою. Як відомо, самостійність передбачає усвідомлену мотивованість та обґрунтованість особистих дій, вчинків, прийняття рішень, здібність протиставити себе тиску ззовні (Сам+).

При цьому, представники даної групи стримують свої емоційні прояви, контролюючи їх, терпляче справляються з професійними завданнями. Ці люди

уміють добре володіти собою, своїми станами. У деяких випадках вираженість даної якості може призвести до того, що людина справляється з обставинами, які, можливо, можна змінити, або ж змінити своє ставлення до них. Але в силу терплячості, витримки, бажання щось змінити на краще, вони доводять справу до кінця (Втр+).

Усі дії, спрямовані на вирішення проблем по подоланню переживань бар'єрів, труднощів управління, представники даної групи виконують відразу після того, як приймається рішення. Особи з високим рівнем переживання управлінських бар'єрів схильні до довготривалих роздумів, коливань, стосовно здійснення задуманого, завдяки своїй невпевненості, нерішучості, схильності до постійних сумнівів. Це не оберігає їх від імпульсивності, яка іноді, у певних ситуаціях, стає домінуючою. Рішення приймаються після довготривалих коливань і не володіють усталеністю (Рш-).

Якщо людина усвідомила і чітко поставила собі мету, то професійні завдання виконуються контрольовано і швидко, що не можна сказати про представників даної групи. Недостатня чіткість цілей і недостатня завзятість у їх досягненні говорить про те, що ці люди не завжди добре розуміють те, що хочуть. Їм буває складно в ситуаціях, де необхідно самим приймати рішення і планувати свої справи (Цлм-). Зазначені характеристики дають можливість говорити про те, що цим особам властиві труднощі з довільною концентрацією уваги. Складність прийняття рішень, виконання завдань, пов'язана у першу чергу з тим, що вони легко відволікаються, насилу зосереджуються, якщо діяльність, яку вони виконують, їх не дуже цікавить (Ув-).

Профіль самозмінування осіб з низьким рівнем переживань управлінських бар'єрів характеризується наступним. Найважливішою якістю є відповідальність. Ці люди характеризуються дисциплінованістю, старанним виконанням своїх обов'язків. Вони відрізняються сильним характером, доброчесністю, сумлінністю, наполегливістю, статечністю, врівноваженістю. Високий рівень відповідальності, сумлінності у даних людей супроводжується тривожністю (В+).

Представники даної групи характеризуються і високим рівнем наполегливості. Ця волюва якість властива людям досить стійким, здібним до подолання перешкод на шляху досягнення мети. Невдачі не заважають їм вибиватися з «колії». Вони здібні повторювати постійно спроби для досягнення задуманого. У певних випадках, звичайно, ця риса може робити поведінку людей недостатньо гнучкою (Нп+).

Утримання довільної уваги, концентрація її на певному об'єкті або професійному завданні, навіть якщо воно не дуже цікаве, спонукає представників даної групи до зібраності та глибокого занурення у роботу (Ув+). Усі дії даних осіб супроводжуються добре усвідомленими цілями. Як правило, ці люди прагнуть планувати свій час і порядок виконання дій. Таким людям буває іноді складно в ситуаціях, де відсутня об'єктивна можливість реалізації мети (Цлм+).

Отже, отримані психологічні характеристики волювих якостей осіб з різним рівнем переживання управлінських бар'єрів свідчать про те, що воля зумовлює усвідомлену саморегуляцію поведінки і діяльності, мобілізацію або припинення поведінкової активності, необхідних для досягнення усвідомлених суб'єктом цілей. В нашому випадку, це мобілізація усіх провідних якостей волі для супроводження переживання управлінських бар'єрів.

Наступне завдання нашого дослідження полягало у отриманні результатів якісного аналізу профілю факторів особистості (за методикою Р.Кеттелла) у осіб з різним рівнем переживання управлінських бар'єрів. Дані профілі зображені на рис.3.3.

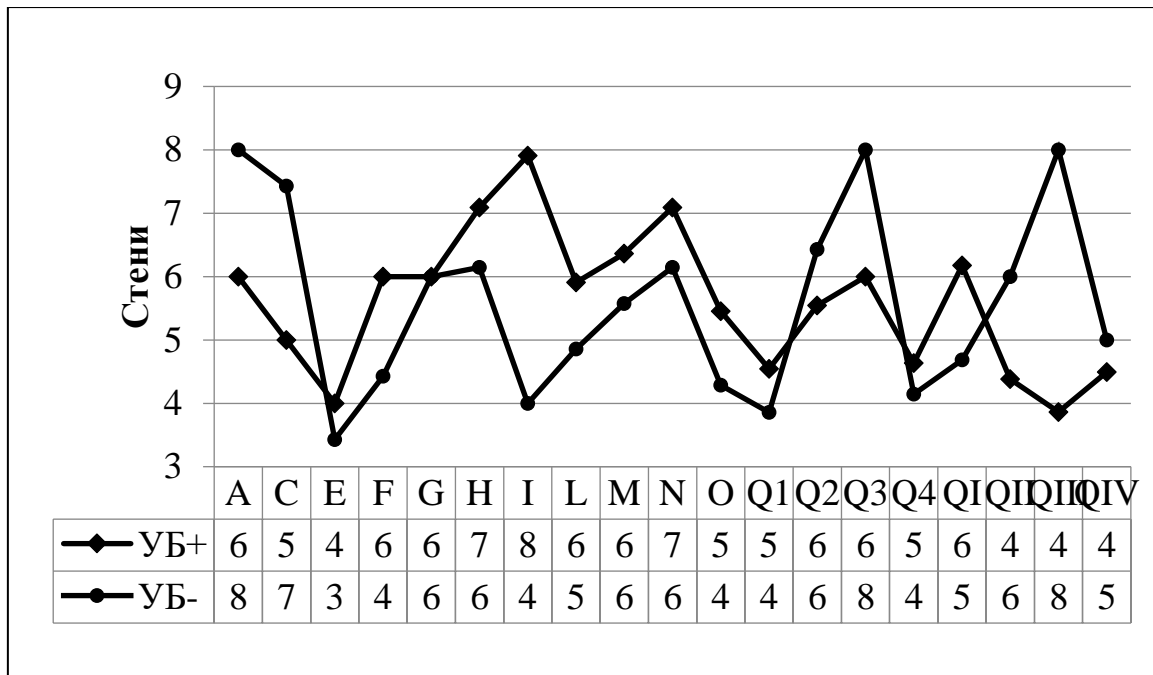


Рис. 3.3. Профіль факторів особистості за методикою Р. Кеттелла

Примітки: Умовні скорочення факторів особистості: А-А+афектотімія- А-сизотімія; С- С+сила «Я»- С- слабкість «Я» ; Е -Е+ домінантність- Е- конформність; F- F+ безпечність- F- заклопотаність; G – G+сила «над Я» - G- слабкість «над Я»; Н- Н+сміливість – Н- боязкість ; І – І+м'якість - І-твердість; L- L+ підозрілість- L- довірливість; М – М+мрійливість-М-практичність ; N – N+ проникливість- N- наївність ; О - О+схильність до відчуття провини – О- самовпевненість ; Q1 - Q1+ радикалізм- Q1- консерватизм ; Q2- Q2+ самодостатність - Q2- залежність від групи; Q3 - Q3+ високий самоконтроль- Q3- низький самоконтроль; QI – QI+ екстраверсія- QI- інтроверсія; QII – QII+ тривожність- QII – емоційна стабільність; QIII - QIII+кортикальна жвавість - QIII- сенситивність; QIV - QIV+незалежність- QIV- покірність.

Графік профілю факторної структури осіб з різним рівнем переживання управлінських бар'єрів представлений в стенах. Середня лінія ряду проходить через 5,5 стенив. Розташування обох графіків знаходиться у межах однієї площини. Як видно з рисунка, профіль факторів осіб з високим рівнем переживань управлінських бар'єрів характеризується яскравою вираженістю невгамовності, метушливості, обережності, здібностей до емпатії,

співпереживання, терпимості до себе і оточуючих, схильності до романтизму (I+).

Товариськість, активність, схильність до ризику є рисами, які супроводжують переживання, пов'язані з подоланням труднощів управління. Іноді виникає імпульсивність, яка дозволяє особі триматися досить вільно, не розуміючи небезпеки (H+).

Уміння поводити себе, відповідно правилам етики, у суспільстві, сприяє розвитку проникливості. Точний розум, емоційна витримка, проникливість, спрямована на оточуючих, визначає обережність цих людей по відношенню до оточення (N+).

Сердечність, доброзичливість, готовність до співпраці, уважність до людей, зовнішньо виражена довірливість дозволяє таким особам легко пристосовуватися до оточуючого середовища, перекладаючи на близьке оточення свої зобов'язання (A+).

Ці риси підтримуються життєрадісністю, енергійністю, імпульсивністю, рухливістю, що сприяє встановленню доволі великої кількості соціальних контактів. Це люди, які є лідером, тобто керівником організації і завдяки сукупності своїх рис стає великим ентузіастом (F+ безпечність).

Відповідно, людям такого соціального статусу властиві: сильний характер, статечність, відповідальність, наполегливість, рішучість, емоційна дисциплінованість, сумлінність, почуття обов'язку, дотримання моральних стандартів і правил (G+сила «над Я»). Ці особи мають високий творчий потенціал, поглинені ідеями, цікавляться мистецтвом, теорією, основними віруваннями, але дуже неврівноважені, оскільки їх легко привести до захвату (M+).

Незважаючи на певну легковажність, вони досить самолюбиві, постійно контролюють себе, діють за усвідомленим планом, приймають соціальні норми, цілеспрямовані, доводять справу до кінця, стараються контролювати свої емоції і поведінку (Q3+). Постійна взаємодія з людьми, спрямованість на

установлення доброзичливих стосунків, вмiла пiдтримка соцiальних контактiв характеризує представникiв даної групи як екстравертовану особистiсть (Q1+).

Профiль факторiв осiб з низьким рiвнем переживання управлiнських бар'єрiв характеризується високим рiвнем товариськостi, доброзичливостi, природностi, готовностi до спiвдружностi, уважностi до людей, веселостi (A+).

Зазначенi характеристики доповнюють картину поведiнки управлiнця, який отримує постiйно пiдтримку оточення: близьких людей, колег, друзiв тощо. Таким людям притаманна активнiсть, пiдвищений рiвень мотивацiї, енергiйнiсть, зiбранiсть (Q3+).

Досить важливими рисами є емоцiйна усталенiсть, витримка, спокiй, тверезий погляд на речi, реалiстична настроєнiсть. Крім того, даним особам властива емоцiйна зрiлiсть, умiння реально оцiнювати ситуацiю, управлiння ситуацiєю, уникнення труднощiв (C+). Цi риси збiгаються з характеристиками сильного характеру, доброчесностi, наполегливостi, уникання труднощiв, управлiння ситуацiєю. Це стосується не лише взаємодiї з близьким оточенням, але i професiйних обставин (G+).

Зазначенi характеристики спонукають даних людей до авантюристичностi, схильностi до ризику, розгальмованостi, емоцiйностi, пригашеного вiдчуття небезпеки (H+). Данi характеристики доповнюються самостiйнiстю, незалежнiстю, винахiдливiстю, умiнням самостiйно приймати рiшення, не розраховуючи на пiдтримку iнших людей (Q2+). Додатком до зазначених рис є умiння контролювати себе, виявляти вольовi зусилля, пiдкорювати собi оточуючих, дiяти за усвiдомленим планом, контролювати свої емоцiї i почуття (Q3+).

Отже, якiсний аналіз профiлiв факторної структури представникiв груп з рiзним рiвнем переживань управлiнських бар'єрiв визначив, що кожному рiвню переживань управлiнських бар'єрiв вiдповiдають певнi властивостi особистостi та специфика їх прояву, що виявляється у своєрiдному поєднаннi показникiв та рiвнiв, котрих вони досягають.

### Висновки до РОЗДІЛУ III

1. За допомогою психодіагностичного інструментарію вивчено співвідношення показників переживань управлінських бар'єрів з показниками схильності до самозмінювання, вольових якостей і факторів особистості.

2. За результатами проведеного кореляційного аналізу найбільшу кількість значущих кореляційних зв'язків у співвідношенні з показниками самозмінювання, вольових якостей та факторів особистості набули показники переживання управлінських бар'єрів КРО (конфліктність робочої обстановки) і НПО (невизначеність положення в організації).

Так, у співвідношенні з показниками самозмінювання особистості показник конфліктності робочої обстановки (КРО) виявив додатний зв'язок з показником рефлексивності (Р) на рівні  $p < 0,01$ ; від'ємні зв'язки з показниками ВНД (відкритість новому досвіду) ( $p < 0,01$ ) і КК (конативний компонент) ( $p < 0,05$ ). Ці зв'язки можуть свідчити про те, що схильність до самозмінювання є досить значущим для особистості менеджера освітньої діяльності, тобто директорів та завучів середніх шкіл, завідувачів дошкільними закладами. Подолання конфліктної ситуації в педагогічній діяльності у даних людей характеризується схильністю до самоаналізу, роздумів над собою, над власною поведінкою, над особистим досвідом з перспективою самозмінювання. Але ці люди не дуже хочуть щось змінювати у своєму життєвому і професійному досвіді, оскільки їм зручно спиратися на ті знання, які у них є, на надання переваги звичному образу життя. Зв'язок і з конативним компонентом (КК) говорить про відсутність у даних людей тенденції до конкретних дій, спроб змінитися. Їм властива поведінка, яка призводить до одноманітного образу життя, і змінювати щось, виявляти активність по подоланню конфліктів, які виникають у робочій обстановці, не хочеться.

Вивчення співвідношення між показниками переживання управлінських бар'єрів і вольових якостей виявлено лише додатні значущі кореляційні зв'язки. Так, показник КРО (конфліктність робочої обстановки) виявив зв'язки на рівні  $p < 0,05$  з показниками самостійності (Сам), витримки (Втр),

енергійності (Ерг), уважності (Ув), цілеспрямованості (Цлм) та загальним показником вольових якостей (ЗВЯ). Ці взаємозв'язки визначають уміння особи швидко та впевнено приймати рішення. Така позиція досить важлива у вирішенні конфліктної ситуації на роботі. Суб'єкти не схильні до довгих роздумів чи сумнівів, а стараються швидко прийняти рішення. Часто така поведінка пов'язується з індивідуальними особливостями особистості і отримує характеристику імпульсивності. Під час прийняття рішення такі особи не потребують постійної психологічної підтримки, вони прагнуть самостійно і швидко прийняти рішення виходу із конфліктної ситуації. Можливим є і протистояння групі, якщо думки групи і даної особи мають певні розбіжності. Але уміння знайти правильні аргументи є дуже важливими у швидкому рішенні конфліктної ситуації. Даних осіб характеризує і належність добре усвідомлених цілей. Як правило, ці люди прагнуть планувати свій час і послідовність виконання справ. Але коли відсутня об'єктивна можливість реалізації цілей, їм стає нецікаво.

Показник невизначеності положення в організації (НПО) є найбільш характерним для визначення переживань, притаманних людям, які досить невпевнено почувають себе на виробництві. Він пов'язаний з усіма показниками вольових якостей особистості на одно- і п'ятипроцентному рівні. На рівні  $p < 0,01$  виявлені додатні зв'язки з показниками Ерг (енергійність) і Ув (уважність). З показниками Рш (рішучість), Сам (самостійність), Втр (витримка), Цлм (цілеспрямованість), ЗВЯ (загальні вольові якості) виявлені додатні значущі зв'язки на рівні  $p < 0,05$ . Належність даних зв'язків є свідченням активності та енергійності дуже діяльних, працелюбних, оптимістично налаштованих людей. Здібність концентрувати увагу на певному явищі, об'єкті дає можливість цим людям зосереджуватись на процесі роботи, навіть, якщо він і не є дуже цікавим. Схильність до швидкого і упевненого вирішення поставлених задач є для них досить важливим і спонукає швидко і рішуче виконувати завдання. Ці люди не потребують підтримки чи психологічної допомоги, вони уміють вирішувати професійні

завдання самостійно. Також їм властиве уміння контролювати свої емоції, терпляче переносити навантаження, справлятися з нудною монотонною роботою. Вони можуть добре управляти собою та своїми психічними станами.

У співвідношенні з показниками факторної структури особистості зазначені показники також виявили одно- і п'ятипроцентні значущі зв'язки. Так, показник КРО (конфліктність робочої обстановки) виявив додатні зв'язки з показниками E+ (домінантність), L+(підозрілість), QIV+ (незалежність) - ( $p < 0,01$ ); O+(схильність до відчуття провини), Q1+(радикалізм), Q2+ (самодостатність), QIII+(кортикальна жвавість)- ( $p < 0,05$ ) та від'ємні зв'язки з показниками A- (сизотімія) і C- (слабкість «Я»). Ці зв'язки висвітлюють такі властивості, як підозрілість, ревність, «захист», внутрішню напругу(L +). Домінування та владність, самовпевненість, агресивність, конфліктність та норовливість(E+) супроводжують професійний розвиток управлінця. Часті конфлікти, які виникають в організації, спонукають керівників опиратися на такі властивості, як незалежність, сміливість, кмітливість (QIV+), які допомагають у регуляції конфліктної ситуації. Супроводжують подолання конфліктної ситуації такі властивості особистості, як схильність до відчуття провини, тривога, самозвинувачення, стурбованість(O+).

Показник НПО (невизначеність положення в організації) виявив додатні однопроцентні зв'язки з показниками F+ (безпечність), QI+ (екстраверсія)- ( $p < 0,01$ ); п'ятипроцентні додатні зв'язки з показниками A+(афектотімія), H+ (сміливість), N+ (проникливість), O+(схильність до відчуття провини)- ( $p < 0,05$ ) та від'ємний зв'язок з показником Q2- (залежність від групи)- на рівні  $p < 0,01$ . Визначені зв'язки засвідчують можливу безпечність, захопленість, неухважність та безпечність(F+), тобто риси, які при встановленні контактів можуть зіграти різну роль. Керівник – це людина, яка повинна бути на чолі колективу і в колективі, змогла б налагодити стосунки з будь-яким членом колективу, встановити і підтримати соціальні контакти (QI+). Товариськість, відкритість, природність, невимушеність (A+) є рисами, які допомагають іти на співдружність, виявляти активність, неприхований інтерес до протилежної

статі (Н+) у колективі, знімаючи тим самим бар'єри непорозумінь, які виникають у керівника з підлеглими. Але природня проникливість, хитрість, досвідченість, інтелектуальність (N+) допомагають у прояві обережності. Якщо виникає будь-яка складна ситуація, яку необхідно вирішити, то даний керівник виявляє невпевненість, тривожність, занурюється у глибокі переживання (O+). Тому дії, спрямовані на керівництво колективом, сковуються несаможітністю, безініціативністю, очікуванням дій членів групи та групової підтримки (Q2). Тобто, невизначеність положення в організації для керівника є досить складною обставиною, яка обтяжується різними негативними переживаннями, неможливістю проявити самостійність, активність та ініціативність, що обмежує розвиток особистості управлінця.

3. Якісний аналіз був проведений за допомогою використання методу «асів» і методу «профілів», завдяки чому: 1) виділені групи осіб з високим та низьким рівнем переживання управлінських бар'єрів; 2) надано психологічні характеристики представникам даних груп.

*Особи з високим рівнем переживання управлінських бар'єрів* мають наступні характеристики. Старанне проведення самоаналізу підкріплюється роздумами над собою, власною поведінкою, над своїм життям, співставляючи їх з роздумами про динаміку процесу самозмінювання. Але розуміння перспектив самозмінювання затруднюється емоційними проявами, що говорить про невміння приймати всю палітру емоційних переживань, пов'язаних із роздумами та роботою над собою (особливо з невдалими спробами), неприйняття самозмінювання в цілому або ж конкретних змін, негативне ставлення до досвіду змінювань. Даних осіб характеризує самостійність, яка передбачає усвідомлену мотивованість та обґрунтованість особистих дій, вчинків, прийняття рішень, здібність протиставити себе тиску ззовні. Вони не потребують постійної психологічної підтримки, а прагнуть без сторонньої допомоги приймати рішення; володіють здібністю протиставити свої думки думкам групи, якщо вони розрізняються між собою. Представники даної групи стримують свої емоційні прояви, контролюючи їх,

і терпляче справляються з професійними завданнями. Ці люди уміють добре володіти собою, своїми станами. Усі дії, спрямовані на вирішення проблем по подоланню переживань бар'єрів, труднощів управління, представники даної групи виконують відразу після того, як приймається рішення. Даним особам властиві такі риси, як невгамовність, метушливість, обережність, співпереживання, терпимість до себе і оточуючих, схильність до романтизму. Товариськість, активність, схильність до ризику є рисами, які супроводжують переживання, пов'язані з подоланням труднощів управління. Точний розум, емоційна витримка, проникливість, спрямована на оточуючих, визначає обережність цих людей по відношенню до оточення. Сердечність, доброзичливість, готовність до співпраці, уважність до людей, зовнішньо виражена довірливість дозволяє таким особам легко пристосовуватися до оточуючого середовища, перекладаючи на близьке оточення свої зобов'язання. Ці риси підтримуються життєрадісністю, енергійністю, імпульсивністю, рухливістю, що сприяє встановленню доволі великої кількості соціальних контактів.

*Особам з низьким рівнем переживання управлінських бар'єрів* властива здатність вибірково, за активним проявом емоцій, сприймати сигнали навколишнього середовища ( побажання оточуючих, соціальні очікування, образи), а також внутрішні сигнали ( власні переживання психічних станів, відчуття незадоволеності собою, події власного життя тощо), як стимулятори до роботи над собою з метою змінювання себе та розвитку. Роздуми над власною поведінкою, своїм досвідом спонукають особистість до здійснення конкретних дій, спроб, самокорекції думок, емоцій і поведінки, до управління власним змінюванням. Це дозволяє, спираючись на схильність особистості прагнути та приймати все нове, що може сприяти самозмінюванню, розширювати межі реалізації власних можливостей у процесі переживання бар'єрів в управлінні колективом. Найважливішими якостями є відповідальність, яка супроводжується тривожністю, дисциплінованість, старанне виконання своїх обов'язків. Ці люди відрізняються сильним

характером, доброчесністю, сумлінністю, наполегливістю, статечністю, врівноваженістю. Наполегливість властива людям стійким, здібним до подолання перешкод на шляху досягнення мети. Невдачі не заважають їм вибиватися з «колії». Вони можуть постійно повторювати спроби для досягнення задуманого. У певних випадках, звичайно, ця риса може робити поведінку людей недостатньо гнучкою. Утримання довільної уваги, концентрація її на певному об'єкті або професійному завданні, навіть якщо воно не дуже цікаве, спонукає представників даної групи до зібраності та глибокого занурення у роботу. Усі дії даних осіб супроводжуються добре усвідомленими цілями. Як правило, ці люди прагнуть планувати свій час і порядок виконання дій. Таким людям буває іноді нудно в ситуаціях, де відсутня об'єктивна можливість реалізації мети. У цьому випадку їм допомагає високий рівень товарищескості, доброзичливості, природності, готовності до співдружності, уважності до людей, веселості.

Зазначені характеристики доповнюють картину поведінки управлінця, який отримуючи підтримку оточення (близьких людей, колег, друзів тощо), виявляє активність, підвищений рівень мотивації, енергійність, зібраність. Досить важливими рисами даних осіб є емоційна усталеність, витримка, спокій, тверезий погляд на речі, реалістична настроєність. Крім того, даним особам властива емоційна зрілість, уміння реально оцінювати ситуацію, управляти ситуацією, уникати труднощів. Ці риси збігаються з характеристиками сильного характеру: доброчесності, наполегливості, уникання труднощів, управління ситуацією. Дані характеристики доповнюються самостійністю, незалежністю, винахідливістю, умінням самостійно приймати рішення, виявляти вольові зусилля, підкорювати собі оточуючих, діяти за усвідомленим планом, контролювати свої емоції і почуття.

4.Гіпотетичне припущення стосовно того, що переживання управлінських бар'єрів залежить від рівня схильності особистості до самозмінювання, отримало необхідне підтвердження за результатами

емпіричного дослідження і було доповнене результатами кількісного та якісного аналізу. Отже, переживання управлінських бар'єрів і схильність особистості до самозмінювання є зворотнопропорційним процесом: чим нижче рівень самозмінювання особистості, тим більш усвідомлено відбувається переживання управлінських бар'єрів.

## ВИСНОВКИ

1. За результатами аналізу наукових досліджень управління є інтегративною, колективною, спільною діяльністю (кооперацією), у якій кожний суб'єкт управління зберігає свою індивідуальність, самореалізується як особистість, виступає як керівник.

2. Існування бар'єрів в управлінні зумовлено об'єктивними та суб'єктивними причинами. В якості основних чинників управлінських бар'єрів дослідниками виділяються: стрімкі зміни соціального і фізичного середовища, підвищення темпів життя та його вартості, руйнування традиційних стереотипів свідомості і, як наслідок, зміна професійних умов життєдіяльності, усвідомлення необхідності подальшого професійного самовдосконалення; перебудова ціннісно-смислових і світоглядних позицій, пов'язаних з перетвореннями у суспільстві. Широко розповсюдженими стали такі несприятливі для здоров'я психічні стани, як тривога, незадоволеність своєю професійною діяльністю і життям, невпевненість у завтрашньому дні, страх за майбутнє дітей, дратівливість, агресивність, депресія, тривожність і фрустрація. Все це провокує виникнення бар'єрів управління.

3. Оптимізації подолання переживань управлінських бар'єрів сприяє врахування менеджером індивідуально-типових особливостей як своєї особистості, так і підлеглих працівників, а також прояви вольових якостей та бажання змінювати свою особистість.

4. У дослідженні ми спиралась на гіпотетичне припущення стосовно того, що переживання управлінських бар'єрів залежить від рівня схильності особистості до самозмінювання.

5. Емпіричне дослідження переживання управлінських бар'єрів проведено у три етапи: підготовчий, діагностичний та аналітико-інтерпретаційний.

6. Обрано комплекс психодіагностичних методик, які спрямовані на вивчення переживання управлінських бар'єрів, вивчення характеристик самозмінювання, особливостей вольових якостей та рис особистості: методика «Експрес-діагностика переживання бар'єрів в управлінській

діяльності» (М.П.Фетіскін, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов); «Опитувальник вольових якостей особистості (ВКЛ)» (М.В.Чумаков); тест-опитувальник «Схильність до самозмінювання» (О. П. Саннікова, Д. В. Лущикова), «Багатофакторний особистісний опитувальник (16- PF)» (Р. Кеттелл).

7. Встановлено наявність значущих додатних та від'ємних зв'язків на рівнях  $p < 0,01$  та  $p < 0,05$  між показниками переживання управлінських бар'єрів та показниками схильності до самозмінювання, вольових якостей та факторів особистості.

8. За допомогою якісного аналізу з використанням методу «асів» та методу «профілів» вивчено психологічні особливості осіб з різним рівнем переживання управлінських бар'єрів.

9. Встановлено, що переживання управлінських бар'єрів особистістю керівника супроводжується рівнем самозмінювання, особливостями прояву вольових якостей та сукупністю рис особистості.

10. Гіпотетичне припущення стосовно того, що переживання управлінських бар'єрів залежить від рівня схильності особистості до самозмінювання, отримало необхідне підтвердження за результатами емпіричного дослідження

Перспективним вбачається подальше дослідження психічних станів осіб, які переживають управлінські бар'єри та більш детальне вивчення індивідуально-психологічних особливостей осіб, що переживають бар'єри та труднощі в управлінні.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Абульханова-Славская К.А. Развитие личности в процессе жизнедеятельности / К.А. Абульханова-Славская // Психология формирования и развития личности. – М.: Наука, 1982. –С. 19-44.
2. Адлер А. Понять природу человека: Библиотека зарубежной психологии./ Альфред Адлер. – М.: Академический Проект, 1997. –125 с.
3. Алексеев А. О. Психологічні особливості стилів професійної діяльності офіцерів-прикордонників : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09 / Анатолій Олександрович Алексеев ; Національна академія Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2012. – 171 с.
4. Ананьев Б. Г. Выбранные психологические работы; в 2 т./ Б.Г.Ананьев - М.: Педагогика, 1990. – Т. 1. – 159 с.
5. Анциферова Л.И. Личность в трудных жизненных условиях: Переосмысление, преобразование ситуаций и психологическая защита // Психологический журнал. – 1994. – №1.
6. Асмолов А.Г. Психология личности./ А.Г.Асмолов - М.: Изд-во МГУ, 1990. - 336 с.
7. Василюк Ф.Е. Психология переживания: анализ преодоления критических ситуаций / Ф.Е. Василюк [предисл. В.П.Зинченко]. – М.: Изд-во МГУ, 1984.
8. Ермолаева Е.П. Предпринимательство: самодиагностика и преодоление психологических барьеров / Е.П.Ермолаева. – М. : Ин-т психологии РАН, 1996.
9. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Д.М Гибсон, Д.Х. Доннелли-мл.; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI, 662 с.
10. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта / Ф. Глазл; пер. с нем. – Калуга: Духовное познание, 2002. –564с
11. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб.: Питер, 2003. – 582 с.

12. Гура О.І. Психологія управління соціальною організацією/ О.І.Гура, Т.Є.Гура . - Запоріжжя: КПУ,2013.- 168с.
13. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2003. – 400с.
14. Зінчина О. Б. Конфліктологія / О. Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
15. Зеер Э. Ф. Кризисы профессионального становления личности / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк // Психологический журнал. – Т. 18. – 1997. – № 6. – С. 35–45.
16. Карамушка Л. М. Психологія управління./ Л.М.Карамушка – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
17. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения : учебное пособие / Е.А. Климов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1996. – 512 с. – ISBN 5-85880-142-0.
18. Конюхов Н.И. Словарь-справочник по психологии / Н.И. Конюхов. – М., 1996.
19. Коростылёва Л.А. Психология самореализации личности: брачно-семейные отношения / Л.А. Коростылёва. – СПб.: Изд-во СПб. ун-та., 2000.
20. Краткий психологический словарь / [сост. Л.А. Карпенко] / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. –М. : Политиздат, 1985.
21. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина. –М. : Высшая школа, 1990.–119 с.
22. Левитов Н.Д. Психические состояния человека / Н.Д. Левитов. – М., 1964.
23. Левитов Н. Д. Психотехника и профессиональная пригодность / Н. Д. Левитов. – М., 1924. – 110 с.
24. Лесечко М.Д. Технологія прийняття управлінських рішень у державному управлінні та місцевому самоврядуванні [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, А. О. Чемерис, Р. М. Рудніцька ; за наук. ред. М. Д. Лесечка. - Л. : ЛРІДУ УАДУ, 2003. - 424 с. - ISBN 966-7617-57-2 : Б. ц.
25. Леонтьев Д.А. Я – последняя инстанция в личности / Д.А. Леонтьев // Очерк по психологии личности. – М., 1993.

26. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс... / Я.А. Лупьян. – Мн.: Высш. шк., 1986.
27. Малхорта Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. К. Малхорта – 3-е изд. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 960 с.
28. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. / О.І. Мармаза. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004. – 240 с.
29. Массанов А.В. Психологічні бар'єри у професійному самовизначенні особистості / А. Массанов // Психологія і суспільство. - 2014. - № 2. - С. 73-89.
30. Матеюк О. А. Професійний психологічний вплив військового керівника на підлеглих в особливих умовах діяльності : монографія / О. А. Матеюк. – Хмельницький : Вид-во НАДПСУ, 2006. – 278 с.
31. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд “Знание”, 1996. – 308 с.
32. Матюшкин А.М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении / А.М.Матюшкин. – М. : Педагогика, 1972.
33. Медведев В. С. Психология профессиональной деформации сотрудников органов внутренних дел : дисс. ... д-ра психол. наук : 19.00.06 / Владимир Степанович Медведев ; Киевский ин-т внутренних дел при Национальной академии внутренних дел Украины. – К., 1999. – 412 с.
34. Мотозюк Л.М. Психологічні особливості управлінської діяльності та процесів ухвалення управлінських рішень при здійсненні керівництва закладами освіти / Л.М.Мотозюк.// Вісник Національної Академії Державної прикордонної служби України.- 2010.- Вип.5- Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps-2010-5 -23>.
35. Немов Р.С. Основы психологического консультирования: Учеб. для студ. педвузов . — М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. - 394 с.
36. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера : монографія /В. І. Осьодло. – К. : ПП “Золоті ворота”, 2012. – 463 с.

37. Платонов К.К. Краткий психологический словарь системы психологических понятий: учеб. пособие для заведений профтехобразования / К.К. Платонов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высш. шк., 1984.
38. Пономарёв Я.А. Психология творчества и педагогика / Я.А. Пономарёв. – М. : Просвещение, 1987.
39. Подымов Н. А. Психологические барьеры в педагогической деятельности / Н. А. Подымов. – М. : Прометей, 1998. – 238 с.
40. Полякова Т. С. Анализ затруднений в педагогической деятельности начинающих учителей / Т. С. Полякова. – М., 1983. – 128 с.
41. Прохоров А.О. Неравновесные (неустойчивые) психические состояния / А.О. Прохоров // Психологический журнал. – 1994, – Том 20, – № 2. – С. 115-124.
42. Прохоров А. О. Психология неравновесных состояний / А. О. Прохоров. – М. : Изд-во “Институт психологии РАН”, 1998. – 152 с.
43. Розвиток психологічної культури учнівської молоді в системі неперервної професійної освіти: навч.-метод. посібник [Г. О. Балл, М. В. Бастун, О. Г. Видра, Н. І. Волошко, Л. М. Гридковець] / АПН України; Інститут педагогіки і психології професійної освіти / ред. В.В. Рибалка. – К. : ІПППО АПН України, 2005.
44. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб.; Х.; Мн.: Питер, 2001. – 720 с.
45. Рыбников Н. А. Психология и выбор профессии / Н. А. Рыбников. – М., 1919. – 78 с.
46. Санникова О.П. Эмоциональные явления: состояние и свойства / О. П. Санникова // Наука і освіта. Одеса. - 2009. - № 6. - С. 4-7
47. Саннікова О.П. Феноменологія особистості: Вибрані психологічні праці. Одеса: СМІЛ, 2003. 256 с.
48. Санникова О.П. Формально-динамические и качественные метахарактеристики индивидуальности. // Наука і освіта. №6-7.-2007.- С.30-32

49. Санникова О.П. Эмоциональность в структуре личности. Одесса: Хорс, 1995.- 334с.
50. Санніков О.І. Психологія прийняття життєвих рішень особистістю: автореф. дис... на здобуття наук, ступеня докт. психол.наук: спец.19.00.01 «Загальна психологія, історія психології» / О.І.Санніков - Одеса, 2016.- 41с.
51. Сопілко Н.В. Психологічний аналіз подолання психологічних бар'єрів у студентів на заняттях з іноземної мови в умовах експериментального навчання// Проблеми загальної та педагогічної психології: зб.наук.праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред.. С.Д.Максименка.- К.: ГНОЗІС, 2008.- Т.Х, ч.2.- С.417- 425
52. Столин В. В. Самосознание личности / В. В. Столин. – М., 1983. – 284 с.
- 53.Татенко Н. О. Життєві завдання особистості як умова реалізації життєвого успіху / Н. О. Татенко // Наукові студії із соціальної та політичної психології: зб. статей АПН України, Ін-т соціальної та політичної психології; Редкол.: С. Д. Максименко, М. М. Слюсаревський та ін. – К. : Міленіум, 2007. – Вип. 16 (19). – 360 с. – С. 299 – 304.
- 54.Титаренко Т. М. Домагання особистості у контексті ефективного життєздійснення / Т. М. Титаренко // Наукові студії із соціальної та політичної психології: зб. статей АПН України, Ін-т соціальної та політичної психології; Редкол.: С.Д. Максименко, М. М. Слюсаревський та ін. – К. : Міленіум, 2007. – Вип. 18 (21). – 248 с. – С. 3 – 13.
- 55.Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп./ Н.П.Фетискин- М.: ИИП, 2009- 459с.
- 56.Хорни К. Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза / К. Хорни. – СПб.: Лань, 1997. – 240 с.
- 57.Хорни К. Невроз и личность. Борьба за самореализацию / К. Хорни: [пер с англ. Е. Н. Замфир]. –М.: Академический проект, 2008. – 400 с.

58. Чепелєва, Н. О. Поняття інтегративного потенціалу особистості в дослідженні феномену професійного вигорання викладачів / Н. О. Чепелєва // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; [редкол.: С. Д. Максименко (голов. ред.), М.-Л. А. Чепа (заст. голов. ред.), Ю. Т. Рождественський (відп. секр.) та ін.] ; за ред. С. Д. Максименка. – Київ, 2009. – Т. 11. – Ч. 2. – С. 497 – 506.
59. Чистяков С. А. Внутрішньоособистісні конфлікти та особливості їх психо профілактики і психокорекції у курсантів вищого військового навчального закладу : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.09 / Сергій Олександрович Чистяков ; Національна академія Прикордонних військ України імені Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2003. – 226 с.
60. Шакуров Р.Х. Барьер как категория и его роль в деятельности / Р.Х. Шакуров // Вопросы психологии. – 2001. – №1. – С. 3-18.
61. Штепа О. С. Диспозиційна модель особистісної зрілості : дис. канд. псих. наук : 19.00.05 «Соціальна психологія»/ О. С. Штепа. – Київ, 2006. – 146 с.
62. Штепа О. С. Пропріум зрілої особистості / О. С. Штепа // Практична психологія та соціальна робота. – 2004. – №2. – С. 26 – 35.
63. Шульц Д. П. История современной психологии / Д. П. Шульц, С. Э. Шульц. – СПб.: Евразия, 1998. – 528 с.
64. Burns R. The development of “Self – concept” and upbringing./ R. Burns- Moscow: Progress, 1986- 420p.
65. Bowlby J. Attachment and loss. Volume 1 / J. Bowlby. – 2nd ed. – NY : Basic Books, 1982. – 436 p.
66. Deci E. L. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior / E. L. Deci, R. M. Ryan. – NY : Plenum Publishing Co., 1985. – 371 p. – (Perspectives in Social Psychology).
67. Dunne R. Frms Rase Models fnd Econometric Applications/ P. Dunne, E. Nikoladou, R. Smith.

68. Education and Training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010. The work program on the future objectives of education and training systems
69. Filler A.C. Managerial process and organizational behavior/ A.C. Filler, R.J. House, S. Keer. – Illinois: Scott, Foresman and Company, 1983.-384p.
70. Maddi S. Dispositional Hardiness in Health and Effectiveness / S. Maddi // Encyclopedia of Mental Health / H. S. Friedman (Ed.). – San Diego (CA) : Academic Press, 1998. – P. 323–335.
71. Maddi S. R. Hardiness and mental health / S. R. Maddi, D. M. Khoshaba // Journal of Personality Assessment. – 1994. – V.63 (2). – P. 265-274.
72. Maddi S.R. The search for meaning // The Nebraska symposium on motivation 1970 / W.J. Arnold, M.H. Page (Eds.). Lincoln: University of Nebraska press, 1971. P. 137- 186.
73. May R. Freedom and destiny / R. May. – NY : Norton, 1981. – 276 p. V.
74. Maslow A. Motivation and Personality. Contents. NY: Addison-Wesley, 1987.