

УДК 159.922

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**А.П. Поплавська**

кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології  
Запорізького національного університету  
poplavskalika@gmail.com

**Поплавська А.П. Взаємозв'язок лідерських якостей та ефективності управлінської діяльності менеджерів промислових підприємств.** В статті за допомогою теоретичного аналізу психологічних підходів до виникнення лідерства та підходів до визначення ефективної управлінської діяльності виявлено, що існує взаємозв'язок між наявністю лідерських якостей у менеджерів промислових підприємств та ефективністю їх управлінської діяльності. У статті проаналізовано теорію особистісних рис, ситуаційний підхід, системний підхід, теорію взаємозалежних чинників Д. МакГрегора, а також праці Д. Хелфріза, Р. Стогділла і виявлено, що існує певний взаємозв'язок між лідерськими якостями менеджерів та ефективністю управлінської діяльності. Доведено, що визначну роль у ефективності управлінської діяльності все ж таки відіграють уміння співіснувати з персоналом, встановлювати ділові відносини, поєднувати як професійні, так і людські якості в робочому середовищі. Тобто ефективна робота менеджера залежить від здатності створити збалансований колектив однодумців, який зможе ефективно працювати.

**Ключові слова:** менеджери промислових підприємств, ефективна управлінська діяльність, теорії лідерства, лідерські якості менеджера, ефективність організації.

**Poplavska, A.P. The interconnection between the leadership values and the efficiency of administrative activity of managers of industrial enterprises.** It revealed in this article that using the theoretical analysis of psychological approaches to leadership emergence and those to defining the effective administrative activity it has been determined that there is a connection between possessing leadership qualities by industrial enterprise managers and their actual administrative efficiency. The posture of a manager became the subject of intense psychological studies in 70-s. It was a period of drastic changes in administration theory and practice which allowed for bringing this question beyond economic and industrial research. The psychoanalytic, personological, situational and systematic approaches have been analyzed in the article. (By D.Macgregor, D.Helfriz, R.Stogdill.). R.Stogdill himself was the one to identify the ten "main management skills": dominance, confidence, emotional stability, stress resistance, creativity, desire for achievement, entrepreneurship, responsibility and reliability in task accomplishment, independence and sociability, which, in his opinion are indicators of effective performance of a manager. Modern approaches study the problem of leadership in terms of its performance in a particular field, so the manager is no longer seen as a separate gifted person with significant personal and professional traits, but is a part of a systematic interaction with staff in terms of his or her ability to build professional relationships, which would contribute to boosting the efficiency of any facility. Through theoretical analysis it is revealed that there is a relationship between the leadership qualities of managers and managing performance. It is proven that abilities to coexist with staff to establish business relationships and combine both professional and personal qualities still play an important role in the efficiency of administrative activities. Thus, a manager's effective performance depends on his or her ability to create a balanced team of like-minded people who can work effectively.

**Keywords:** managers of industrial enterprises, effective administrative activity, leadership theories, leadership qualities of managers, organization efficiency.

**Постановка проблеми.** Проблема впливу лідерських якостей менеджерів на ефективність роботи організацій привертала увагу багатьох дослідників. Вивчались психологічні теорії, які пояснюють виникнення лідерства, його залежність від особистісних рис та ситуації. Однак, залежність ефективної управлінської діяльності від наявності певних лідерських якостей вивчена ще недостатньо. Тому виникає потреба ще раз проаналізувати теорії виникнення лідерства та співвіднести їх з науковими підходами, які висвітлюють сучасний погляд на ефективність управлінської діяльності в організації.

**Мета статті** полягає у теоретичному аналізі проблеми взаємозв'язку лідерських якостей та ефективності управлінської діяльності менеджерів промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з аналізом останніх досліджень та публікацій.** Необхідно зазначити, що об'єктом інтенсивного дослідження психологів постать менеджера стала у 70-ті роки ХХ ст. Це був період революційних змін у теорії та практиці управління, що дозволило винести дане питання за межі економічних досліджень та функціонування промислових підприємств. В свою чергу це спричинило появу нових вимог до менеджерів та їх управлінської діяльності.

Що стосується психологічних досліджень даної проблематики, то вони розпочались в соціальній психології, організаційній психології та психології праці. Але передумовою появи

психологічних досліджень ще на початку ХХ-го ст. були розроблені наукові концепції, огляд яких представлено далі [6].

У *психоаналітичному підході* лідерство розглядається як явище емоційного підпорядкування однієї людини іншій в результаті ідентифікації її «я-ідеалу» з об'єктом симпатій, любові, страху та ін. Саме поклоніння людей певній особистості робить цю особистість їх лідером [5].

У *персоналогічному підході* основний акцент робиться на обґрунтуванні особистісних якостей, необхідних менеджеру для успішної діяльності. Певний набір характеристик, рис характеру (сила волі, розум, енергійність, почуття гумору), які необхідні для виконання функцій управління будь-якою групою в різних умовах робить людину лідером, звісно за умови наявності і демонстрації даних особистісних рис [7].

Згідно *харизматичної теорії*, людина народжується із задатками менеджера (лідера), якими вона наділена вищими силами. Таких людей одиниці і вони володіють благодаттю – «харизмою» (грец. charisma – дар, милість Бога).

*Теорія інстинкту влади* базується на спробі пояснити особистість керівника за допомогою інстинкту влади, який розвинений у деяких людей сильніше, ніж у інших.

*Теорія рис особистості* керується тим, що зовнішнє середовище є незмінним, а можливості розвитку особистості керівника в діяльності обмежені. Представники цих підходів розробляють ідеальні, еталонні моделі керівника, проте, за своєю суттю, вони статичні, негнучкі, містять абсолютизовані, а інколи й недостатньо аргументовані формулювання. Крім того, у практиці здійснення керівництва було немало випадків, коли особистості, що не володіють «найважливішими рисами», успішно справлялись зі всіма функціями лідера. Навпаки, наявність цих рис не завжди перетворювала людину на ефективного лідера.

На невдачі *теорії особистісних рис* звернули увагу в кінці 1940-х рр. В цей час Р. Стогділл встановив низький ступінь згоди між результатами існуючих в межах теорії особистісних рис досліджень особистості керівника: всього 15% [11].

Спроби об'єднати різні уявлення про особистість керівника виявились невдалими. Психологи втратили віру в можливість дати задовільну відповідь на питання про особливості особистості менеджера. Матеріали на цю тему набули поверхневого характеру. Найчастіше вони є узагальнення того, що думають про особистість керівника самі ж керівники.

Аналіз якостей керівника, які наводяться в тих чи інших дослідженнях, показує, що більшість з них далекі від адекватного опису особистості керівника. Значна кількість якостей не є специфічно управлінською і корисною будь-якому працівникові, який навіть не має відношення до управління. Крім того усім їм властиві: емпіризм; безсистемність; недиференційованість, що не дозволяє відрізнити одну якість від іншої.

Такі висновки дали поштовх виникненню іншого, *ситуаційного підходу* до проблеми лідерства. Засновником теорії *ситуаційного лідерства* вважається Р. Стогділл. Проаналізувавши дослідження представників «теорії особистісних рис», він знайшов, що особистість стає лідером не завдяки своїм особливим рисам, а завдяки вимогам виникаючої ситуації.

*Теорія лідерства як функції групи.* Засновник цієї теорії, Дж. Хоманс, визначає феномен лідерства як результат внутрішньогрупового розвитку. Всі члени групи – учасники цього процесу, де лідер постає як член групи з найвищим статусом, який послідовно підтримує норми й цінності групи. Така група обирає лідера, здатного задовольнити її потреби, поставити перед нею мету, вирішити завдання [8].

*Ситуаційні теорії* не заперечують теорії рис повністю, однак стверджують, що лідерство є продуктом ситуації. «Лідерство в більшій мірі залежить від ситуації, ніж від особистих якостей людей» [9]. Риси розглядаються лише як одна з «ситуаційних» змінних. До інших належать: розмір і структура організації, вид виконуваної діяльності, індивідуальні особливості членів організації (зокрема, їх очікування), час ухвалення рішень, психологічний клімат організації та ін.

*Ситуаційний підхід* зробив значний внесок в розвиток теорії та практики проблеми лідерства. Однак, при спробах його застосування на практиці виникає ряд проблем. Це викликано, по-перше, тим, що часто зустрічаються люди, які володіють професійними знаннями та абсолютно нездатні до управлінської діяльності, а по-друге – групові цілі на практиці рідко бувають і в просторі, і в часі ізольованими одна від іншої. Відповідно ж до цієї концепції для кожної нової ситуації має з'являтися

новий лідер, чого в реальності не відбувається. Позиція лідера в групі достатньо стійка, і заміна одного лідера іншим – це психологічно складний і найчастіше конфліктний процес [4].

Тому, ситуаційні теорії, як і теорії рис особистості, не дають вичерпних пояснень феномена лідерства. Це стало причиною виникнення системних (синтетичних) теорій лідерства.

Сутність *системного підходу* до психології управлінського розвитку особистості керівника полягає у вивченні досліджуваного феномена як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості й нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Так, на характер здійснення лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних: якостей лідера; якостей персоналу, який обирає лідера; характеру ситуації, в якій здійснюється лідерство. Системний підхід до психології управлінського розвитку особистості керівника потребує аналізу розвитку пізнавальної активності особистості, шляхів реалізації її психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалу, механізмів переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки тощо.

Сучасна організаційна психологія іде шляхом пошуку інтегрального підходу до лідерства, узагальнюючи всі фактори, що впливають на процеси лідерства у групі. Однією із таких спроб є *теорія взаємозалежних чинників*. Так, відомий американський соціолог і психолог Д. МакГрегор вважає, що лідерство залежить від чотирьох взаємозалежних факторів [3]: характеристик особистості лідера; відносин, потреб, інтересів, особистісних характеристик підлеглих; особливостей організації (її структури, природи задач, які вона вирішує); специфіки політичного, економічного та соціального середовища.

*Особистісний підхід* у психології менеджменту виходить з того, що за всіх обставин ключовою ланкою системи управління організацією є особистість керівника. Саме від нього, значною мірою, залежить успішний розвиток організації [5]. Саме тому, проблема підбору керівників з відповідним для успішної управлінської діяльності набором якостей, незважаючи на критику *теорії особистісних рис*, є завжди актуальною. Відповіді на запитання: хто стає керівником, менеджером; яку роль відіграють при цьому особистісні якості; кому не слід займатись управлінням; що треба знати про особистість менеджера, щоб не помилитись з призначенням його на посаду та ін. – дуже важливі для ефективної діяльності організації.

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем організаційної психології.

Виходячи з того, що *якості особистості керівника* – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників [10].

Як ми вже зазначали, в контексті існуючих теорій лідерства, особистість керівника як об'єкт пізнання, представляє значні труднощі. З цієї причини *теорії вивчення особистості керівника* не можна назвати цілком успішними. Відображенням теоретичних і практичних складнощів в пізнанні особистості лідера якраз і стали ситуаційні теорії. Але, як вважають психологи, справа не в тому, що таких якостей, які прийнято називати лідерськими, не існує взагалі. Вони, безумовно, є, але їх багато і вони різноманітні, тому що керівник в різних групах і на різних етапах їх розвитку має реалізувати безліч функцій.

Дж. Хоманс, Дж. Хемфілл, Р. Стогділл, С. Еванс та інші зробили спробу створення операційної моделі лідерства [8; 10; 11]. Так, Дж. Хоманс розвинув теорію ролі лідера, використовуючи три основних змінних: дію, взаємодію і почуття (настрій). Він дійшов висновку, що чим активніше роль індивіда всередині групи, чим більше його дії приведені у відповідність з груповими нормами, тим ширше розмах його взаємодії з іншими членами групи, що породжує відчуття взаємного розташування, тобто лідерство визначається в як необхідна складова взаємодії. Дж. Хемфілл також вважав, що будь-які лідерські дії ініціюють структурування *відносин взаємодії*; відповідно, лідерство визначається ним як дія по створенню такої структури [6].

До групи теорій «очікування-взаємодії» відноситься *теорія випадковостей* Ф. Фідлера. На початку 60-х рр. Ф. Фідлер і його колеги прийшли до висновку, що в різних умовах ефективними є різні типи лідерства. Наприклад, в більшості випадків демократичний лідер, який дбав про людину, сприяв підвищенню загальної культури групи, поліпшенню морального клімату в ній, а також

продуктивності поведінки і діяльності членів групи. Однак в деяких групах підвищення продуктивності роботи зміг домогтися тільки авторитарний, діяльний, орієнтований на виконання завдання лідер [10].

В ході подальших досліджень з'ясувалося, що не можна передбачити хід дій групи на основі лише особистих якостей лідера, але цілком можливо це зробити, якщо відома та особлива ситуація, в якій лідер здійснює свою функцію. Ф. Фідлер спробував виміряти основні на його думку, складові ефективності лідера: «можливу схожість між протилежностями» і «ступінь поваги до найменш кращого з колег». Незважаючи на деяку специфічність цих критеріїв, вони разом з тим несуть певне смислове навантаження і пов'язані з такими поняттями, як «терпимість» і «орієнтованість на виконання завдання» [10].

Модель Ф. Фідлера розрізняє два стилі лідерства: орієнтований на завдання і орієнтований на спілкування. Ці два стилі виявляються в результаті використання тесту на визначення складових ефективності лідера. Індивіди, які різко розмежовують своїх колег на кращих і гірших, частіше бувають орієнтовані на виконання завдання і більш вимогливі до самих себе і до членів своєї групи. Ті ж, хто терпимо ставиться до найменш здатних зі своїх колег, як правило, поважають інших і їх бажання, а також менш схильні віддавати накази в категоричній формі.

Ф. Фідлер запропонував оцінювати кожен конкретну ситуацію за трьома параметрами: 1) емоційністю взаємовідносин «лідер – група»; 2) структурою і сутністю поставленого завдання; 3) позиційною владою лідера. Під емоційністю відносин «лідер – група» розуміється те, наскільки лояльно, тепло або доброзичливо група приймає свого лідера, наскільки він привабливий для послідовників. Сутність завдання, що стоїть перед групою, визначається за чотирма ознаками: наскільки в уявленнях членів групи здається правильним обране рішення; наскільки ясно група розуміє всі вимоги, що пред'являються до даного рішення (чіткість формулювання завдання); які існують обмеження, що стосуються дій, пов'язаних з виконанням завдання; чи є це рішення єдиним, або можливі альтернативні варіанти. Під позиційною владою лідера розуміється та ступінь, до якої він може заохочувати і карати своїх послідовників, тобто використовувати санкції щодо них. Навколо цієї теорії, яка до цих пір викликає до себе великий інтерес, не згасає полеміка [10].

Якості менеджера стали об'єктом дослідження вчених, коли на початку ХХ ст. вперше застосували до вивчення процесу управління науковий підхід. Перші дослідження ставили собі за мету виявлення властивостей або особистісних характеристик ефективних керівників. Які ж саме риси повинні бути в наявності у менеджера для того, щоб він став ефективним? Наведемо деякі відомі переліки якостей та рис ефективного менеджера. Так, Р. Стогділл визначив десять «головних менеджерських якостей» [95]: домінантність, впевненість в собі, емоційна стабільність, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнень, підприємливість, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність і товарицькість [11].

У вітчизняній науковій літературі найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для менеджера якості [9]: компетентність; висока відповідальність, особиста гідність; відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень; гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій; висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше; комунікабельність; увага до підлеглих.

Так, Д. Хелфріз, узагальнюючи виділені різними дослідниками 50 важливих для ефективного керівника якостей, виокремлює з них 10 найбільш значущих:

- 1) забезпечення керівництва шляхом встановлення чітких цілей і норм, повідомлення групових завдань, залучення персоналу до визначення завдань, ясного і ретельного пояснення делегованих завдань;
- 2) підтримка відкритого двобічного спілкування шляхом відкритості і щирості, чесності, прямота і діловитість, створення атмосфери відкритості і довіри у роботі з персоналом;
- 3) готовність навчати на практиці і підтримувати людей, допомагати і бути їм корисним, допускати тільки конструктивну критику, підтримувати просування кадрів вгору по службових сходах;
- 4) забезпечення об'єктивного визнання та схвалення хорошої роботи персоналу частіше, ніж критичних зауважень, призначення відповідної винагороди за якість виконаної роботи;
- 5) встановлення регуляторів поведінки, щоб доводити до кінця дії і рішення важливих проблем, надання персоналу зворотної інформації щодо виконаної роботи;

- б) вибір саме того персоналу, який потрібен у штаті організації;
- 7) розуміння фінансових наслідків управлінських рішень;
- 8) підтримка нововведень та інноваційних ідей;
- 9) за необхідності оголошення зрозумілих коротких директив;
- 10) постійний доказ високого рівня порядності [8].

У дослідженні М. Вудкока і Д. Френсіса також були названі якості, якими, на їхню думку, повинен володіти сучасний менеджер [1].

По-перше, це здатність управляти собою. Керівник, який бажає керувати іншими, спочатку повинен навчитися керувати собою. Він не повинен повністю присвятити себе тільки роботі, віддати їй всю свою творчу силу і позбутися багатьох радостей життя. Тому кожен менеджер повинен навчитися поводитися з самим собою як з унікальним і безцінним ресурсом, постійно підтримуючи свою продуктивність. Про це уміння свідчать: підтримка власного фізичного здоров'я (основний легко контрольований показник – стабільна вага); підтримання власного психічного здоров'я, для чого необхідно вивчати і знати свій внутрішній світ, визнавати і виражати свої почуття, не пригнічуючи власних емоцій, домагатися встановлення коректних відносин з оточуючими і одночасно терпляче переносити нелюбов до себе з боку підлеглих, спокійно сприймати невдачі, розглядаючи їх як щось неминуче і навіть корисне, що дозволяє вчитися, прагнути до створення таких умов, які б досить гостро стимулювали активність, але не пред'являли надмірних вимог, що веде до стресів; ефективно планувати і використовувати власний час для праці і відпочинку.

По-друге, це наявність розумних особистих цінностей. Якщо керівникові недостатньо зрозумілі його особисті цінності, у нього не буде твердих підстав для прийняття рішень, які, в зв'язку з цим, можуть сприйматися оточуючими як необґрунтовані. Важливий вплив на формування особистих цінностей має життєва позиція, яка також істотно впливає на поведінку. Життєві цінності і особиста життєва позиція виробляються на етапі становлення людини і в довгостроковій перспективі можуть виявитися непридатними і навіть руйнівними. Тому необхідно час від часу брати під сумнів, аналізувати і переглядати свої цінності. Новий досвід і самоосвіта впливають на людей, проте суттєві зрушення відбуваються лише тоді, коли колишні особисті цінності стають неадекватними ситуації, або призводять до небажаних результатів. Отже, менеджер повинен серйозно підходити до питання про свої цінності, змінювати їх з урахуванням накопичення даних. До основних життєвих цінностей відносяться власне життя і здоров'я, життя і здоров'я рідних і близьких, незалежність, багатство, можливість самовдосконалюватись і розвиватись, вільний час, безпека, достатній соціальний статус.

По-третє, це чіткі особисті цілі. Керівник повинен усвідомлювати власні довгострокові і короткострокові цілі, знати способи їх досягнення і прагнути до їх досягнення. При цьому важливо, щоб цілі були реально досяжні. Керівник, який має чіткі особисті цілі, крім усього іншого, здатний планувати розвиток своєї кар'єри, вивчати свої можливості просування по службі, йти на розрахований ризик, вміти ефективно використовувати час і розподіляти свої сили.

По-четверте, прагнення до особистого зростання. Один з найбільш важливих аспектів розвитку особистості полягає в тому, що жодна зі зроблених в цьому напрямку дій не може отримати повного завершення. Саморозвиток особистості – швидше нескінченний безперервний процес, ніж мета, яку необхідно досягти. Менеджер повинен сам відповідати за своє навчання, управляти своїм професійним розвитком, вміти оцінювати свій досвід. Стримуючими факторами в цьому випадку часто стають: вплив сім'ї, в рамках якої формується уявлення людини про власні можливості; власна інерція або капітуляція перед успіхом; розчарування, пов'язані з невдачами; неолік підтримки і ворожість оточуючих; неолік ресурсів.

По-п'яте, вміння вирішувати проблеми, які складаються з вміння використовувати інформацію, ефективно планувати власну діяльність, встановлювати чіткі критерії визначення успіху і невдач, застосовувати відомі наукові методи рішення проблем.

По-шосте, винахідливість та здатність до інновацій. Винахідництво у всі часи було двигуном прогресу і завжди було пов'язано з ризиком, тому не завжди завершувалось успішно. Окрема особистість може впоратися з творчою роботою над обмеженим завданням, але коли проблема стає ширше і складніше, то виникає необхідність створення творчих колективів. Заохочуючи творчість своїх співробітників, керівник повинен прагнути створити збалансовану групу, учасники якої матимуть всілякими здібностями і схильностями до винахідництва. Це дозволить домогтися видатних

результатів, так як члени групи найбільшою мірою будуть готові повністю присвятити себе виконанню саме тих рішень, які вони самі запропонували і прийняли.

По-сьоме, здатність впливати на оточуючих. Успіх керівника багато в чому залежить від його здатності створювати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі та від уміння переконувати підлеглих у тому, що їх особистий успіх залежить від досягнутих цілей, що стоять перед організацією. Щоб домогтися успіху, впливаючи на підлеглих, необхідно дотримуватись таких принципів: чітко і ясно формулювати завдання; бути відкритим, доступним для спілкування зі співробітниками; бути рішучим і відповідальним; ставитися до людей з повагою, висловлювати своє схвалення з приводу їх діяльності, надавати їм знаки уваги; проявляти до співробітників щирий інтерес; не проявляти дратівливості, запеклості і неприязні по відношенню до підлеглих; використовувати систему заохочень. На багатьох людей справляє враження владність, те, як людина себе тримає, а також якість, відома як харизма (виняткова обдарованість). Важливе значення мають зовнішній вигляд, постава, поведінка і володіння мистецтвом невербального спілкування, а також впевненість у собі.

По-восьме, знання сучасних управлінських теорій. Розуміння теорії і практики менеджменту необхідно всім керівникам. Особливо важливо це в ситуаціях, коли через неефективність організації менеджера доводиться створювати більш досконалі підходи до управління. При цьому кожна теорія має бути оцінена щодо її відповідності конкретній організації і конкретному часу. Хоча управління повинно залишатись відкритим до сучасних ідей, проте безсистемне експериментування загрожує загибеллю.

По-дев'яте, здатність керувати. Перш за все, менеджер повинен вміти справлятися з безліччю особистих впливів на нього і підходити до цього творчо. Незважаючи на труднощі, менеджер повинен: вміти здійснювати вибір навіть при відсутності чітких вказівок, як це робити; залучати і використовувати необхідні ресурси; розробляти механізми координації своїх зусиль; планувати і ініціювати зміни; розвивати здатність ефективної роботи протягом тривалого часу.

По-десяте, вміння навчати підлеглих. Зростаючі масштаби змін вимагають освоєння нових навичок і підходів в роботі з метою запобігання власного «старіння». В обов'язки керівника входить створення сприятливих умов для особистісного зростання персоналу, а також визначення можливостей кожного окремого працівника, пошук прийнятних засобів для їх розкриття та проведення постійних консультацій. Тому в певному сенсі кожен менеджер є за сумісництвом викладачем. Набуття досвіду в умінні висловлювати свою думку і вислуховувати думки підлеглих помітно підвищує цінність керівника як особистості, професійного працівника і колеги.

По-одинадцяте, здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи. Менеджери, створюючи робочі групи-команди, переслідують наступні цілі: команда потенційно може добитись набагато більшого, ніж кожен з її членів окремо; колективне рішення проблеми зменшує стресові ситуації, що дозволяє виробляти більше ідей і збільшує інноваційні здібності; група здійснює на своїх членів конформістський тиск, що дозволяє уникнути непорозумінь в колективі і поліпшити взаєморозуміння між членами групи. Менеджеру необхідно дотримуватись наступних правил роботи з групою: ясно і чітко роз'яснювати цілі діяльності фірми; не допускати незрозумілих персоналу тактичних кроків; виділяти для себе основні інтереси підлеглих; висловлювати схвалення відкрито, а критику – наодинці. Менеджер, формуючи групу, прагне домогтися поєднання професійних та людських якостей, які дозволяють успішно впоратись з роботою, так як команда – це не просто сукупність індивідуальних здібностей, а збалансований колектив, члени якого можуть ефективно працювати [1].

**Висновки і перспективи подальшого дослідження.** Завдяки проведеному теоретичному аналізу проблеми наявності взаємозв'язку між лідерськими якостями та ефективністю управлінської діяльності менеджерів, ми виявили наступне: ефективність управлінської діяльності менеджерів промислових підприємств дійсно залежить від наявності певних лідерських якостей. Але, крім впливу на ефективність управлінської діяльності цих якостей, необхідно враховувати: ситуативну складову; якісний склад персоналу, який підпорядковується менеджеру; стиль управління; зміст завдань, які вирішує менеджер та ступінь їх складності. Це далеко не всі складові ефективної управлінської діяльності. Перспективами подальшого дослідження є емпіричне підтвердження визначальної ролі лідерських якостей в управлінській діяльності менеджерів промислових підприємств.

**Список використаних джерел**

1. Вергилес Э.В. Теория лидерства / Э.В. Вергилес М.: Изд-во Моск. гос. ун-та экономики, статистики и информатики, 2001. – 42 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 560 с.
4. Грищенко І.М. Теоретико-методологічні засади лідерства / І.М. Грищенко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – № 1. – 2015. – С. 111-122.
5. Колосков И.А. Современные подходы к теории лидерства / И.А. Колосков // Вестник РМАТ. – № 3. – 2015. – С. 51-57.
6. Крылова Т.А. Развитие теорий лидерства в экономической науке управления / Т.А. Крылова // Экономический журнал. – № 1(37). – 2015. – С. 53-70.
7. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М.М. Логунова. – К.: Вид-во, 2006. – 256 с.
8. Лугова В.М. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств / В.М.Лугова, О.А. Ермоленко // Проблеми економіки – 2012. – № 1. – С. 64-67.
9. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – №– 2. – 2003. – С. 3-24.
10. Fiedler, F.E.(1995). Cognitive resources and leadership performance. Applied Psychology: An International Review, 44, 5-28.
11. Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

**References transliterated**

1. Vergiles E.H.V. Teoriya liderstva / E.H.V. Vergiles M.: Izd-vo Mosk. gos. un-ta ehkonomiki, statistiki i informatiki, 2001. – 42 s.
2. Vihanskij O.S. Menedzhment: uchebnik / O.S. Vihanskij, A. I. Naumov. – M.: Gardariki, 2001. – 528 s.
3. Goulman D. Ehmocional'nyj intellekt. Pochemu on mozhet znachit' bol'she, chem IQ / Dehniel Goulman; per. s angl. A. P. Isaevoy. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. – 560 s.
4. Grishchenko I.M. Teoretiko-metodologichni zasadi liderstva / I.M. Grishchenko // Naukovi rozvidki z derzhavnogo ta municipal'nogo upravlinnya. – № 1. – 2015. – S. 111-122.
5. Koloskov I.A. Sovremennye podhody k teorii liderstva / I.A. Koloskov // Vestnik RMAT. – № 3. – 2015. – S. 51-57.
6. Krylova T.A. Razvitie teorij liderstva v ehkonomicheskoy nauke upravleniya / T.A. Krylova // Ehkonomicheskij zhurnal. – № 1 (37). – 2015. – S. 53-70.
7. Logunova M.M. Social'no-psihologichni aspekti upravlins'koї diyal'nosti / M.M. Logunova. – K.: Vid-vo, 2006. – 256 s.
8. Lugova V.M. Napryami rozvitku liders'koї kompetentnosti kerivnikov ukraїns'kih pidpriemstv / V.M. Lugova, O.A. Ermolenko // Problemi ekonomiki – 2012. – № 1. – S. 64-67.
9. Filonovich S.R. Teorii liderstva v menedzhmente: istoriya i perspektivy / S.R. Filonovich // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. – № 2. – 2003. – S. 3-24.
10. Fiedler, F.E.(1995). Cognitive resources and leadership performance. Applied Psychology: An International Review, 44, 5-28.
11. Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

УДК 159.9.072.5

**КОНТЕКСТУАЛЬНА ЗАЛЕЖНІСТЬ СПРИЙНЯТТЯ ЗОВНІШНІХ ОБ'ЄКТІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ**

**М.Є. Пуляєвська**

канд. психол. наук, ст. викладач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін

Міжрегіональна Академія управління персоналом

Всеукраїнський університет

aisa-41@inbox.ru

**Пуляєвська М.Є. Контекстуальна залежність сприйняття зовнішніх об'єктів та ефективність комунікацій.** У статті розглядаються питання невизначеності сприйняття індивідом зовнішніх об'єктів. Викладена аргументація на користь уявлення про те, що ідентифікація об'єктів, тобто привласнення їм певних значень реципієнтом інформації, залежить від контексту ситуації, в якій знаходиться реципієнт. Дано визначення контексту сприйняття як комплексу факторів, який включає зміст і умови життєдіяльності індивіда та пов'язаний з ними «вектор зацікавленості», тобто сукупність емоційних та оціночних ставлень до зовнішніх об'єктів. З цього розуміння контексту слідує, що для забезпечення можливості ефективної комунікації реципієнт комунікативного повідомлення повинен бути здібним усвідомити контекст сприйняття автора повідомлення та взагалі мати певну зацікавленість в будь-якій його інтерпретації. Відповідно, в цілях розробки ефективних комунікаційних стратегій потрібно дослідження контекстів сприйняття об'єктів індивідами та групами, що входять до складу цільових аудиторій. Перспективним підходом до аналізу контекстів сприйняття виглядає використання теорії планованої поведінки.

**Ключові слова:** контекст сприйняття, сприйняття об'єктів, психосемантика, простір значень, комунікації, теорія планованої поведінки.