

## ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСОБИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Глобальні зміни, що відбуваються нині практично в усіх сферах життя суспільства, потребують внесення змін і в систему управління у різноманітних організаціях та на різних рівнях. Система авторитарного управління, яка в радянські часи призвела до формування досить низької управлінської культури, не відповідає сучасним вимогам входження в ринок. Необхідним є новий стиль управлінської діяльності, адекватний демократичному суспільству. Проблеми підготовки управлінських кадрів досліджувалися в працях багатьох зарубіжних спеціалістів (Р.Фалмер, Дж. Харрінгтон, В.і Х.Швальбе, М.Вудкок і Д. Френсіс, І.Каора, Т.Коно, М.Мескон, Х.Хекхаузен та ін.) і вітчизняних авторів (В.Г.Асєєв, Л.М. Карамушка, А.Г. Ковальов, Р.С.Немов, Р.Х. Шакурров, В.М.Шепель, В.К. Віллонас, Дж.Іванцевич і А.А.Лобанов та ін.). Однак зарубіжний досвід не може безпосередньо використовуватися в соціокультурній та економічній ситуації, що склалася в Україні. Праці вітчизняних авторів присвячені переважно формуванню окремих управлінських якостей: навичок побудови соціально-психологічних комунікацій (А.Л.Свенцицький, А.В. Філіппов, В.М.Шепель), управлінського мислення (В.В. Давидов, В.С.Лазарев, С.Д. Неверкович, Г.М. Груздев), організаторських навичок (М.Н. Зотєєва), здатності до творчості (В.І. Андрєєв). Однак у цих працях не ставиться завдання цілісного опису процесу психологічної підготовки спеціалістів з управління. Тому метою нашого дослідження є створення тренінгу для розвитку управлінського потенціалу.

Під управлінським потенціалом особистості ми розуміємо можливість і здатність особистості розв'язувати задачі у сфері управління та організації діяльності інших людей. Психологічний тренінг ми розглядаємо як можливість створення умов для прояву управлінських здібностей і якостей, а також формування управлінських умінь.

Враховуючи той факт, що соціально-психологічні якості особистості в управлінській діяльності мають велике значення, в системі підготовки керівників важлива роль повинна бути відведена психологічним дисциплінам, у тому числі активним, практичним методам. Одним з таких методів є психологічний тренінг (Н.Н.Богомолва, Ю.Н.Ємельянов, А.Г.Ковальов і Л.А.Петровська, В.П.Захарова і Н.Ю.Хрящев). Дослідження шерегу авторів свідчить про те, що соціально-психологічний тренінг є ефективним методом навчання і впливу на особистість, оскільки внутрішній механізм його розгортання несе стійкий інтелектуальний, моральний і емоційний вплив на кожного учасника, а в процесі тренінгу відбувається не тільки розвиток особистості учасника, але й формування різного комплексу вмінь, підвищення продуктивності в творчій, пізнавальній і професійній діяльності. Дослідження Н.П. Сащенко [2] також підтверджують, що за допомогою тренінгу можна забезпечити ефективність процесу формування професійних якостей управління, оскільки вони дають можливість початкуючому керівникові на власному досвіді одержати максимум інформації про свою професійно-практичну діяльність, стимулюють пізнавальну активність особистості, спрямовують на вдосконалення себе як суб'єкта праці, пізнання і спілкування, формують вміння спостерігати, фіксувати, аналізувати, узагальнювати власний досвід.

Численні автори вважають, що тренінгові групи є «навчальною лабораторією», де акцент робиться на експериментуванні й апробації нових форм поведінки, і яка використовується для виявлення життєвих цінностей індивіда, підсилення почуття самоідентичності, для навчання учасників міжособистісної поведінки, розвитку вмінь для ефективнішої організації діяльності. Зокрема, А.І. Копитін [1] вказує, що особливу значущість при груповій роботі набувають такі чинники, як групова згуртованість і підтримка, одержання інформації, міжособистісне на учіння, реалізація альтруїстичної потреби, імітація поведінки, розвиток соціальних навичок тощо. На нашу думку,

групова форма роботи має значно гірші можливості і в плані розвитку навичок прийняття рішень, освоєння нових ролей, і прояву латентних якостей особистості, одержання зворотного зв'язку, хоча вимагає, у свою чергу, певних комунікативних навичок і здатності адаптуватися до групових норм.

На думку А.П.Ситнікова, організаційні вміння управління можуть бути сформовані тільки за умов постійної групової роботи і не можуть бути вироблені у процесі індивідуальної підготовки [3].

Важливість і значущість вказаних методів відзначає К.Рудестам [5]. Він вказує на те, що вдосконалення досвіду, внутрішнього і зовнішнього, включає процес перебудови, корекції того потенціалу, що склався, і саме цей необхідний момент акцентується в назві «психокорекційні» групи. Це невеликі тимчасові об'єднання людей, які мають ведучого, спільну мету міжособистісного дослідження, особистісного навчання, зростання та саморозкриття [4].

Вибірку склали 9 груп по 11-15 учасників, загалом 113 осіб. До неї увійшли 3 групи керівників середнього рівня (начальники відділів, заступники директорів; всього 35 осіб), 3 групи керівників низового рівня (головні спеціалісти, заступники лідерів студентських груп – старости груп, організатори позанавчальної діяльності, всього 44 особи. Середній вік учасників тренінгу, які увійшли до вибірки, склав 28,8 років, при цьому середній вік лідерів студентських груп – 19,2 року, керівників низового рівня – 30 років, керівників середнього рівня – 39,7 року. Серед керівників середньої ланки чоловіки та жінки представлені приблизно рівною мірою (49% і 51% відповідно), серед керівників низового рівня більшість становлять чоловіки (59%), серед лідерів студентських груп більшість становлять жінки (66%).

Дослідження проводилося в кілька етапів:

1. Попереднє тестування і анкетування.
2. Вибір ігрового імені.
3. Рольові та ситуаційні ігри.
4. Заключне тестування та анкетування.

Кожен з етапів має свої особливі завдання на груповому та індивідуальному рівнях і підпорядковується принципам особистої екології, відмови від оцінок особистості, невтручання у вияв особистої свободи вибору, аналізу явищ і процесів [3].

У ході діагностичного етапу здійснювалося:

- 1) дослідження особистісний рис учасників тренінгу (16-факторний особистісний опитувальник Р. Кеттла, методика діагностики РСК Дж.Роттера, анкета керівника, опитувальник «Оцінка вмінь та навичок»);
- 2) дослідження динаміки змін самооцінок учасниками рівня розвитку управлінських умінь за допомогою опитувальника «Оцінка вмінь та навичок»;
- 3) дослідження оцінки учасниками ефективності ігор, що використовувалися в тренінгу, за допомогою опитувальника «Оцінка ігор тренінгу».

На другому етапі учасники описують новий «образ себе», створений ними на час проходження тренінгу. Учасники знайомляться один з одним, називаючи свої ігрові імена, висловлюють свої очікування від тренінгу, формулюють особисті завдання, банк проблем і банк ресурсів.

На завершальному етапі тренінгу відбувається усунення існуючого в ході всього тренінгу моменту умовності ситуації навчання шляхом розкриття учасниками тренінгу своїх реальних імен і представлення своїх реальних біографій, що ставить учасників перед необхідністю встановити взаємозв'язки з іншими членами групи вже не як з діючими у рамках своїх ігрових іміджів, а як з реальними людьми і вже від свого імені, а не від ігрового.

Тренінг розраховано на 8-10 академічних годин. Кількість учасників 11-15 осіб. Учасникам пропонується взяти участь у низці ситуаційних і

рольових ігор, які створюють умови для вияву та розвитку певних управлінських умінь і навичок.

Рольові ігри, які входять до програми тренінгу, включають у себе інструктування кожного учасника і групи, творчі завдання кожному і групі, самостійну роботу над роллю, власне гри, підсумкове обговорення й аналіз ходу і результатів гри, корекцію гри.

Четвертий етап дозволяв оцінити ефективність застосовуваних методик при освоєнні окремих навичок, встановити залежність використання певної методики від особистісних особливостей учасників. Учасники оцінювали корисність набутих знань і емоційну задоволеність від тренінгу.

Ефективність психологічного тренінгу як засобу розвитку управлінського потенціалу особистості визначали цей спосіб оцінки за допомогою опитувальника на основі самооцінок учасників тренінгу. Ми вважаємо достатнім, оскільки головною метою тренінгу є усвідомлення керівниками психологічної сутності управлінської діяльності і створення передумов для розвитку якостей, необхідних для управлінської діяльності. Суб'єктивні оцінки рівня розвитку управлінських якостей до і після тренінгу ми використовували як показник зміни рівня усвідомлення учасників тренінгу. Ми припускаємо також, що суб'єктивна оцінка ігор тренінгу пов'язана з ефективністю впливу тієї чи іншої психотехніки, тобто від її відповідності особистісним особливостям учасника тренінгу, оскільки в тренінгу змінюються лише психотехніки.

При складанні програми тренінгу ми спиралися на поділ якостей на 4 блоки: інтелектуальний, організаторський, комунікативний і особистісний. Тому тренінг спрямовувався на розвиток таких якостей:

1. Креативність.
2. Здатність бути лідером, спонукати підлеглих виконувати поставлені завдання.
3. Вміння працювати в команді, делегувати свої повноваження.
4. Вміння контролювати й оцінювати досягнення результату.
5. Вміння встановлювати задовільні стосунки з іншими людьми.
6. Вміння конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації.
7. Впевненість у собі.
8. Вміння керувати своїми емоціями та поведінкою.
9. Вміння розв'язувати проблеми та життєві завдання.

При створенні тренінгу ми використовували тільки ті ігри, які спрямовані на активізацію вказаних якостей, або адаптували їх до цього завдання. Тренінг включає в себе дванадцять ігор, які рівномірно розподілялися на три психотерапевтичні підходи: нейролінгвістичний, психодраматичний та арттерапевтичний).

Добір ігор здійснювався таким чином, щоб кожна гра спрямовувалася на розвиток усіх чотирьох груп умінь і навичок: творчих, організаційних, комунікативних та особистісних.

Оцінюючи тренінг загалом, слід зазначити, що він спрямований на набуття учасниками досвіду оперативного прийняття рішень у нестандартних ситуаціях і оволодіння ними різних способів впливу на колектив та його членів, на взаємодію з членами колективу. Тренінг створює підстави для подальшого розвитку управлінських умінь і навичок, дає позитивний особистий досвід комунікативної діяльності, допомагає виробити стиль спілкування, який буде реалізовано в практичній діяльності учасника, дає можливість відпрацювати різні варіанти поведінки в нестандартних ситуаціях, що допоможе

нормалізувати реакцію на них у реальній професійній діяльності та допоможе розв'язати ці ситуації з найменшою емоційною напругою.

З метою аналізу впливу тренінгу на управлінський потенціал особистості ми розглянули міру впливу тренінгових технологій (психодрами, арттерапії і нейролінгвістичного програмування) на динаміку показників рівня розвитку в учасників різних управлінських вмінь у вибірці загалом. При оцінці ефективності тренінгу ми спиралися на оцінку результатів з точки зору самих учасників. Інструментом оцінки результатів тренінгу виступали опитувальники «Оцінка вмінь та навичок» і «Оцінка ігор тренінгу».

Таблиця 1.

Вплив тренінгу на розвиток управлінського потенціалу учасників (за групами) (N = 113)

№ групи	Рівень розвитку вмінь			P
	До тренінгу	Після тренінгу	Рівень зміни	
1	5,55	6,97	1,42	0,01
2	5,89	7,09	1,20	0,01
3	5,11	6,61	1,50	0,01
4	4,84	5,96	1,12	0,05
5	4,36	5,78	1,42	0,01
6	4,76	6,08	1,32	0,01
7	5,86	6,78	0,92	0,05
8	6,45	7,40	0,95	0,05
9	5,67	6,74	1,07	0,05
Середнє	5,38	6,60	1,21	

Дані свідчать про зростання середніх показників розвитку управлінського потенціалу в усіх дев'ятох групах. Розглянемо детальніше зміну результатів щодо окремих показників.

Під впливом тренінгу відбувся найбільший приріст за двома показниками, причому, найважливішими в управлінській діяльності. Це – вияв лідерства та вміння контролювати і оцінювати (по 1,50 і 1,39 бала відповідно). Слід зазначити, що до тренінгу вміння бути лідером мало мінімальний показник (4,44 бала). Це можна пояснити за допомогою поняття «бар'єр». Стосовно нашої вибірки найбільшою внутрішньою перепорою, яка перешкоджає успішній діяльності, виступає дефіцит лідерських якостей [4]. Таким чином, вміння бути лідером, яке одержало при самооцінці учасників тренінгу найнижчий показник, створює відчуття бар'єра, і, як наслідок, бажання подолати цю перепору, що приводить до високого рівня цього уміння порівняно з іншими. Тому важливою є ігрова форма тренінгу, яка створює відчуття можливості подолання бар'єра.

Наведені дані свідчать, що найменшою мірою зростає вміння управляти своїми емоціями і поведінкою (на 1,03 бала), вміння розв'язувати конфліктні ситуації і креативність (на 1,12 бала), а також впевненість у собі (на 1,14 бала). Подібний результат можна пояснити мірою складності даних якостей (наприклад, креативність) і складністю їх розвитку за короткий термін, а також тим, що їх значення для управлінської діяльності не завжди усвідомлюється менш досвідченими керівниками.

Одним із завдань емпіричного дослідження є вивчення впливу досвіду діяльності на розвиток управлінського потенціалу особистості. Під досвідом управлінської діяльності ми розуміємо категорію управління учасника і тривалість його діяльності на управлінській посаді. Ми поділили вибірку на 3 групи залежно від особливостей досвіду управлінської діяльності учасників і визначили міру впливу тренінгу на рівень розвитку їхнього управлінського потенціалу.

Таблиця 2.

Вплив тренінгу на розвиток управлінського потенціалу у вибірці загалом (N = 113)

Якості		До тренінгу	Після тренінгу	Приріст	P
Творчі	Креативність	4,99	6,12	1,12	0,05
	Лідерство	4,44	5,94	1,50	0,01
	Робота в команді	6,00	7,22	1,22	0,01

	Контроль і оцінка	5,15	6,54	1,39	0,01
Комунікативні	Стосунки з іншими	5,78	7,01	1,23	0,01
	Розв'язання конфліктів	5,55	6,68	1,12	0,05
Особистісні	Впевненість у собі	5,86	6,99	1,14	0,01
	Управління емоціями	5,44	6,47	1,03	0,05
	Вирішення проблем	5,29	6,49	1,19	0,01
Середнє		5,38	6,60	1,21	

До першої групи увійшли управлінці середньої ланки з середнім стажем керівної роботи 7 років, другу групу склали управлінці низової ланки з середнім стажем керівної роботи 3,6 року, до третьої групи увійшли лідери студентських груп з середнім стажем керівної роботи 0,9 року.

Результати дослідження свідчать, що у групах, до яких увійшли керівники середньої та низової ланок, після тренінгу загалом показники вияву оцінюваних якостей зросли відповідно на 1,43 і 1,34 бала (p=0,01). Найменший рівень змін в учасників груп, які склалися з лідерів студентських груп (0,94 бала, p=0,05). Ми вважаємо, що цей факт можна пояснити тим, що керівники середньої та низової ланок, маючи більший практичний досвід, глибше розуміючи

значущість якостей, що розвиваються, здатні виносити більше користі з проведених ігор.

Показник початкового рівня розвитку якостей студентів-лідерів (5,95 бала) вищий за показники досвідчених керівників середньої та низової ланок (5,50 і 4,50 бала відповідно). Цей факт ми пояснюємо більш реалістичною оцінкою досвідченими керівниками рівня своєї управлінської підготовки. Лідери студентських груп через незначний досвід керівної роботи (в середньому 0,9 роки) і менше знання змісту управлінської діяльності можуть дещо ідеалізувати рівень своїх управлінських умінь порівняно з досвідченими керівниками. Отже, чим багатший досвід і стаж управлінської діяльності, тим успішніше засвоюється набута в ході тренінгу інформація.

Таблиця 3.

Вплив тренінгу на розвиток управлінського потенціалу залежно від досвіду роботи

Якості		Категорія керівництва								
		Середня ланка			Низова ланка			Лідери студ. груп		
		До	Приріст	P	До	Приріст	P	До	Приріст	P
Творчі	Креативність	4,97	1,36	0,01	3,53	1,31	0,01	6,15	0,78	0,05
Організаційні	Лідерство	5,12	1,39	0,01	3,24	1,81	0,01	4,79	1,35	0,01
	Робота в команді	6,01	1,19	0,05	5,71	1,46	0,01	6,20	1,06	0,05
	Контроль і оцінка	5,30	1,80	0,01	4,65	1,36	0,01	5,39	1,09	0,01
Комунікативні	Стосунки з іншими	6,17	1,34	0,01	4,50	1,23	0,01	6,42	1,14	0,01
	Розв'язання конфліктів	5,74	1,28	0,01	4,54	1,68	0,01	6,16	0,58	0,05
Особистісні	Впевненість у собі	5,62	1,21	0,05	4,95	1,46	0,01	6,72	0,83	0,01
	Управління емоціями	5,11	1,75	0,01	5,12	0,83	0,05	5,92	0,63	0,05
	Вирішення проблем	5,46	1,56	0,01	4,34	0,98	0,05	5,88	1,08	0,01
Середнє		5,50	1,43		4,50	1,34		5,95	0,94	

Розвиток окремих управлінських якостей по кожній з груп також мають деякі відмінності від загальних показників у вибірці загалом. Оскільки в даному випадку групи були сформовані залежно від категорії керівництва з урахуванням досвіду, ми пов'язуємо одержані відмінності саме з цим чинником. При цьому у керівників середньої ланки й лідерів студентських груп якості, які мали найменший показник до тренінгу, дістали найбільший розвиток у процесі тренінгу. Якщо взяти до уваги конкретні показники, у керівників середньої ланки найбільшого розвитку набули вміння контролювати й оцінювати досягнення підлеглих і вміння управляти своїми емоціями та поведінкою (1,80 і 1,75 бала відповідно, p=0,01). Найменші зрушення відбулися у впевненості в собі і вмінні працювати в команді (1,19 і 1,21 бала, p=0,05). Тобто максимальний приріст відбувся у рівні розвитку дефіцитарних якостей, а мінімальний – в розвитку малодефіцитних. У керівників низової ланки і лідерів студентських груп найбільший приріст відбувся в умінні бути лідером (зростання відповідно 1,81 і 1,35 бала, p=0,01). Найменші зрушення у керівників низової ланки відбулися в умінні управляти своїми емоціями і поведінкою (0,83 бала, p=0,05), а у лідерів студентських

груп – у вмінні конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації (0,58 бала, p=0,05).

Одне із завдань нашого дослідження полягало у виявленні психологічних особливостей особистості, які впливають на ефективність певних психотерапевтичних технік, що використовувалися у тренінгу. Для вивчення особистісних особливостей учасників тренінгу використовувався 16-факторний особистісний опитувальник Р.Кеттела і методика діагностики РСК Дж.Роттера. Для розв'язання поставленого завдання використовувався метод кореляційного аналізу зв'язків між динамікою розвитку управлінського потенціалу і особистісними особливостями досліджуваних.

Загалом можна констатувати, що раціональна техніка НЛП дає досвідченим керівникам можливість дістати найбільше користі від тренінгів. Афективні техніки – психодрама і арттерапія – дають змогу розв'язати особистісні проблеми, які заважають їхній діяльності. Вірогідно, саме з особистісними особливостями учасників тренінгу пов'язаний той факт, що найбільшу динаміку розвитку вивчених нами вмінь показали керівники, які увійшли до підгруп НЛП – 1,27 бала проти 1,10 і 1,13 бала у підгруп психодрами і арттерапії відповідно.

Таблиця 4.

Значення коефіцієнтів кореляції між показниками ефективності тренінгу і особистісними особливостями учасників різних психотерапевтичних підгруп

№	Фактори	Підгрупи				
		Позитивний показник фактора	Негативний показник фактора	Психодрама N=30	Арттерапія N=36	НЛП N=37
1	А	Товариськість	Уособленість			
2	В	Високий рівень абстрактного мислення	Низький рівень абстрактного мислення			
3	С	Емоційна стійкість	Емоційна нестійкість		-0,592*	
4	Е	Домінантність	Поступливість	-0,423*		0,326
5	Ф	Безпечність	Передбачливість	-0,337		

6	G	Високий рівень відповідальності	Низький рівень відповідальності		-0,355	0,575*
7	H	Сміливість	Обережність	-0,517*		
8	I	М'якість	Жорстокість			
9	L	Підозріливість	Довірливість			
10	M	Ексцентричність	Практичність			
11	N	Дипломатичність	Прямолінійність	0,554*		
12	O	Стурбованість	Впевненість у собі		0,358	-0,521*
13	Q1	Гнучкість	Ригідність			
14	Q2	Самодостатність	Соціабельність	0,335		
15	Q3	Високий самоконтроль поведінки	Імпульсивність		-0,501*	0,504
16	Q4	Фрустрованість	Незворушність	0,334	0,500*	-0,404

Примітка\* - коефіцієнт кореляції з рівнем значущості 0,01, інші показники мають коефіцієнт кореляції з рівнем значущості 0,05.

У таблиці 5 наведено показники щодо впливу інтернальності та екстраверсії на розвиток управлінського потенціалу.

Розроблений тренінг для розвитку управлінського потенціалу особистості дозволяє не тільки активізувати процес підвищення підготовленості керівників до професійної діяльності, але й провести психотерапевтичний вплив з метою розв'язання його актуальних особистісних проблем. Можливість ефективнішого перебігу внутрішньоособистісних змін

виникає завдяки розподілу учасників тренінгу на підгрупи, найбільш сприйнятливі до певної психотехніки, яка відповідає їхнім особистісним особливостям. В експериментальній перевірці пропонується нами рекомендації з проведення тренінгу розвитку управлінського потенціалу особистості відповідно до психотехніки, які застосовувалися, і з урахуванням психологічних особливостей його учасників ми вбачаємо перспективи подальших досліджень.

Таблиця 5.

Показники коефіцієнтів кореляції між ефективністю тренінгу та особистісними особливостями учасників тренінгових підгруп

№	Чинники	Психодрама N=30	Арттерапія N=36	НЛП N=37
1	Екстраверсія	-0,431*		
2	Інтернальність	-0,530*		
3	Тривожність		0,569*	-0,383
4	Вік	0,329		0,484*
5	Стаж			0,498*

Примітка\* - коефіцієнт кореляції з рівнем значущості 0,01, інші показники мають коефіцієнт кореляції з рівнем значущості 0,05.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Копытин А.И. Основы арттерапии. – СПб., 1999. – С. 13-28.
2. Сащенко Н.П. Психологические основы продуктивных отношений в управленческой деятельности: Дис... канд. психол. наук. – М., 1993. – 184 с.
3. Ситников А.П. Социально-психологический тренинг как средство повышения психологической готовности руководящих кадров к профессиональной

деятельности: Дис... к. психол. наук. – М., 1992. – 226 с.

4. Шакуров Р.Х. Психология эмоций – новый подход // Мир психологии. – 2002. - № 4. – С. 30-44.

5. Шакуров Р.Х. Психология руководства педагогическим коллективом. – М., 1995. – 184 с.

6. Barrent-Lennard G.T. Process, effect and structure in intensive groups: A theoretical-descriptive analysis // C.L. Cooper. Theories of group process. – London, 1975.

Подано до редакції 18.01.06

#### РЕЗЮМЕ

У статті розглядається тренінг з розвитку управлінського потенціалу, який містить елементи нейролінгвістичного програмування, психодрами та арттерапії. Показано, що специфіка застосування

тренінгу залежить від особистісних рис управлінців. Подано результати кореляційних зв'язків між психотехніками, що застосовувалися у тренінгу, з особистісними особливостями учасників груп.

#### SUMMARY

The article describes the training on developing administrative potential which contains some elements of the neurolinguistic programming, psychodrama and art therapy. It is proved, that the specifics of applying the

training depend on individual features of an administrator. The author presents some results of correlation between psychotechniques, that were used during the training, and individual features of groups members.