

УДК 159.922.73:37.013(045)

## РІВЕНЬ САМООЦІНКИ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Федорченко С.В.

Навчально-науковий інститут неперервної освіти  
Національного авіаційного університету

У статті розкривається зміст понять «керівник», «рівень домагань», «самооцінка», «управлінська діяльність», «ефект неадекватності», «ефективність управлінської діяльності керівника». Проводиться теоретичний аналіз рівня самооцінки як фактора ефективності управлінської діяльності керівника.

**Ключові слова:** керівник, рівень домагань, самооцінка, управлінська діяльність, ефект неадекватності, ефективність управлінської діяльності керівника.

**Постановка проблеми.** Управлінська діяльність існувала протягом усієї історії людства і була притаманна будь-якій стадії суспільного розвитку. Аналізуючи в «Капіталі» різні форми суспільної праці, К. Маркс зробив дуже важливий щодо розуміння генезису та сутності управлінської діяльності висновок: *«Будь-яка безпосередньо суспільна чи сумісна праця, що здійснюється у порівняно великому масштабі, – зазначав він, – потребує в більшій або меншій мірі управління, котре встановлює узгодженість між індивідуальними роботами і виконує загальні функції, що виникають із руху всього виробничого механізму на відміну від руху його самостійних органів. Окремий скрипаль сам управляє собою, оркестр потребує диригента»* [3]. Дане положення застосовне до будь-яких організаційних ланцюгів соціальних систем.

Управлінська діяльність сьогодення вирізняється інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати у бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Вона має бути здатною відображати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні в ній ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень [6].

Особа, на яку офіційно покладено функції управління установою (підприємством) та організації її діяльності називають керівником. Компетентний підхід керівника вважається ключовою інновацією сучасної управлінської діяльності будь-якого підприємства, організації, відділу, закладу тощо. Він має бути здатним приймати сміливі рішення, творчо вирішувати проблеми колективу (як виробничі, так і особистісні), дбати про його добробут.

Під ефективністю управлінської діяльності, у широкому значенні треба розуміти кінцевий результат господарювання, тобто кінцевий і сукупний результат функціонування організації в цілому, якою управляють [1].

Сучасна управлінська діяльність послідовно психологізується, а пошук шляхів активації людського чинника в організації, врахування психологічних і соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з важливих умов підвищення ефективності управлінської діяльності керівника.

Всі процеси управлінської діяльності базуються на адекватній професійній самооцінці, завдяки якій керівники здатні адекватно визначити рівень власного професійного розвитку, а також вибудовувати й коригувати процес успішної управлінської діяльності. Вона в значній мірі зумовлює соціальну адаптацію особистості, являється регулятором поведінки та діяльності, акумулює життєвий досвід людини, тому дана тема

завжди цікавила психологів і залишається актуальною на сьогоднішній день.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Самооцінка має досить багато визначень і кожна наука трактує її по своєму. У психології поняття самооцінки, має безліч визначень і сполучена з такими поняттями, як Я-Концепція, образ Я, рефлексія. На думку Н. Панської, *самооцінка – це оцінка особистістю самої себе, своїх можливостей, якостей та місця серед інших людей* [3]. В. Столін [6] визначає самооцінку, як *зіставлення власних характеристик із ціннісними шкалами*. В. Абдрахманова [2] визначає самооцінку як *рівень розвитку самосвідомості, що проявляється у здатності ставитись до себе критично, співвідносити свої можливості з результатами діяльності відповідно до думки навколишніх та згідно вимог до себе*. Л. Бороздіна вважає, що *самооцінка забезпечує критичну позицію індивіда щодо себе з точки зору системи цінностей* [3].

Маючи великий вплив на формування особистості, питання самооцінки приваблює багато дослідників. Слід визнати, що ні у вітчизняній, ні в зарубіжній літературі немає загальноприйнятого визначення даного концепту.

У зарубіжній літературі прийнято термін «Я-концепція», що позначає сукупність всіх уявлень індивіда про себе. У концепції «Я» виділяються описова складова, яка називається образом «Я», як якась когнітивна підструктура, і емоційно-ціннісне ставлення людини до себе, що називається самоставлення. Поведінкові реакції, що породжуються образом «Я» і самоставлення, конструюють поведінкову складову концепції «Я». Самооцінка в цій триланцюговій схемі найчастіше прямоотожнюється з емоційно-ціннісним ставленням суб'єкта до себе, рідше – з образом «Я» або концепцією «Я» в цілому. Неважко бачити, що при такому підході, який типовий і для зарубіжної, і для нашої психології, а точніше – запозичений за кордоном і затверджується у нас, самооцінка як самостійний предмет аналізу просто пропадає, і ми приходимо до повної втрати дуже важливого особистісного конструкту [2].

Альтернативна точка зору радянських психологів, декларована С.Л. Рубінштейном, звучить так: *«Не свідомість народжується з самосвідомості, з «я», а самосвідомість виникає в ході розвитку особистості, у міру того, як вона стає самостійним суб'єктом. Перш ніж стати суб'єктом практичної і теоретичної діяльності, «я» саме формується в ній. Реальна, не містифікована історія розвитку самосвідомості нерозривно пов'язана з реальним розвитком особистості і основними подіями її життєвого шляху»* [3].

Оскільки самооцінка є однією з базових психологічних характеристик особистості, яка впливає на багато сфер життя індивіда, в тому числі і на його управлінську діяльність, особливого значення вона набуває для людей, що займають керівні посади. Саме від їх розробки та прийняття управлінських рішень залежить успішність діяльності організації загалом.

Стосовно проблеми ефективної управлінської діяльності, то до неї звернені роботи як вітчизняних (П.К. Анохін, Л.Г. Євланова, Ю.М. Забродін, Л.В. Карпов, Т.В. Корнілова, В.В. Кочет-

ков, О.А. Кулагін, Б.Ф. Ломов, Я.А. Пономарьов, М.А. Холодна та ін.), так і зарубіжних (С. Галама, Ю. Козелецький, К. Кумбс, М.Х. Мескон та М. Альберт, Е. Науман, С. Плаус, Г. Саймон, Х. Хекхаузен та ін.) авторів.

У цих роботах досліджувалася структура прийняття рішень, важливість тієї ролі, яку відіграє процес прийняття рішень в будь-якому поведінковому акті, в тому числі і в структурі діяльності, створювалися різні моделі прийняття рішень в управлінській діяльності. Ця проблема розглядалася в аспекті впливу на прийняття рішень в умовах невизначеності і ризику, проводилися дослідження, спрямовані на вивчення впливу ситуаційного та особистісного ризику при прийнятті рішень. Також проводилися дослідження, спрямовані на визначення ефективності індивідуальних і групових рішень і т. ін. Однак, досліджень, спрямованих на вивчення впливу індивідуальних якостей особистості на процес прийняття рішень в управлінській діяльності вкрай мало.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз сучасної літератури показує, що поряд з великою кількістю робіт, які присвячені вивченню особистісних особливостей успішних керівників, лише небагато з них приділяють серйозну увагу особливостям такого істотного компонента особистості керівника, як відношення до себе та його проявлення у вигляді самооцінки. Саме тому у нашій роботі ми будемо аналізувати вплив рівня самооцінки на ефективність управлінської діяльності керівника.

**Мега дослідження** полягає у розкритті понять «керівник», «рівень домагань», «самооцінка», «управлінська діяльність», «ефект неадекватності», «ефективність управлінської діяльності керівника» та проведенні теоретичного аналізу рівня самооцінки як фактора ефективності управлінської діяльності керівника.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Роль керівника в організації є багатоплановою. Залежно від ситуації він є *організатором, комунікатором, експертом, критиком, безпосереднім виконавцем* тощо.

Типологізація загальних та спеціальних властивостей і якостей керівників є умовною, а якості й властивості поліфункціональні, що вимагає від керівника вияву відразу кількох якостей за домінування однієї з них. Для того щоб особистість могла реалізувати себе як успішний керівник, постійно розвиватися, зберігаючи при цьому оптимальне «професійне самопочуття», вона повинна бути наділена мінімумом для управлінської діяльності якостей, постійно збагачувати їх [4]. В оцінюванні та розстановці керівних кадрів найбільш значущими є такі риси особистості:

1. Навички соціальної взаємодії (здатність спілкуватися, вибудовувати міжособистісну взаємодію).

2. Орієнтація на успіх (наявність таких якостей, як упертість, наполегливість, азартність, працездатність, схильність до ризику).

3. Соціальна зрілість (наявність достатньо сформованих особистих цілей, здатність до коригування власної поведінки).

4. Практичний інтелект (здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її розв'язання).

5. Здатність до складної праці (стійкість проти стресу, вміння планувати складну роботу та встановлювати пріоритетність завдань за умов дефіциту часу).

6. Соціальна пристосованість (уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів).

7. Лідерство (здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню).

Необхідність діяти за організаційної багатоманітності, невизначеності, взаємозв'язку соціально-економічних явищ, постійного оновлення продукції, технологій, каналів взаємодії, стратегічного і тактичного мислення, потребує від керівників уміння інтегрувати різні аспекти діяльності, гнучкості розуміння співробітників, здатності бути лідером групи й ефективно працювати у її складі, бачення ключових чинників ефективності різних типів організацій і стратегій управління. Отже, управлінську діяльність керівника можна визначити як цілеспрямовану організаційну та регульовальну професійну діяльність, а її ефективність як досягнення цілей та реалізації функцій організації, спрямованих на забезпечення її ефективного розвитку.

Вся сукупність видів діяльності будь-якого керівника, так чи інакше, пов'язана з прийняттям та реалізацією рішень. Цим, насамперед, визначається значущість діяльності щодо прийняття рішень і визначенню його ролі в управлінні. Саме керівник виконує основну роль у прийнятті рішень. Одним з основних критеріїв ефективності розробки і прийняття управлінського рішення є готовність керівника до такої діяльності, яка, в свою чергу, визначається сформованістю і рівнем самооцінки, його здатністю до вироблення адекватної стратегії вирішення управлінських проблем на основі особистісної самооцінки.

На думку З.В. Кузьміної *самооцінка включає в себе вміння оцінити свої сили і можливості, поставитися до себе критично* [3]. Самооцінка складає основу рівня домагань, тобто рівня тих завдань, до здійснення яких людина вважає себе здатною. Присутня у кожному акті поведінки, самооцінка є важливим компонентом в управлінні цією поведінкою. Все це і робить самооцінку важливим фактором у формуванні особистості.

Розглянемо класифікацію самооцінки, її рівні та проведемо теоретичний аналіз її впливу на ефективність управлінської діяльності керівника.

Самооцінка може бути *адекватною* і *неадекватною* [3] та мати рівні: «високої», «вище за середній», «середній» – для *адекватної* самооцінки, та «низький» та «завищений» – для *неадекватної* самооцінки.

Керівникам з рівнем адекватної самооцінки «високим», «вище за середній» притаманний спокій, вони вважають, що у них немає причин для хвилювання за свою репутацію, життя, діяльність (не завжди схильні приймати загрозу своєму престижу, самооцінці, навіть коли вона реально існує), імовірність виникнення у таких людей конфліктів, зривів, афективних станів вкрай мала. Такі керівники обирають миролюбство, що припускає партнерство й співробітництво, уміння йти на компроміси, робити вчинки й бути поступливими, готовими жертвувати де-

якими своїми інтересами в ім'я головного – збереження гідності. Керівники із «середнім рівнем» самооцінки, зазвичай обирають – уникнення: обходять або без бою залишають зони конфліктів і напруг, коли їхнє «Я» піддається атакам [5], але вони теж впевнені в собі, товариські, не шукають самоствердження, налаштовані на успіх, тобто розраховують міру своїх зусиль та здатність зіставити міру з цінністю досягнутого.

Отже, цілком імовірно, що всі три рівня адекватної самооцінки виступають позитивним фактором для успішної управлінської діяльності керівника.

Тепер розглянемо рівні *неадекватної* самооцінки. Керівники із «завищеним рівнем» неадекватної самооцінки ставлять перед собою надто високі цілі, беруться за справу, яка їм не під силу. Часто проявляють зухвальство, пихатість, зазнайство, зарозумілість, применшують результати і можливості інших людей, недостатньо самокритичні в оцінці власних успіхів і невдач. У керівників з «низьким рівнем» неадекватної самооцінки переважає високий рівень тривожності. Таким людям притаманні занепокоєння, невпевненість у собі, інколи почуття неповноцінності. Зовнішній світ вони сприймають як наповнений небезпеками, характеризуються страхом потерпіти невдачу, конформізмом, але і розвиненим почуттям відповідальності, совісті, скромності. Такі люди не ставлять перед собою важкодосяжних цілей, обмежуються рішенням повсякденних завдань, занадто критичні до себе [3, 6]. Низька критичність до себе заважає їм навіть помітити, як вони ображають інших зарозумілістю і незаперечністю суджень, що безумовно приведе до конфлікту.

Отже, «низький» та «завищений» рівень неадекватної самооцінки керівника свідчить про неможливість розробки й прийняття правильного управлінського рішення, оскільки бажані можливості щодо виконання поставлених завдань не відповідають дійсності.

**Висновки.** Одним з найбільш важливих управлінських процесів є розробка управлінського рішення. Основну роль в прийнятті управлінського рішення покладено на керівника. Від ефективності його управлінської діяльності в значній мірі залежить успіх всієї організації. Готовність керівника до ефективної управлінської діяльності визначається його сформованістю та здатністю до вирішення управлінських проблем на основі особистісної самооцінки.

У процесі теоретичного аналізу було наведено класифікацію та визначено рівні самооцінки, досліджувався їх вплив на ефективність управлінської діяльності. За результатами цього аналізу, можна з переконанням стверджувати про залежність ефективності управлінської діяльності керівника від рівня його самооцінки, тобто рівень самооцінки є фактором успішності управлінської діяльності керівника.

До *позитивних* факторів успішності управлінської діяльності керівника відносяться «високий», «вище середнього» та «середній» рівень адекватної самооцінки. Керівники з такими рівнями самооцінки більш активні, впевнені у собі, роблять більш обдумані вчинки, самостійні у власних судженнях, не сприймають критику

як «замах» на власну гідність. Вони часто – оптимістичні, оскільки частіше добиваються свого, правильно розраховують свої сили і реалістично підходять до вибору завдань та прийняття управлінських рішень, що є запорукою успішної діяльності всієї організації в цілому.

До *негативних* факторів успішності управлінської діяльності керівника відноситься «низький» або «завищений» рівні неадекватної самооцінки. За цих рівнів, самооцінка деформує внутрішній світ особи, створює її мотиваційну і емоційно-вольову сфери і тим самим перешкоджає гармонійному розвитку. Керівники з такими рівнями самооцінки ускладнюють життя не тільки своє, але і навколишніх, тих людей,

що у різних ситуаціях – виробничих, побутових і інших – спілкуються з ними. Низька самооцінка руйнує в людини надії на добре ставлення до неї, а реальні свої досягнення й позитивну оцінку вона сприймає як тимчасові й випадкові. Недооцінка своєї корисності знижує соціальну активність, ініціативність. При завищеній самооцінці людина самовпевнено береться за роботу, що перевищує її можливості.

Однак слід зазначити, що ідеальної самооцінки керівника не існує, але при вивченні самооцінки окремо взятого керівника можна виявити його управлінський потенціал і тим самим допомогти цьому керівнику у вирішенні багатьох складних завдань пов'язаних з його діяльністю.

### Список літератури:

1. Анікін Б.А. Вищий менеджмент для керівника: Навчальний посібник / Б.А. Анікін. – М.: ИНФАРМ-м, 2000. – 136 с.
2. Басина Е.З. Становлення самооцінки й образу Я // ред. Д.Б. Ельконіна, А.Л. Венглера. – К.: Педагогіка, 1988. – С. 56-65.
3. Виготський Л.С. Педагогічна психологія / Л.С. Виготський. – М.: АСТ, Астрель, Люкс, 2005. – С. 312.
4. Кащенко О.В. Професійна самооцінка особистості: огляд стану проблеми в сучасних дослідженнях / О.В. Кащенко // Серія: Соціологія, Психологія, Педагогіка: Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. – К., 2007. – № 27-28. – С. 111-114.
5. Кон И.С. В поисках себя. Личность и ее самосознание / И.С. Кон. – М.: Политиздат, 1984. – 335 с.
6. Столин В.В. Самосознание личности. – М.:Изд-во МГУ, 1983. – 288 с.

#### Федорченко С.В.

Учебно-научный институт непрерывного обучения  
Национального авиационного университета

### УРОВЕНЬ САМООЦЕНКИ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

#### Аннотация

В статье раскрывается содержание понятий «самооценка», «руководитель», «управленческая деятельность», «уровень притязаний», «эффект неадекватности», «эффективность управленческой деятельности руководителя». Проводится теоретический анализ уровня самооценки как фактора эффективности управленческой деятельности руководителя.

**Ключевые слова:** самооценка, руководитель, управленческая деятельность, уровень притязаний, эффект неадекватности, эффективность управленческой деятельности руководителя.

#### Fedorchenko S.V.

Educational and Research Institute Continuous Educating  
National Aviation University

### SELF-EVALUATION LEVEL AS AN EFFICACY FACTOR OF EXECUTIVE'S MANAGERIAL ACTIVITIES

#### Summary

The article defines the notions of «manager», «level of aspirations», «self-esteem», «management activity», «effect of inadequacy», «efficiency of managerial activity of the head». A theoretical analysis of the self-evaluation level as an efficacy factor of managerial activities of the executive is carried out.

**Keywords:** manager, level of aspirations, self-esteem, management activity, effect of inadequacy, efficiency of managerial activity of the head.