

УДК 930.25; 658 01232

Я. С. КАЛАКУРА*

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ АРХІВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Висвітлено сучасні підходи до удосконалення управлінської діяльності архівних установ шляхом повнішого врахування психолого-педагогічних засад архівного менеджменту, з'ясовано їх сутність та значення в умовах інформаційного суспільства та психологічних стресів.

Ключові слова: архівознавство; архівний менеджмент; наукові основи управління; принципи менеджменту; соціальна педагогіка; психологія; темперамент; конфлікти.

В умовах інтеграції архівної справи України у європейський і світовий архівний простір, демократизації українського суспільства, відходу від стереотипів командно-адміністративної системи дедалі більшої актуальності набуває удосконалення стилю і методів управління архівними установами, необхідність повнішого врахування як національного досвіду і традицій, так і надбань зарубіжного архівознавства. Під впливом інтенсивного розвитку менеджменту як управлінської науки і практики в архівну термінологію увійшло поняття архівний менеджмент або менеджмент в архівній справі. Під архівним менеджментом розуміють теорію і практику управління архівними установами, їх персоналом, принципи і наукові основи організації діяльності архівних установ, планування роботи, прийняття та реалізацію управлінських рішень. Архівний менеджмент за своїм змістом стоїть найближче до державного і муніципального управління. З цієї проблематики за останні десятиріччя оприлюднена низка наукових досліджень, навчальних посібників, а також статей архівістів-практиків, які стосуються й управлінської діяльності в архівній справі¹.

Висвітлюючи наукові засади архівного менеджменту, їх автори спираються на загальні праці з менеджменту, його наукових засад, мимохідь торкаються й деяких психолого-педагогічних аспектів управління, справедливо наголошуючи на підвищенні їх значення в умовах демократизації та інформатизації суспільства, наростання кризових явищ, соціально-психологічних навантажень, стресів та конфліктів².

* *Калакура Ярослав Степанович* – доктор історичних наук, професор кафедри архівознавства та спеціальних галузей історичної науки Київського національного університету імені Тараса Шевченка, лауреат премії ім. Василя Веретенникова.

Цей компонент архівного менеджменту настільки актуальний і важливий, що заслуговує окремого розгляду, оскільки об'єктом управління в архівній сфері, як і інших, виступають не інформаційні технології, а конкретні люди, індивіди з їхніми психічними особливостями, характеристиками, темпераментами. До того ж працівникам архівних установ притаманні деякі своєрідні риси, позаяк, з одного боку, вони належать до державних службовців, а з другого боку, вони є науковцями, в їхній праці домінує розумовий складник, інтелектуальний зміст, елементи науково-пошукової та дослідницької роботи. Нині майже всі відповідальні працівники архівів України мають вищу освіту, а окремі – наукові ступені та звання. В архівній галузі стабільні колективи, порівняно невелика плинність персоналу.

Мета пропонованої статті полягає в тому, щоб на основі уже наявних праць і загальної літератури з педагогіки та психології управління³, власних напрацювань, зокрема авторського лекційного курсу з менеджменту в архівній справі, який більше п'яти років читається магістрантам-архівознавцям історичного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка, привернути увагу дослідників і практичних працівників архівних установ, насамперед керівників, до наболілих питань психології та педагогіки управління архівною справою як важливою і специфічною підсистемою або галуззю суспільства. Йдеться про сутність педагогічних та психологічних засад менеджменту, особистість працівників архівної галузі з погляду соціальної педагогіки та психології, про емоційно-вольовий і темпераментний фактор управлінської діяльності, висловлюються деякі рекомендації щодо уникнення конфліктних ситуацій в колективах архівних установ.

Кожна сфера суспільного життя, в т. ч. й архівна, має свої управлінські кадри, тобто менеджерів. Управлінська діяльність у архівній справі охоплює всі рівні відносин архівних установ і співробітників (по горизонталі та вертикалі), починаючи від ділових служб і архівів підприємств, фірм, установ, архівних відділів районних держадміністрацій і міських рад, державних архівів міст Києва і Севастополя, областей, в АРК Крим і завершуючи центральними та галузевими державними архівами, Українським науково-дослідним інститутом архівної справи та документознавства та Державною архівною службою України (Держкомархів) як спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері архівної справи і діловодства. Архівний менеджмент спрямований на оптимізацію організації архівної галузі, ефективну діяльність її установ і злагоджену роботу усіх служб та працівників щодо реалізації закону України "Про національний архівний фонд і архівні установи"³ та інших законодавчих і нормативних актів. За неповними даними, у сфері архівів та служби діловодства України працює до півмільйона осіб, у т. ч. безпосередньо в державних

архівах близько 4 тис. Дієвість архівного менеджменту значною мірою залежить не тільки від рівня кваліфікації, фахової підготовки, організаторських та управлінських здібностей і моральних якостей керівних кадрів галузі і службовців, але й від їх психологічних особливостей, від уміння створити ділову, морально-психологічну атмосферу, сприятливу для продуктивної та злагодженої роботи кожної архівної установи.

Ключовою і найбільш складною проблемою в психології архівного менеджменту є створення психологічного портрета особистості працівника, його здатності адаптуватися до роботи в колективі. В цьому контексті виділяють три типи людей: а) з орієнтацією на поточний момент і здатністю швидко пристосуватися до нової обстановки; б) з орієнтацією на минуле і здатністю діяти в межах існуючої структури, підпорядковуватись чіткій регламентації роботи, визначеним правам і обов'язкам; в) із орієнтацією на перспективу, з поведінкою, не завжди адекватною ситуації, слабкою пристосованістю до ієрархічної структури. При створенні психологічного портрета співробітника враховується оцінка цілої низки ознак його психіки, а саме: характер, темперамент, здібності, цілеспрямованість, інтелектуальність, емоційні, вольові якості, комунікативність, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність працювати в колективі та ін.⁴

Крім менеджменту організації, існує й індивідуальний менеджмент, або самоменеджмент⁵, тобто самокерування, адже кожен архівіст, незалежно від посади, управляє насамперед собою, ставить собі мету, визначає завдання, пріоритети життя, планує свій час, вибудовує перспективну програму освітнього і кар'єрного зростання, а відтак реалізує їх. В індивідуальному менеджменті велике значення мають постійна самоосвіта, самовиховання, самовдосконалення і самоствердження, підвищення кваліфікації та культурного рівня, організація сімейного життя, дозвілля і відпочинку. З індивідуальним менеджментом тісно пов'язаний індивідуальний підхід до працівників і осіб, яким надаються архівні послуги, без чого не можна налагодити належний сервіс, наприклад, у роботі інформаційно-довідкових служб та читальних залів архівів.

Новітні педагогіка і психологія звертають увагу на необхідність виховання позитивного ставлення – навіть любові – до себе, відчуття самоповаги, впевненості, усвідомлення сенсу життя, контролю за мотивацією і наслідками своїх вчинків та поведінкою. Цей розділ менеджменту заслуговує особливої уваги, адже в середовищі архівних працівників порівняно значну питому вагу посідають молоді люди віком до 35 р. (28,4 %), причому їх чисельність зростатиме. Окремі з них прийшли в архіви з романтичними ілюзіями “про легкий хліб”, детективні пригоди, з амбіціями на високу зарплату, особливе до них ставлення і швидкий кар'єрний ріст. Щоб уникнути подібних випадків, професорсько-викладацький склад кафедри архівознавства та спеціаль-

них галузей історичної науки КНУ імені Тараса Шевченка намагається формувати у своїх вихованців сучасні пріоритети молодого спеціаліста, усвідомлення значущості професії архівіста і виховання любові до неї, почуття фахової корпоративності, прищеплювати їм високі моральні якості і духовні орієнтири, а водночас й розвіювати деякі ілюзії щодо “розкішного життя” взагалі.

Одне з ключових місць у цій справі посідають психолого-педагогічні засади менеджменту, тобто педагогічні підходи та психологічні чинники розвитку особистості й управлінської діяльності, або вплив психології кожного окремо взятого архівіста і колективу в цілому на діяльність архіву, на морально-психологічний клімат у ньому. Як показує практика, обмеженість, або й відсутність в частини управлінців і виконавців психолого-педагогічних знань і навиків може мати негативні наслідки, породжувати дискомфорт, конфліктність, нервозність, апатію, а то й депресію. Мова йде, з одного боку, про професійну підготовку і виховання архівістів, про виховну роботу в колективах, а з другого, – про психічні якості працівників, про психологію відносин між ними, створення такої морально-психологічної атмосфери в колективі, коли діяльність кожного працівника націлена на реалізацію спільної мети – злагоджену і ефективну роботу всієї архівної установи або й галузі в цілому. Варто нагадати, що педагогіка складає наукове підґрунтя системи освіти і виховання архівістів, формування особистості, організаторських здібностей та інтелектуальних потенцій⁶, а психологія вивчає психічні явища соціуму, його стан, психіку людини (мислення, почуття, увагу, пам’ять, переживання, відчуття), її внутрішній світ (стан душі), характер, темперамент, виявляє психічні особливості тих чи інших особистостей та кожного індивідууму зокрема.

Ось чому належна психологічна та педагогічна підготовка архівних працівників, особливо тих, що займають керівні посади, поряд з їх фаховою, правовою та економічною підготовкою, має важливе значення для налагодження творчої атмосфери в архівних установах, їх успішної роботи.

Одна з пріоритетних проблем педагогіки і психології управління – це сумісність колективу, без чого важко гармонізувати і налагодити нормальні стосунки, сформувати більш-менш ідентичне розуміння його членами спільної мети і підходів до неї, створення атмосфери взаєморозуміння, взаємодопомоги і взаємовиручки. Безумовно, основу сумісності складає усвідомлення всіма членами колективу (чи то Державної архівної служби, чи центральних, галузевих і місцевих державних архівів) спільності його мети, – завдань, відповідність їм особистих можливостей кожного співробітника і його здатність працювати на результат разом, спільність системи цінностей, моральних орієнтирів. Істотну роль тут відіграє як раціональний і справедливий розподіл обов’язків,

злагоджена робота з реалізації завдань, так і психологічні чинники: відсутність антагонізму, взаємна повага, тепле і шанобливе ставлення один до одного, поступливість, готовність надати взаємну допомогу, підтримати морально. Наявність у колективі навіть одного-двох несумісних з іншими працівниками може істотно впливати на морально-психологічний клімат, призводити до напруженості у стосунках, навіть до розколу колективу⁷. Сумісність надто важлива для архівних установ, колективи яких здебільшого малочисельні, де взаємовідносини співробітників дуже близькі й тісні і, як ніде, необхідні довір'я, взаємовиручка і взаємодопомога. На думку фахівців, центральною ланкою в педагогіці та психології досягнення сумісності є діагностика і проектування колективу з врахуванням тієї незаперечної істини, що кожна людина – індивід, неповторна особистість із властивими саме їй особливостями характеру, темпераменту, звичок, інтелекту, рівня культури і свідомості, а також ідейних переконань і поглядів на суспільні процеси та явища. Звідси випливає необхідність дотримуватись не менше трьох вимірів у підходах керівника до підлеглих: як до людини, до індивіда і до особистості.

Відсутність сумісності колективу дуже часто призводить до напруги і конфліктів. Наприклад, упродовж кількох років у підвищеному емоційному стані працювали співробітники Державного архіву Харківської області, колектив якого розділився на окремі, конфліктуючі між собою угруповання, відносини між якими втрачали діловий характер, породжували міжособистісну ворожнечу і аж ніяк не сприяли злагодженій і цілеспрямованій роботі. Багато сил і нервів було змарновано, витрачено на з'ясування причин, пошук винних, що, зрештою, призвело до заміни директора архіву, але шрам залишився в усіх учасників конфлікту. Звичайно, за характером і глибиною конфлікту, з якими стикаються архівні установи, неоднакові, їх можна умовно звести до двох груп: зовнішні та внутрішні. Перші найчастіше виникають у відносинах з фондоутворювачами, оскільки деякі установи несвоєчасно і в неякісному стані передають документи на зберігання, або й зовсім відмовляються, як це було в Сумах, коли після приватизації виробничого об'єднання ім. Фрунзе нові власники, всупереч закону, категорично не погоджувалися передавати документи до обласного архіву. Є немало випадків виникнення конфліктів між споживачами (користувачами) архівних послуг і архівами, в основі яких лежить, наприклад, ігнорування існуючих правил і порядку надання цих послуг, у тому числі платних, та відсутність належного такту, витримки як у працівників архівів, так і відвідувачів. Трапляються конфліктні ситуації у відносинах архівів з місцевими держадміністраціями, комунальними і пожежними службами, органами охорони. Що ж стосується внутрішніх конфліктів, то вони виникають як на ґрунті ділових, так і приватних, міжособистісних

відносин. Їх причини мають дуже широкий спектр, насамперед неоднакове розуміння принципу справедливості, рівності, наприклад, між співробітниками відділів формування і описування архівних фондів, між службами зберігання документів та їх використання і реставрації. Гострота протікання конфліктів значною мірою залежить від психологічних чинників. І тут ключова роль належить першому керівнику, його об'єктивності та вмінню запобігти конфлікту, вчасно його погасити, не дати йому розгорітися.

Психологічний чинник має враховуватись на всіх етапах менеджменту: від добору і розстановки кадрів, визначення службових обов'язків, планування роботи, прийняття управлінських рішень, їх виконання – до ділового і приватного спілкування. Фундатори наукового менеджменту Ф. Тейлор, А. Файоль, подружжя Гілбертів, М. Вебер, В. Терещенко, Г. Добров і особливо представники біхевіористської (поведінкової) школи управління К. Арджиріс, Р. Лайнкерт, Д. Мак-Грегор та ін. звертали увагу на взаємозв'язок між психічними особливостями працівника, його поведінкою та оптимальним їх врахуванням для гармонізації відносин у колективі, створення сприятливого мікроклімату, мотивації праці, підвищення її продуктивності і раціоналізації режиму роботи та відпочинку. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває гуманістичний напрям соціальної психології, теоретики якого розглядають людину як найбільшу цінність і на пріоритетне місце ставлять саморозвиток особи. Визначальними рисами людини називаються любов, свобода, відповідальність, віра.

Специфіка архівної служби, багатоманітність її завдань і функцій висувають ряд своєрідних вимог до керівників і спеціалістів у залежності від мети та змісту персональних обов'язків кожного працівника, реалізація яких у свою чергу значною мірою залежить від їх характеру і темпераменту. Тому дуже доречно враховувати *темперамент* кожного працівника. Під темпераментом наука розуміє більш-менш стійкі, але динамічні за інтенсивністю функціональні особливості нервової системи, яка в одних людей може бути сильною, в інших – слабкою, а звідси впливає рівень збудження і гальмування тощо. Ще Гіппократ вважав, що риси темпераменту мають властивість успадковуватись, а тому важко піддаються змінам. Темперамент помітно впливає на стиль поведінки людини, спосіб її мислення і діяльності.

Як відомо, психологічна наука розрізняє чотири основних типи темпераментів: холерик, сангвінік, флегматик та меланхолік, хоча в чистому вигляді вони зустрічаються рідко⁹. Під впливом еволюції людини, глобалізаційних процесів та ін. чинників ці класичні типи зазнали змін у їх кількісному співвідношенні. За спостереженнями психологів, збільшилась чисельність холериків і сангвініків. І все ж у кожній людині домінують ті чи інші риси, властиві представникам відповідного

темпераменту, що мають як сильні, так і слабкі ознаки. Тому зусилля слід спрямовувати не стільки на зміну темпераменту, скільки на пізнання його особливостей і врахування їх з метою оптимального використання носіїв того чи іншого типу темпераменту.

Практика роботи засвідчує, що кожному управлінцю, незалежно від рангу необхідно знати найбільш характерні ознаки типів темпераменту своїх підлеглих і по змозі максимально їх враховувати. Наприклад, *холериків* відносять до реактивного типу нервової системи, якому притаманні запальність, різка збудженість, дратівливість, раптові захоплення, гостре мислення і таке ж швидке запам'ятовування, підвищена емоційність, ініціативність. Їх нервова система не врівноважена, вони прагнуть бути в центрі уваги, хворобливо образливі, а в стані роздратування можуть бути не стриманими, жорстокими і навіть безжалісними. Водночас вони енергійні, цілеспрямовані, ініціативні. Ні хвилини спокою, є характерним правилом для холериків. *Сангвінікам* властивий сильний тип нервової системи, енергійність, оптимізм, витримка, висока працездатність, кмітливість, вони легко адаптуються до нових умов і до нового колективу, порівняно спокійно сприймають критичні зауваження, у повсякденному житті чуйні та уважні. Їм не до снаги монотонність, одноманітність роботи, вони потребують нових вражень і легко змінюються, часом схильні приймати поспішні рішення, давати нереальні обіцянки або не виконувати їх вчасно. Займаючи керівні посади, сангвініки керуються правилом: довіряй, але перевіряй.

Натомість у *флегматиків* нервова система хоч і врівноважена, але інертна. Вони більш розсудливі, спокійні, уважні. І. Павлов називав флегматиків “невтомними працівниками”. Це лагідні, досить енергійні, дисципліновані керівники і гарні виконавці, які дотримуються режиму, розпорядку, розпочату справу доводять до кінця, вміють стримувати свої емоції та імпульсивні прагнення, рівні у стосунках з іншими людьми. Їм важко переключатися з однієї на іншу діяльність, переходити на нове місце роботи, вони розраховують час і не люблять, щоб їх підганяли. Девізом для них служить відоме прислів'я: “Поспішиш – людей насмішиш”. Нарешті до слабого типу нервової системи належать *меланхоліки*. Вони людяні, доброзичливі, здатні до співчуття іншим, але сором'язливі, часом скуті, повільні, швидко втомлюються, важко сприймають зміни, будь-які новації, надто обережні у своїх вчинках, нездатні приймати оперативні рішення, вразливо реагують на критику, образливі, інколи замкнуті, можуть розгублюватися. На них не можна тиснути, підвищувати тон у розпорядженнях, робити різкі зауваження. Їх правило: не нашкодь.

Звичайно, у колективах архівних установ, у середовищі їх управлінців представлені носії всіх типів темпераменту. І в цьому розмаїтті характерів полягає одна з умов успішної роботи. Але не слід ні пере-

оцінювати, ні недооцінювати роль темпераменту як критерію, оскільки це лише одна із систем психологічної оцінки особи, причому в процесі праці над собою, самовиховання, самоконтролю, врахування порад колег можуть корегуватися і знижуватися прояви негативних ознак кожного типу. І все ж керівникам архівів, їх підрозділів не варто ігнорувати сильні і слабкі сторони темпераменту різних працівників, слід враховувати розмаїття і строкатість характерів у повсякденній роботі, аналізувати, чи оптимальним є їхнє перебування на тій чи іншій посаді, беручи до уваги, що для кожної посади і професії в архівній сфері пріоритетними є носії певних типів темпераменту. Адже існує істотна різниця між функціональними обов'язками і характером роботи відділів формування НАФ і забезпечення збереженості документів, кадрової роботи та інформації Укрдержархіву, між працівниками читальних залів і охоронців фондів архівів. Одна річ – директор великого, інша – малого архіву, начальник управління і завідувач відділу або сектору. Менеджери архівних установ і підрозділів мають враховувати, що неврівноваженість холерика може завдати шкоди роботі з відвідувачами, надмірна повільність флегматика негативно відіб'ється на роботі з фондоутворювачами, гальмівна реакція меланхоліка може зашкодити охоронцеві фондів, а схильність сангвініка до пошуку нових вражень може стати на заваді ефективній роботі архівосховища тощо.

Що тут важливо з погляду менеджменту? Це вивчення і знання людей, врахування їх особливостей в розподілі обов'язків і доручень, в організації роботи. Справжній керівник має знати, насамперед, свій тип темпераменту, сильні і слабкі сторони свого характеру, зважувати на них, не завищувати самооцінку, не бути брутальним, вміти рахуватися з носіями інших типів, розвивати у них позитивні риси і долати негативні. Велика роль тут відводиться виховній роботі, особливо індивідуальній, формуванню у співробітників волі, наполегливості, персональної відповідальності, вимогливості, принциповості, толерантності, самостійності, прищепленню високих моральних якостей, гордості за професію, любові до неї, патріотизму, підвищенню як загальної культури, так і культури спілкування, культури робочого місця, рівня інтелігентності працівників. Моральним орієнтиром для кожного співробітника архівних установ мають стати високі стандарти Міжнародного етичного кодексу архівіста. Досвід засвідчує, що в подоланні недоліків керівників і працівників загалом, проявів недисциплінованості, лінощів, у вихованні пунктуальності і чіткості важливе місце належить, поряд із самовдосконаленням, впливу колег, колективу, інструментарію психологічного і морального стимулювання.

Величезну роль в архівному менеджменті відіграє емоційно-вольовий фактор. У соціальній психології є таке поняття як *емпатія*, тобто такі показники як чуйність, доброзичливість, довірливість. Вони необ-

хідні усім працівникам як керівним, так і підлеглим. Емоційний стан того чи іншого працівника – дуже важливий чинник для взаємовідносин у колективі і злагодженої роботи, для виконання архівами усіх функцій, включаючи й надання послуг. Між тим на емоційно-вольовий стан працівників впливає багато чинників об'єктивного і суб'єктивного характеру, починаючи від загальної ситуації в державі і суспільстві, морального і духовного клімату в сім'ї, колективі, матеріального забезпечення, стану здоров'я і закінчуючи культурою робочого місця, естетикою кабінету, навіть кольором стін. До речі, оптимальним для очей є світло-зелений, світло-жовтий і світло-блакитний кольори, вони менше втомлюють, не викликають подразнень. Натомість теплі кольори – червоний, жовтогарячий – збуджують, а холодні – синій, зелений можуть бути лише в добре освітлених кімнатах.

У менеджменті персоналу¹⁰ не менш важливим є врахування загального емоційного стану, настрою керівника чи звичайного працівника (радісний, сумний, веселий, пригнічений). За своєю ментальністю українці – оптимісти, вони веселі та життєрадісні, але дуже вразливі та чутливі. Природно, що емоційний стан залежить не стільки від ментальності та темпераменту, скільки від обстановки і атмосфери в колективі, від здоров'я і самопочуття його членів. Не випадково, народна мудрість каже: “У здоровому тілі – здоровий дух”. Правилком для кожного керівника має бути турбота як про своє здоров'я, так і підлеглих. Для нього все має значення: зовнішній вигляд, одяг, погляд, міміка, жести тощо. Надто важливо, щоб керівник не був похмурим, надмірно категоричним, позбавленим почуття гумору, а навпаки – своїм виглядом, своєю активністю, енергійністю та поведінкою подавав приклад і наснажував інших, не викликав протест, агресію, конфронтацію, хворобливу заздрість.

Нині якісний склад кадрового потенціалу архівних установ України досить високий, але це не означає, що в ньому, з погляду психології, відсутні слабкі місця. Одним із них була і залишається проблема лідерства. Розвиток лідерства – це неодмінна умова виховання і створення резерву управлінських кадрів, озброєння їх знаннями із соціальної педагогіки та психології менеджменту. Далеко не всі керівники усвідомлюють, що не слід навантажувати колег своїми особистими проблемами, радостями чи переживаннями, удачами чи неприємностями. У Японії, наприклад, існує заборона демонструвати свій поганий настрій, горе, печаль. Психологія напрацювала чимало автотренінгів для управління настроєм, для самонавіювання, які необхідно застосовувати на практиці. Часом у колективі, поряд з формальним лідером (офіційним керівником), не меншим авторитетом користується неформальний лідер, що може викликати певну напругу або й неприязнь у відносинах між ними, інколи навіть призводити до розколу, групівщи-

ни і протистояння. Дуже важливо, щоб кар'єрні амбіції окремих співробітників не викликали хвилювання у колективі.

Вчені-психологи звертають увагу на те, що в умовах великих інтелектуальних і психічних перевантажень, негативної інформації із засобів мас-медіа, яка щоденно звалюється на людей, нерідко виникають стреси або й таке явище як *афект* – сильне душевне хвилювання, спалах емоцій, порушення нервової рівноваги, втрата самоконтролю. Воно може виявлятися вибухом гніву, жалю, страху, відчаю, заїкання. Інколи стреси стають наслідком надзвичайних ситуацій, які, на жаль, трапляються і в архівних установах. Так було, наприклад, коли виникла пожежа в одному із сховищ Держархіву Харківської області, коли через повінь під водою опинилися унікальні документи Берегівського філіалу Держархіву Закарпатської області та ін. До честі керівників цих архівів та їх співробітників, замість паніки і зайвої нервозності була налагоджена спокійна і оперативна робота колективів з участю громадськості, спрямована на подолання нищівних наслідків стихії і порятунк фондів. Стреси носять здебільшого індивідуальний характер, вони можуть породжуватися завищеною амбіцією працівника, нереалізованістю кар'єри, заздрістю до чужих успіхів, звільненням з роботи, отриманням стягнення або позбавленням премії без належного обґрунтування. Як правило, стреси супроводжуються підвищеною нервозністю, конфліктністю, а якщо набувають постійного характеру, то спричиняють виснаження нервової системи, неврози, серцеві напади, інфаркти та інсульти. Вони можуть сприяти алкогольній чи наркотичній залежності, негараздам у сім'ї.

Аналіз діяльності архівних установ засвідчує, що конфлікти, фізична і розумова перевтома виникають переважно там, де організації роботи бракує планованості, цілеспрямованості, де збереглася практика авралів. Прикро, але деякі керівники успадкували від командно-адміністративної системи тоталітарних часів надто хибне і шкідливе гасло: “Я – керівник, моє завдання ставити задачі і керувати підлеглими, а підлеглі мають мене поважати і слухати”. Вони розмовляють з підлеглими на підвищених тонах, вдаються до погроз, забуваючи при цьому, що повагу, довіру і авторитет необхідно заслужити власним прикладом, індивідуальним підходом до кожного працівника, а вимогливість має бути однаковою до всіх, поєднуватись із гуманним і шанобливим ставленням до людей.

Інколи конфлікти можуть бути спровоковані й вже згадуваними надзвичайними, так званими форс-мажорними ситуаціями (пожежі, повені, надзвичайні події).

Сучасна психологічна наука, виходячи з того, що ступінь психічних функцій у людей різних вікових категорій, а також жінок і чоловіків неоднаковий, намагається встановити віковий та гендерний ценз

творчої і управлінської діяльності. Наприклад, психологи вважають, що найвищий рівень сприйняття знань на основі гостроти пам'яті, зосередженості уваги, конкретики мислення властивий для 18–25-річних людей, тобто цей період найкращий для навчання і здобуття професії. У віці 26–29 років відбувається психологічна перебудова особистості, зумовлена практичною діяльністю, кар'єрним ростом працівника, створенням сім'ї. Спалах творчих та інтелектуальних функцій характерний, як правило, для 30–35 літнього віку. Після 40 років помітною є тенденція до поступового зниження швидкості сприйняття і осмислення інформації, зате її оцінка носить більш виважений і аналітичний характер. Звідси роблять висновок про те, що найбільш сприятливим для управлінської діяльності є період від 31 до 50 рр., але його пік припадає на 37–40 рр. А втім, у державних архівах України понад 38 % осіб старші за 50 років, а серед керівників цей відсоток набагато більший.

З погляду психології, вітчизняні і зарубіжні вчені не бачать принципових відмінностей між керівниками чоловічої та жіночої статі, але навіть представники одного і того ж темпераменту залежно від статі можуть мати далеко неоднаковий характер і різну поведінку. Крім того, все ще побутують різні стереотипи щодо управлінської діяльності жінок. Очевидно, не випадково, що за соціологічними опитуваннями співробітників кількох великих фірм і банків у Києві, лише 4 % опитаних виявили бажання працювати під керівництвом жінок. До речі, з поміж працівників архівних установ України трохи більше 20 % – чоловіки і близько 80 % – жінки. Як показують практика і мої власні спостереження, переважна більшість жінок як перших керівників та заступників архівних установ і підрозділів, починаючи від Державної архівної служби, центральних, галузевих і місцевих державних архівів і закінчуючи керівниками архівних відділів районних держадміністрацій, міських рад, ділових підрозділів і архівів підприємств та організацій, ні в чому не поступаються чоловікам-керівникам. Більше того – вони дисциплінованіші, уважніші, ввічливіші, толерантніші, акуратніші та охайніші в роботі. Водночас у них підвищена емоційна чутливість, хворобливіша реакція на зауваження, претензія на більшу повагу до себе; жінки зазвичай частіше, ніж чоловіки, надають перевагу сім'ї і дітям, а не кар'єрі.

Психологічні перевантаження, телебачення, радіо, Інтернет, інформаційний вибух в умовах глобалізації сучасного світу, кризові явища, природні катаклізми, різні терористичні акти ведуть до порушень психіки, виснаження нервової системи працівників, викликають стреси, вимагають більшої мобілізації внутрішніх резервів особистості, що в свою чергу призводить до перевтоми та депресії. Нині мало хто з українських архівістів має належний медичний і соціальний захист, змогу отримати якісну консультацію психолога, більшість з них перебуває в

стані емоційного збудження, що посилюється через величезний обсяг найрізноманітнішої позитивної і негативної інформації як службового, так й приватного характеру, користування персональним комп'ютером та Інтернетом. До того ж у деяких працівників, зокрема молодих, стали виявлятися комп'ютерна залежність, замкнутість; вони скаржаться на поганий сон, головні болі, погіршення зору, а це веде, зрештою, до професійного “вигорання”, тобто до зниження продуктивності та результативності праці, породжує синдром апатії і байдужості, втрати зацікавленості життям, страх перед реальністю. За таких обставин дуже важливо працювати в режимі “людина – людині”, змінюваності технологічних процесів, чергування роботи і відпочинку, дотримання здорового способу життя, занять гімнастикою, уникнення куріння, вживання спиртних напоїв тощо.

Варто також звернути увагу й на психологічний аспект архівного маркетингу, пов'язаного з наданням архівних послуг, які в умовах ринкової економіки набувають дедалі ширшого розвитку, а також з паблік-рілейшнз, тобто зв'язками з громадськістю, зовнішніми комунікаціями¹². Йдеться про психологію рекламно-інформаційної роботи архівів, проведення виставок, виступів у засобах масової інформації, донесення до суспільства як інформаційного потенціалу архівних фондів, так і реальних можливостей, які вони мають для задоволення найрізноманітніших запитів фізичних і юридичних осіб. Цей напрям роботи має і психологічне підґрунтя, відіграє важливу роль у піднесенні іміджу архівів і просуванні їх на ринку інформаційних та інших послуг.

Таким чином, архівний менеджмент надає важливого значення психолого-педагогічним і емоційно-вольовим чинникам управлінської та виконавської діяльності на всіх щаблях системи архівних установ. Це зумовлюється особливостями сучасного етапу розвитку як соціуму в цілому, так і архівної справи в Україні, яка перебуває на переході від централізованої, командно-адміністративної системи до децентралізованої, демократичної, набуває більшої відкритості та інтегрується у світовий архівний простір. На зміну традиційним інформаційним технологіям приходять електронні інформаційні та комунікаційні засоби, принципово нова організаційна та обчислювальна техніка, відбувається своєрідна комп'ютеризація архівів, що в свою чергу відбивається на психологічному кліматі в колективах і психіці їх співробітників, почасти породжує мутацію характерів, викликає прояви агресії та депресії. Знаючи особливості нервової системи, психіки працівників, їх характеру та темпераменту, керівник архівної установи може запобігати виникненню негативних явищ, конфліктів, використовувати розмаїття їх характерів і психічних властивостей для створення сприятливого мікроклімату в колективі та злагодженої, цілком дружньої і продуктивної роботи.

Насамкінець висловимо декілька пропозицій та рекомендацій. По-перше, на нашу думку, необхідно і далі посилювати психолого-педагогічну підготовку архівістів, запровадити у всіх вишах, у яких є спеціальність архівознавство, окрім архівного менеджменту як базової дисципліни, спеціальні курси із соціальної педагогіки та психології. По-друге, у програмах підвищення кваліфікації керівників архівних установ, що проводяться як по лінії Головердержслужби, так і Держкомархіву, доцільно передбачити виступи відомих психологів та фахівців із соціальної педагогіки. По-третє, варто було б провести всеукраїнську науково-практичну конференцію, присвячену психолого-педагогічним аспектам архівного менеджменту. І, нарешті, на часі започаткування на сторінках часопису “Архіви України” обміну думками і досвідом керівників архівних установ з питань психології управління, методики створення сприятливого мікроклімату в колективах архівів, долучивши до обговорення й зарубіжних колег. Можливо, стартом такого обговорення стане пропонована стаття.

¹ *Старостин Е. В.* Зарубежное архивоведение. – М., 1997; *Автократов В. Н.* Теоретические проблемы отечественного архивоведения. – М., 2001; *Архивознавство. Підручн.* / За ред. Я. Калакури, І. Матяш. Вид 2-ге, доп. – К., 2002; *Алексеева Е. В., Афанасьева Л. П., Бурова Е. М.* Архивоведение. Учебн. – М., 2002; *Державне управління* / За ред. А. Ф. Мельник. – К., 2004; *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент як галузь наукового знання і навчальна дисципліна // *Студії з архівної справи та документознавства.* – Т. 15. – К., 2007. – С. 18–26; *Муніципальний менеджмент* / За ред. А. Ф. Мельник. – К., 2008 та ін.

² *Кредісов А. І., Панченко С. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. – К., 1999; *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту. – К., 2003; *Менеджмент продуктивності* // А. В. Калина та ін. – К., 2004; *Басовский Л. Е.* Менеджмент. – М., 2005; *Попов С. Г.* Социальный менеджмент. – М., 2009 та ін.

³ *Лозниця В. С.* Психология менеджменту. – К., 1997; *Мельник Л. П.* Психология управления. Вид. 2-е. – К., 2002; *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психология управления. – К., 2003; *Никифоров Г. С.* Психология менеджмента. СПб, 2004; *Шувалов В. И.* Социальная психология менеджмента. – М., 2004; *Шарухин А. П.* Психология менеджмента. – М., 2005; *Кулініч І. О.* Психология управления. – К., 2008 та ін.

⁴ Про національний архівний фонд і архівні установи. Закон України від 13 грудня 2001 р. [зі змінами]. – К., 2003.

⁵ *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент. – М., 1997. – С. 126.

⁶ *Бишоф А., Бишоф К.* Самоменеджмент. – М., 2006. – С. 25–47.

⁷ *Савчин М. В.* Педагогіка психології. – К., 2007; *Вікова й педагогічна психологія* / *Скрипниченко О. В.* та ін. – К., 2008 та ін.

⁸ *Парыгин Б. Д.* Социально-психологический климат коллектива. – М., 1991.

⁹ *Максименко С. Д.* Загальна психологія. – К., 2004. – С. 242–243.

¹⁰ Менеджмент персоналу / За ред. В. М. Данюка. – К., 2004.

¹¹ Боряк Г. Викрадення архівних документів: “український досвід”, висновки, уроки // Архіви України. – 2005. – № 5–6. – С. 5–7.

¹² Королько В. Основы публич-релейшнз. Учебн. пособие. – К., 2004.

Освещаются современные подходы к усовершенствованию управленческой деятельности архивных учреждений путем более полного учета психолого-педагогических основ архивного менеджмента, выясняется их сущность и значение в условиях информационного общества и психологических стрессов.

Ключевые слова: архивоведение; архивный менеджмент; научные основы управления; принципы менеджмента; социальная педагогика; психология; темперамент; конфликты.

There are highlighted current approaches to improving the management of archives by the fuller consideration of psychological and pedagogical principles of archival management, found out their essence and meaning in conditions of psychological stress and informational society in the article.

Keywords: Archival science; archival management; scientific principles of management; social pedagogy; psychology; temperament; conflict.