

## ВПЛИВ ЗДІБНОСТЕЙ КЕРІВНИКА НА ВИБІР СТИЛЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Управлінська діяльність, як і будь-яка інша діяльність, може характеризуватися різним рівнем її якісних параметрів, виконуватися з більшою чи меншою ефективністю. Це визначається багатьма факторами, але в першу чергу залежить від тих особистісних і професійних якостей керівника, необхідність в яких визначається змістом і характером управлінської діяльності. Іншими словами, головними факторами її ефективності виступають специфічні управлінські здібності. Не тільки ефективність, але навіть сама можливість реалізації управлінських функцій залежить від того, чи володіє людина такого роду здібностями. У зв'язку з цим поняття здібностей відіграє особливу роль при вивченні управлінської діяльності. Важливим фактором, що впливає на вибір стилю управління колективом виступають комунікативні здібності особистості керівника.

У зв'язку з цим метою нашої роботи виступило дослідження зв'язку комунікативних здібностей зі стилем управлінської діяльності. Задачі дослідження:

1. Вивчити здібності керівника і зокрема комунікативні здібності.
2. Охарактеризувати стилі управлінської діяльності.
3. Виявити характер зв'язку комунікативних здібностей зі стилем управлінської діяльності.

Методи дослідження:

• *теоретичні*: аналіз спеціальної літератури;

• *емпіричні*: тест «Рішучість» (В.С. Лозниця); «Діагностика рівня емпатії» (И.М.Юсупов); «КІС-1» (Б.А.Федоришин); тест «ЧХТ» (В.С.Марищук); тест «Методика

оцінки стилю керування» (Я.В.Подольак).

Експериментальною базою виступила судовласницька фірма «Ел-Віктор», випробовуваними - командний склад морського флоту й менеджери середньої та вищої ланки. Усього в дослідженні взяло участь – 30 чоловік.

У ході рішення першої задачі нашого дослідження було проаналізовано літературу, що дозволило нам визначити психологічну сутність і змістові компоненти здібностей особистості, охарактеризувати комунікативні здібності.

Зокрема, здатність, на думку С.Л.Рубінштейна, являє собою складне синтетичне утворення особистості, в основі якого лежать спадково закріплені передумови для її розвитку у вигляді задатків. Загальна обдарованість і спеціальні здібності пронизують один одного, тобто загальна обдарованість знаходить свій прояв у спеціальних здібностях.

Більш струнку й послідовну систему основних теорій здібностей створив Б.М.Теплов. У роботі [1] ним виділені поняття «задатки», «здібності» й «обдарованість». Під *задатками* маються на увазі анатомо-фізіологічні особливості людини, що лежать в основі розвитку здібностей. Задатки по відношенню до здібностей характеризуються полівалентністю, тобто на основі тих самих задатків можуть формуватись і розвиватись різні (але не будь-які) здібності.

Б.М. Теплов [2] розглядав *здібності* насамперед як індивідуальні психічні розходження між людьми, тобто як індивідуально-психологічні особливості, за якими одна людина відрізняється від другої: ніхто не стане

говорити про здібності там, де мова йде про властивості, стосовно яких усі люди є однакові. Під здібностями розуміють такі психічні особливості, які обумовлюють прояв успішності виконання якої-небудь діяльності, легкість і швидкість її засвоєння або успішність набуття й реалізації знань, навиків та вмінь. І нарешті, здібності не є аналогами конкретних знань, навичок та вмінь, вони тільки забезпечують їх формування й розвиток.

Питання про співвідношення загальних і спеціальних здібностей – одне з найбільш невизначених у психологічній теорії здібностей. Б.П.Теплов так визначив критерії виділення окремих (спеціальних) здібностей: 1) порівняна простота, нескладність; 2) існування виражених чи індивідуальних розходжень, коливань; 3) значна поширеність; 4) існування значної кількості зв'язків з іншими здібностями; 5) значення даної здібності для тієї діяльності, яка розглядається (вивчається, оцінюється).

На думку В.Д.Шадрикова, феномен «спеціальних» особливостей, як відмінних від загальних, є «фантомом» (примарою). Людина від природи наділена загальними здібностями. Природа не могла, за його словами, дозволити собі розкоші закладати спеціальні здібності для кожного виду діяльності. Будь-яка діяльність освоюється з опорою на загальні здібності, що розвиваються в цій діяльності. На його думку, «спеціальні» здібності є загальними здібностями, що набули рис оперативності під впливом вимог діяльності.

Однак у практичній психології посьогодні панує уявлення про те, що загальні здібності притаманні тією чи тією мірою всім людям і відповідають вимогам не одного, а багатьох видів людської діяльності (навчання, праці, спілкування тощо). Вони забезпечують відносну легкість і високу

продуктивність в оволодінні знаннями та їх практичної реалізації. Загальні здібності є наслідком як багатої природної обдарованості, так і всебічного розвитку особистості.

Спеціальні здібності також можуть бути виражені різною мірою, але притаманні не всім людям і відповідають вузькому колу вимог. Це така система властивостей особистості, яка сприяє досягненню високих результатів у якій-небудь конкретній галузі. До спеціальних здібностей відносять і здатність до практичної діяльності, себто високу результативність у конструкторському, технічному, організаторському та в інших видах праці.

Кожна діяльність пред'являє певні вимоги й до загальних, і до спеціальних здібностей людини. Однак у кожному конкретному випадку необхідно враховувати конкретні види (загальні чи спеціальні) здібностей, до яких людина виявляє схильність.

Виконаний В.Д.Шадриковим аналіз матеріалів досліджень професійних здібностей підтверджує гіпотезу про спеціальні здібності як про оперативну форму загальних здібностей.

У кожному конкретному виді діяльності виявляються вміння і здібності, що є провідними для неї. У професіях, що за своїм змістом пов'язані з активною взаємодією людини з іншими людьми, стрижневими виступають комунікативні й організаторські здібності, без яких не може бути забезпечений успіх у роботі. Головний зміст діяльності працівників таких професій керівництво колективами, навчання, виховання, культурно-просвітне й побутове обслуговування людей і т.ін.

Рівень розвитку комунікативних здібностей багато в чому визначає комунікативний потенціал особистості. Комунікативні здібності мають широкий діапазон дії і визначають

як комунікативний аспект соціального поведіння, так і спеціальну комунікативну діяльність. У найбільш загальному змісті комунікативні здібності можна визначити як здатності, що забезпечують ефективність спілкування особистості з іншими людьми і психологічною сумісністю у спільній діяльності. Комунікативні здібності формуються й виявляються в процесах комунікації, тобто обміні інформацією між людьми за допомогою знаків і символів, при якому інформація передається цілеспрямовано, приймається вибірково, а взаємодія здійснюється відповідно до певних правил і норм. Хоча деякі психологи говорять про те, що комунікативні здібності виявляються в трьох сторонах спілкування індивіда: комунікативній – у засобах передачі інформації; інтерактивній – у способах і прийомах психологічної дії за спільної діяльності; перцептивній – у міжособистісному сприйнятті, оцінюванні та взаєморозумінні людей (Б.А.Федоришин).

Здатність до спілкування припускає і високий ступінь соціально-психологічної адаптації, тобто активне пристосування індивіда до умов нового соціального середовища, уміння направляти психологічну дія на навколишніх, переконувати їх і викликати прихильність до себе. Визначення структури комунікативних здібностей має певну складність, оскільки існують різні погляди на процес спілкування і на властивості особистості, що забезпечують успішність у спілкуванні. Наприклад, Л. Тайер виділяє два типи комунікативних здібностей: стратегічні, що виражають можливості особистості розуміти комунікативну ситуацію, правильно в ній орієнтуватися і відповідно до цього формувати певну стратегію поведінки;

тактичні здібності, що забезпечують особисту участь у комунікації.

А.А. Кидрон виділяє комунікативні уміння як елемент структури комунікативної здатності.

1. Здатність оптимізувати міжособистісні відносини в мікро колективах.

2. Сукупність навичок сприйняття, розуміння й оцінювання інших – соціальна сензитивність.

3. Фактори впливовості: стабільність Я-кон-цепції, спонтанність.

Комунікативні здібності є складним проявом особистості, що охоплює всі сфери прояву особистості: інтелектуальну, емоційну, волюву.

Г.С. Васильєв у структурі комунікативних здібностей виділяє три основні підструктури й одну на них накладену, фундаментальну для всіх трьох, елементи якої - колективізм, професійність, прагнення до спілкування, доброзичливість, скромність, вимогливість до себе, досвід суспільної діяльності, стеничність емоцій, активність, самовладання, кмітливість, організованість.

Перша підструктура – гностичні здібності, як здатність людини розуміти інших людей. Її елементи: прагнення до розуміння інших, уміння слухати партнера по спілкуванню, спостережливість.

Друга підструктура - експресивна здатність як здатність до самовираження свого обличчя. Її елементи: прагнення бути зрозумілим іншими, правдивість, культура мови, довіра до партнерів.

Третя підструктура - інтеракційна здатність як здатність адекватно впливати на партнерів спілкування. Її елементи: вимогливість, увічливість, такт, дисциплінованість, рішучість.

Аналізуючи комунікативні здібності, що забезпечують професійне спілкування, О.О. Леонтьєв [6]

виділяє дві основні групи цих здібностей: перша з них пов'язана з уміннями використовувати особистісні особливості у спілкуванні, а друга – з володінням технікою спілкування і контакту.

Ці дві групи здібностей поєднують цілий комплекс якостей особистості (і своєрідних умінь), що забезпечують успішну участь у спілкуванні, наприклад: здатності керувати своєю поведінкою у спілкуванні, комплекс перцептивних здібностей, пов'язаних з розумінням і врахуванням у спілкуванні особистих особливостей іншої людини, з уміннями моделювати особистість іншого; здатності встановлювати, підтримувати контакт, змінювати його глибину, входити і виходити з нього, передавати і перехоплювати ініціативу в спілкуванні; здатності оптимально будувати свою мову в психологічному відношенні.

«Осердям» комунікативних здібностей, на думку А.А.Бодалева [5] є сприйняття і розуміння людини людиною.

Аналіз різних підходів до розгляду структури комунікативних здібностей показав, що з огляду на мету нашого дослідження найбільш прийнятні виступає структура запропонована Васильєвим.

Досягнення мети нашого дослідження спонукало й розгляд силів управлінської діяльності. Питаннями типології стилів керівництва психологи займалися в різний час, починаючи з 30-х років і дотепер. Так, К.Левін, Р. Липітт (1939), Г. Гібш і М. Форверг (1959), К. Бірт, Ж. Прильвіту (1959), Р. і А. Тауш (1963), Х. Хеншель (1964), дотримувались думки, за якою стали позначатися такі стилі керівництва, як авторитарний, демократичний, анархічний.

Інші вчені зробили спробу класифікувати стилі керівництва дещо інакше. Наприклад, А.А. Годунов

(1967), І. Кхол (1975) виділили авторитарний, демократичний і ліберальний стилі. І.П. Волков (1973) більш правильним вважали позначання стилів керівництва як авторитарний, колегіальний і ліберальний; А.Г. Ковальов (1975) називав стилі керівництва — авторитарний, демократичний і неутручальний; А.Л. Свенцицький (1975) – і авторитарний, демократичний, формальний.

У психологічній літературі наводяться найбільш уживані стилі керівництва на основі використання основних функцій влади. Так, авторитарний стиль – одноособовий, вольовий, директивний. Для «директивного» лідера підлеглі йому люди — тільки виконавці. У взаєминах з ними він застосовує різні тактики: запобігання, задовбрювання, непрямі погрози типу «вижену» й ін.

Демократичний стиль дає можливість відчутти підлеглим свою причетність до рішення виробничих задач, виявити ініціативу. Лідер, що дотримується такого стилю, намагається знаходити диференційований підхід до кожного виконавця, позитивно мотивуючи їх. Лідер-демократ по-справжньому глибоко проникає в процес керування персоналом.

Лідер, що використовує ліберальний стиль керівництва, для своїх підлеглих є основним джерелом інформації. Під час обговорення управлінських питань намагається уникнути конфліктів, якщо вони при цьому виникають. Позитивна сторона цього стилю - можливість виконавцям використовувати самостійність. Діяльність керівника, характеризується пасивністю, сприяє виникненню дезорганізації всередині груп. Керівник-ліберал може використовувати лише обмежені методи впливу на працівників, в основному це прохання і домовленості (В.А.Розанова, 2003).

В експериментальній частині свого дослідження, ми спиралися на твердження Васильєва про те, що основними показниками комунікативних здібностей є такі: емпатія, емоційна стійкість і т.ін. Як стилі керівництва в нашому дослідженні обрані авторитарний, демократичний і ліберальний.

Для визначення рівня комунікативних здібностей випробовуваних за допомогою тестування досліджувалися показники даних здібностей. Оцінки, отримані за кожним показником (емпатія, емоційна стійкість, рішучість, комунікативні й організаторські схильності) підсумовуються і обраховувалося середнє значення, що вказувало на рівень комунікативних здібностей кожного даного випробовуваного.

Аналіз отриманих результатів дозволив констатувати, що високий рівень комунікативних здібностей зафіксовано в 37 % випробовуваних; середній – у 37 % і низький – у 26 %.

Наступним етапом емпіричного дослідження виступила діагностика стилю керування випробовуваних, котра здійснювалася за допомогою «Методики оцінки стилю керування» (Я.В.Подольак). У результаті тестування отримані наступні результати. Авторитарний стиль керування – характерний для 9 випробовуваних; демократичний – для 13; ліберальний – для 8 випробовуваних. Надалі виявлявся зв'язок між стилем керування і рівнем комунікативних здібностей. Для цього аналізувалися комунікативні здібності у випробовуваних, віднесених до трьох груп у залежності від стилю керівництва. Даний аналіз показав, що в групі випробовуваних, віднесених до авторитарного стилю спостерігається в основному низький рівень комунікативних здібностей. Середній бал за п'ятибальною шкалою оцінок складає 2,2. Розподіл за рівнем

комунікативних здібностей у представників авторитарного стилю керування наступний: середній рівень виявили в 44 %; низький рівень – у 56 %. Серед представників даної групи високий рівень комунікативних здібностей не був виявлений.

У групі з демократичним стилем переважають випробовувані з високим рівнем комунікативних здібностей. Середній бал складає 4,3. У цілому 84% випробовуваних, для який характерний демократичний стиль керівництва виявили високий рівень комунікативних здібностей. Середній у даній групі виявили – 16 % випробовуваних. Осіб з низьким рівнем комунікативних здібностей не виявлено.

Для випробовуваних з ліберальним стилем керівництва характерний середній рівень розвитку комунікативних здібностей. Так, серед випробовуваних середній рівень комунікативних здібностей виявили 62 %, низький – 38 %. Середній бал для даної групи складає 2,6.

Таким чином, проведене дослідження показало, що рівень комунікативних здібностей має певний вплив на вибір стилю керівництва. Так, високий рівень комунікативних здібностей виступає однією з умов формування схильності до демократичного стилю керування. Низький рівень комунікативних здібностей сприяє тому, що керівник воліє використовувати авторитарний стиль керування у своїй діяльності. Керівники з ліберальним стилем керування характеризується середнім чи нижче середнього рівнями комунікативних здібностей.

Отримані результати дослідження вказують на те, що психологічна підготовка управлінського персоналу повинна передбачати вдосконалювання комунікативних здібностей кожного керівника. Це розширить можливості працівників

адекватно реагувати на виробничі ситуації, що постійно змінюються, і у зв'язку з цим, застосовувати

відповідний стиль керівництва, що є оптимальним для рішення конкретної виробничої задачі.

### ЛІТЕРАТУРА

1. *Теплов Б.М.* Способности и одаренность// Ученые записки ГосНИИ психологии. – М.: 1947 Т.2

2. *Теплов Б.М.* Проблемы индивидуальных различий. – М.: АПН РСФСР. 1961.

3. Психология управленческой деятельности /В.А.Розанова. – М.: Издательство «Экзамен», 2003.

4. *Лозниця В.С.* Психологія менеджменту. Теорія і практика: Навч. посібник. – К., 2001.

5. *Бодалев А.А.* О коммуникативном ядре личности //Сов. Педагогика. – 1990.

6. *Леонтьев А.А.* Психология общения: Учебн. пособие для студ. высш. учебн. заведений – 3-е изден. – М.: Смысл; Издательский центр “Академия”, 2005.

7. *Платонов К.К.* Краткий словарь системы психологических понятий. Учеб. пособие для учебн. завед. профтехобразования – М.: Высш. шк., 1984.

*Подано до редакції 12.06.06*

### РЕЗЮМЕ

---

В статье рассматривается связь между стилем руководства и коммуникативными способностями управленцев в сфере производства. Выявляются условия выбора личностью стиля управления в профессиональной деятельности.