

УДК 005.95-051:159.942.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-41>**Барбінова А.В.**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Полтавський національний педагогічний університет  
імені В.Г. Короленка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1305-6412>

**Бабенко І.В.**

кандидат педагогічних наук,  
Полтавський національний педагогічний університет  
імені В.Г. Короленка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6481-014X>

**Barbinova Alla, Babenko Iryna**

Poltava National Pedagogical University named after V.G. Korolenko

## ЕМОЦІЙНО-ВОЛЬОВА СФЕРА ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОЛЕКТИВОМ

Стаття присвячена актуальним питанням визначення емоційно-вольової сфери особистості менеджера в процесі управління колективом. Проаналізовано інтеграцію особистіно-психологічних характеристик менеджера в управлінські процеси. Зазначено специфіку діяльності менеджера у сучасних умовах. Обґрунтовано специфіку емоційно-вольової сфери особистості менеджера та описано її значення в процесі управління колективом; визначено принципи регуляції емоційно-вольової сфери особистості менеджера у контексті здійснення управлінської діяльності колективом. Визначено, що емоційно-вольова сфера особистості менеджера – це невід’ємна складова особистості менеджера, яка відображає ситуативне ставлення людини до окремих об’єктів та вольові якості і впливає на комунікативну функцію управління.

**Ключові слова:** емоційно-вольова сфера, особистість, менеджер, управління, колектив.

## EMOTIONAL-VOLITIONAL SPHERE OF THE PERSONALITY OF THE MANAGER IN THE PROCESS OF MANAGING THE TEAM

The article is devoted to topical issues of determining the emotional-volitional sphere of the manager's personality in the process of team management. The integration of personal and psychological characteristics of the manager into management processes is analyzed. The specifics of the manager's activities in modern conditions are indicated. The main qualities of the manager include: internal beliefs and willingness to manage; the ability to lead; the ability to manage, the desire for leadership; developed volitional qualities and self-regulation; analytical skills and critical thinking; the ability to work in a team and the ability to take responsibility. The specificity of the emotional-volitional sphere of the manager's personality is substantiated and its importance in the process of team management is described. Emotions and feelings belong to the same substructure of personality. The study noted that emotions and feelings can be differentiated into the following groups: in the form of manifestation (moods, affects, passions); by direction (positive and negative). The emotional sphere is interdependent with other cognitive processes: sensation, perception, memory, thinking, etc. The volitional qualities of the individual include: endurance, initiative, perseverance, organization, determination, self-control, independence, purposefulness, etc. The following characteristics indicate the formation of stable volitional qualities of the manager: the ability to carry out an adequate assessment of the situation, the optimal choice of ways for future action, the rational selection of means and tools, managerial decision-making, etc. The principles of regulation of the emotional-volitional sphere of the manager's personality in the context of the implementation of management activities by the team are determined. It is determined that the emotional-volitional sphere of the manager's personality is an integral component of the manager's personality, which reflects the situational attitude of a person to individual objects and volitional qualities and affects the communicative function of management.

**Key words:** emotional-volitional sphere, personality, manager, management, collective.

**JEL classification:** M12

**Постановка проблеми.** У час стрімких змін та інновацій на підприємствах різного типу формуються нові вимоги до професіоналізму менеджерів, які його очолюють. Структура фахових компетентностей управлінців різних ланок постійно знаходиться у динаміці, оскільки завжди повинна враховувати виклики у суспільстві і повинна бути спрямована на задоволення суспільно значущих потреб. В час, коли українське суспільство переживає складні часи в умовах воєнного стану, нагальною потребою стає осмислення ролі емоційно-вольової сфери особистості керівника та її вплив на діяльність колективу. Цей важливий аспект струк-

тури особистості менеджера зумовнюється багатьма умовами і чинниками, рушійними силами і детермінантами розвитку особистості як суб’єкта управління. У зв’язку з цим набувають актуальності проблеми вивчення специфіки емоційно-вольової сфери особистості, яка є стрижнем становлення особистості.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сутність та проблеми емоційно-вольової сфери на різних етапах онтогенезу деталізують дослідження вчених-психологів (Л. Божович, Л. Виготський, С. Яланська, С.Максименко та ін.). Про доцільність вивчення емоційно-вольової сфери в управлінській діяльності вка-

зують дослідження науковців у сфері менеджменту (Ю. Богоявленська, О. Богуцький, Л. Орбан-Лембрик, Л. Карамушка, А. Тимошко, Г. Фесенко та ін.). Великий вклад у дослідження психології управління зробили як зарубіжні так і вітчизняні науковці (Б. Ананьєв, Н. Антонова, Г. Балл, І. Бех, М. Боришевський, Л. Карамушка, Г. Костюк, О. Філь, Н. Чепелєва, Ю. Швалб та інші). Однак, попри значну наявність досліджень за таким спрямуванням, не втрачає в наш час актуальності сучасне осмислення ролі емоційно-вольової сфери особистості керівника та її вплив на діяльність колективу.

**Мета статті** – обґрунтувати специфіку емоційно-вольової сфери особистості менеджера; визначити принципи її регуляції у контексті здійснення управлінської діяльності колективом.

**Виклад основних результатів дослідження.** Методологічною основою досліджень у різних галузях менеджменту слугує саме питання ролі особистості в менеджменті та розвитку організації. Розглядаючи різноманітні проблеми управління колективом, науковці роблять акцент на структурі особистості менеджера, розглядаючи різноманітні складові. У нашому дослідженні ми спрямовуємо увагу на психологічні аспекти у структурі особистості менеджера.

Інтеграція особистіно-психологічних характеристик менеджера в управлінські процеси тривала протягом певного періоду часу. Кардинальні зміни у суспільстві другої половини ХХ століття, а саме вплив науково-технічного прогресу на управління, зростання рівня освіченості та культури людей зумовили акцентувати увагу на гуманізації управлінської сфери. Саме тому все більше досліджень почало спрямовуватися на психологічні аспекти управлінської діяльності. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на гармонійному поєднанні інтересів та внутрішніх переконань керівника, членів колективу із цілями організації.

Нині професія менеджера є досить популярною та затребуваною на ринку праці. У сучасному розумінні ця професія має досить широкий спектр використання не залежно від типу організації. Сучасний менеджер загалом наділений різними функціями, серед яких організаційна, виконавча, функція планування та контролю та ін. Його обов'язки передбачають виконання різного виду завдань, в тому числі координацію та управління колективом. Для досягнення успіху у взаємодії з колективом людський фактор стає вирішальним у формуванні високого рівня ефективності управління.

Автори посібника «Психологія управління в організації» узагальнюючи погляди науковців на структуру особистості менеджера, стверджують, що особистість можна поділити на три основні підсистеми: [4]:

1) когнітивна, в якій містяться функції пізнання та яка включає в себе пізнавальні процеси; 2) регулятивна, яка включає емоційно-вольові процеси й забезпечує здатність до саморегуляції діяльності та управління діяльністю інших людей; 3) комунікативна, яка реалізується в спілкуванні та взаємодії з іншими людьми. Всі ці підсистеми є взаємопов'язаними і логічно доповнюють одна одну.

Зважаючи на цю ідею, ми вважаємо, що емоційно-вольова сфера особистості менеджера – це невід'ємна складова особистості менеджера, яка відображає

ситуативне ставлення людини до окремих об'єктів та вольові якості і впливає на комунікативну функцію управління.

У сучасному розумінні не існує чіткого переліку вимог до особистості менеджера. Однак існує безліч думок учених, які мають власне бачення щодо якостей менеджера. На думку В. Кириченка, основними якостями менеджера повинні бути [5]:

- внутрішні переконання та готовність до керування;
- здатність до лідерства;
- здатність до керування, прагнення лідерства;
- розвинуті вольові якості та саморегуляція;
- аналітичні вміння і критичне мислення;
- здатність працювати у команді і вміння брати відповідальність.

Прояв цих якостей в управлінській діяльності регулюється емоційно-вольовою сферою особистості менеджера. Про зв'язок між емоціями та волею у своїх працях наголошує І. Бех. Автор вважає, що емоційно-вольова сфера особистості являє собою єдність емоцій та волі [1, с. 118].

У психології прийнято вважати, що емоції і почуття належать до однієї підструктури особистості. Емоції – це почуття людини, що визначаються обставинами, настроєм, внутрішнім станом та ін. Емоції слугують відображенням ситуативного ставлення людини до окремих об'єктів чи явищ. Почуття – це специфічні людські, узагальнені переживання ставлення до людських потреб, задоволення або незадоволення яких викликає позитивні або негативні емоції. Якщо емоція відповідає за безпосереднє переживання, то почуттям властиво оперувати до свідомості. Формування емоцій та почуттів залежить від когнітивної сфери, розуміння об'єкта, пам'яті, процесів мислення і волі. Почуттям не властиве раптове виникнення. Вони виникають через наявність конкретних фактів, подій або інших обставин, відносно до яких людина проявляє позитивне або негативне ставлення.

В. Кириченко диференціює почуття за такими критеріями [5, с. 57]:

1) За формою вияву – настрої, афекти, пристрасті.

Настрій – тимчасовий або відносно тривалий стан незначної сили. Менеджери можуть проявляти свій настрій зважаючи на обставини. При цьому варто врахувати, що особистий настрій, особливо, негативний, не повинен впливати на настрій членів команди

Афекти – це сильне, короткочасне збудження, що виникає раптово, оволодіває людиною так сильно, що вона втрачає здатність контролювати свої дії та вчинки. Наявність афектів свідчить про необхідність регулювання власної емоційної сфери, оскільки це може призводити до порушення комунікацій із людьми і мати негативні наслідки.

Стрес – це емоційний стан, викликаний несподіваною та напруженою ситуацією. У стресовому стані поведінка значною мірою дезорганізується, спостерігаються безладні рухи, порушення мовлення, помилки в переключенні уваги, у сприйманні, пам'яті та мисленні, виявляються неадекватні емоції. Науковці стверджують, що в динаміці стресового реагування існує три фази: реакція тривоги, фаза адаптації, фаза виснаження [3]. Менеджер, який постійно переживає стресові ситуації, зазнає труднощі у концентрації уваги,

спостерігається порушення пам'яті, виникають труднощі у мисленні, виникають помилки у переключенні уваги. Тому менеджери повинні володіти своїм внутрішнім станом та попередити емоційне виснаження та професійне вигорання.

2) За спрямованістю: позитивні і негативні. Прояв позитивних почуттів характеризуються оптимістичним настроєм, бадьорістю, ейфорією, проявом рішучості та впевності у собі та власних силах. На негативні почуття менеджера вказують апатія, невпевненість, пригнічення.

Стосовно емоційної сфери менеджера також варто додати, що вона прямо впливає на продуктивність його роботи, а відтак, і на управління колективом. Такі емоційні стани як гнів, тривожність, пригніченість, безнадійність знижують ефективність діяльності. І навпаки, впевненість у собі, оптимізм, прагнення до успіху, щирість, сприяють продуктивній діяльності та забезпечують сприятливе середовище у колективі.

Емоційна сфера взаємозалежна від інших пізнавальних процесів: відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення тощо.

Саме тому емоційна складова є важливою у професійній діяльності, оскільки вона мають такі властивості як пристосувальна, сигнальна, оцінна, регуляторна та комунікативна.

Вольова сфера особистості менеджера передбачає прийняття й реалізацію будь-яких рішень чи стримання себе від конкретних дій. Йдеться про прояв волі та вольових якостей. До вольових якостей особистості відносяться: витримка, ініціативність, наполегливість, організованість, рішучість, самовладання, самостійність, цілеспрямованість тощо.

На сформованість стійких вольових якостей менеджера вказують такі характеристики: здатність здійснювати адекватне оцінювання ситуації, оптимальний вибір шляхів до майбутньої дії, раціональний відбір засобів та інструментів, прийняття управлінських рішень тощо. Складна вольова діяльність вимагає внутрішнього усвідомлення, значного напруження сил, терплячості, наполегливості, цілеспрямованості та рішучості.

Залежно від вольових якостей менеджера, американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і комунікації в організації [2].

1. Протистояння (суперництво) – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські відносини при цьому не будуть теплими.

2. Партнерство – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси,

а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, тому що вона вибудовується на основі поваги до людей.

3. Компроміс – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною.

4. Уникнення – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності.

5. Прилаштування – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

Важливо, щоб менеджер мав чітке усвідомлення того, що воля особливо потрібна у таких випадках:

– у ситуації вибору рівних за значенням мотивів і цілей;

– за відсутності в індивіда актуальних потреб у дії;  
– за наявності зовнішніх або внутрішніх перешкод і т. ін.

Розуміння менеджером власних особливостей емоційно-вольової сфери впливає на сприйняття та розуміння самого себе та оточення. Коли менеджер відчуває гармонійний розвиток власної емоційно-вольової сфери, він здатний приймати раціональні рішення та діяти адекватно, не проявляючи негативні емоції серед колективу.

Розглядаючи сутність емоційно-вольової сфери особистості менеджера, зазначимо принципи її регуляції у контексті здійснення управлінської діяльності колективом.

1. Зосередженість на власних позитивних сторонах, орієнтація на самоудосконалення.

2. Єдність поведінки та власної самооцінки.

3. Об'єктивність та адекватна самокритика.

4. Гармонізація усіх складових структури особистості.

5. Доцільність прояву власних емоцій залежно від ситуації.

6. Турбота про ментальне здоров'я та розуміння його сутності у професійній діяльності та повсякденному житті.

**Висновки.** Таким чином, емоційно-вольова сфера особистості менеджера є складовою структури особистості і передбачає управління власними психологічними якостями, дозволяє менеджеру аналізувати власні емоційні процеси, проявляти свої сильні сторони та удосконалювати слабкі. Власний емоційний стан, а також настрої, почуття та переживання формують стиль його управління колективом. Для цього менеджер повинен постійно дбати про те, щоб його емоції, почуття та вольові якості не суперечили принциповим поглядам підлеглих, а навпаки, слугували мотивацією до співпраці та бажання досягати спільних результатів.

#### Список використаних джерел:

1. Бех І.Д. Особистість на шляху до духовних цінностей: монографія. Київ – Чернівці : «Букрек», 2018. 320 с.
2. Гурбик Ю.Ю., Біляев С.С., Багуц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216–224.
3. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Етика ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.
4. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
5. Психологія праці та інженерна психологія : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

**References:**

1. Bekh I. D (2018) *Osobystist na shliakhu do dukhovnykh tsinnosti*: monohrafiia. Kyiv – Chernivtsi: «Bukrek». 320 p.
2. Hurbyk Yu. Iu., Biliaiev S. S., Bahunts O. S. (2018) Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom*. no. 17, pp. 216–224.
3. Pryshchak M. D., Lesko O. I. (2011) *Etyka dilovykh vidnosyn*: navchalnyi posibnyk. Vinnytsia: VNTU. 309 p.
4. Pryshchak M. D., Lesko O. I. (2016) *Psykhologhiia upravlinnia v orhanizatsii*: navchalnyi posibnyk. Vinnytsia. 150 p.
5. *Psykhologhiia pratsi ta inzhenerna psykhologhiia*: navchalnyi posibnyk. (2022) Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 240 p.