

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
Кафедра психології

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
завідувачка кафедри психології
_____ Ірина ЛИСЕНКОВА
« 10 » травня 2024 року

УДК 159.922.1:613.88

**ПСИХОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

Кваліфікаційна робота бакалавра
за освітньою програмою «Психологія»
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузь знань 05 - Соціальні та поведінкові науки
спеціальність 053 «Психологія»

Виконала:
студентка 4653 групи
Цибух Марія Олександрівна

Науковий керівник:
кандидат психологічних наук, доцент
Миропольцева Ніна Ігорівна

Миколаїв – 2024

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Кафедра психології

Освітній рівень – бакалавр
Галузь знань: 05 – Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність: 053 «Психологія»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
завідувачка кафедри психології
_____ Ірина ЛИСЕНКОВА
«10» травня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студентці **Цибух Марії Олександрівні**

1. Тема роботи: «Психологічні фактори ефективності професійної діяльності керівника» затверджена наказом ЧНУ імені Петра Могили № 206 від «03» листопада 2023 року.
2. Об'єктом дослідження є професійна діяльність керівника.
3. Предметом дослідження є психологічні особливості факторів ефективності професійної діяльності керівника.
4. Завдання дослідження:
 1. Провести теоретичний аналіз професійної діяльності керівника;
 2. Вивчити психологічні особливості особистості керівника, що впливають на його ефективну діяльність;
 3. Підготувати діагностичний пакет методик для дослідження ефективності керівника і особливості його особистості;
 4. Вивчити індивідуально-психологічні особливості особистості керівників та провести порівняльний аналіз психологічних якостей ефективних і неефективних керівників.
 5. Надати рекомендації щодо покращення індивідуальних якостей керівників.

5. Науковий керівник роботи.

ППП та посада керівника	Завдання видано (дата, підпис)	Завдання виконано (дата, підпис)
Миропольцева Ніна Ігорівна кандидат психологічних наук, доцент кафедри психології	21 вересня 2023 року	09 травня 2024 року

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра (КРБ)	Строк виконання етапів роботи
1	Погодження керівником змісту КРБ	10.10.2023 р.
2	Пошук, добір та опрацювання літературних джерел з проблематики дослідження	01.11.2023 р.
3	Робота над підготовкою тексту КРБ	
3.1	Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження природи сексуальних дисфункцій.	22.12.2023 р.
3.2	Розділ 2. Результати емпіричного дослідження психологічних механізмів та особливостей особистості, що має сексуальні дисфункції.	01.03.2024 р.
4	Висновки	08.05.2024 р.
5	Захист КРБ на кафедрі (попередній захист)	10.05.2024 р.
6	Захист КРБ перед Екзаменаційною комісією	24.06.2024 р.

Студент _____

Марія ЦИБУХ

Науковий керівник _____

Ніна МИРОПОЛЬЦЕВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА.....	6
1.1. Психологічна характеристика поняття ефективності професійної діяльності керівника	6
1.2. Психологічні особливості ролі керівника у досягненні ефективності у професійній діяльності.....	15
1.3. Психологічні фактори, що впливають на ефективність професійної діяльності керівника.....	20
Висновки до першого розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА.....	27
2.1. Організація та методологічні аспекти дослідження.....	27
2.2. Аналіз отриманих результатів.....	32
2.3. Рекомендації щодо покращення індивідуальних якостей керівників.....	56
Висновки до другого розділу.....	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	76

АНОТАЦІЯ **кваліфікаційної роботи**

на тему:
«Психологічні фактори ефективності професійної діяльності керівника»

Кваліфікаційна робота присвячена проблемі теоретичного обґрунтування та емпіричного дослідження психологічних факторів ефективності професійної діяльності керівника.

Проведено теоретичний аналіз професійної діяльності керівника;

Основними компонентами структури діяльності є: мотивація, цілесвіта, інформаційна основа діяльності, прогнозування її результатів, прийняття рішення, планування, програмування, контроль, корекція, а також оперативний образ об'єкта діяльності, система індивідуальних якостей суб'єкта і сукупність виконавських дій.

Вивчено психологічні особливості особистості керівника, що впливають на його ефективну діяльність;

На галузевому рівні у керівника з'являється більше можливостей для мінімізації впливу негативних факторів, управління ними. На цьому рівні велике значення мають розробка і реалізація керівником стратегії організації. Організаційні фактори настільки тісно взаємопов'язані з діяльністю керівника, що можна говорити про вплив і організаційних факторів на керівника, і керівника – на організаційні фактори. Таким чином, значимість зовнішніх факторів для діяльності керівника очевидна. Проте в рамках нашого дослідження особливий інтерес представляють соціально-психологічні фактори. Друга група факторів-внутрішні. Саме цим факторам присвячено безліч досліджень.

Таким чином, ми висвітлили, що до психологічних факторів, що зумовлюють ефективність праці менеджерів належать: задоволеність, мотивація членів колективу, авторитет керівника, самооцінка колективу та особистість керівника.

Підготовлено діагностичний пакет методик для дослідження ефективності керівника і особливості його особистості;

В якості випробовуваних в нашому дослідженні брали участь співробітники ТОВ «Асоціація дитячого харчування». Випробовувані відбиралися в організаціях, що займаються оптово-роздрібною торгівлею. Менеджери первинного (нижнього) рівня; характер діяльності — керівництво первинними робочими групами, в підпорядкуванні від 3 до 7 осіб; кількість — 40 осіб; стать – 25 чоловіків і 15 жінок; вік — від 26 до 39 років.

Для перевірки або спростування висунутої гіпотези проводився розрахунок кореляцій між досліджуваними шкалами за допомогою рангового коефіцієнта кореляції r -Спірмена за допомогою програми SPSS 17. Для визначення відмінностей між вибірками було застосовано порівняння показників у

досліджуваних вибірках за допомогою критерію t-Стюдента для незалежних вибірок.

Вивчено індивідуально-психологічні особливості особистості керівників;

Робота керівника вважається ефективною, якщо очолюваний ним колектив має високі показники по перерахованих психологічних критеріям групової ефективності.

Проведено порівняльний аналіз психологічних якостей ефективних і неефективних керівників.

Зарезультатами експериментального дослідження у роботі встановлено, що керівники з високою успішністю швидко реагують на зміни в ситуації, поведінка їх адекватно. Відрізняються продуманістю дій в ситуаціях, відрізняються високою здатністю до спілкування, швидко і легко вступають в контакт, при цьому контакти представляють в житті даних осіб велике значення. Ретельно і обережно підходять до проблеми, завбачливі, зважують всі за і проти, не відразу приймають рішення. Здатні стратегічно вибудовувати управлінське рішення.

У даних групах в рівній мірі проявляються показники результуючої мотивації досягнення: виявлені особи з переважною мотивацією до досягнення успіху, до уникнення невдач, а також середніми значеннями результуючої мотивації досягнення. У керівників з вираженою мотивацією до досягнення успіху відзначається сильне прагнення до досягнення цілей, вони стійко виявляють потребу домагатися успіху в різних видах діяльності, до досягнення більш високого рівня. Відрізняються упевненістю в успішному результаті задуманого, схильні до розумного ризику і готові взяти на себе відповідальність, при цьому адекватні в домаганнях.

Також є випробовувані з середньо вираженими показниками мотивації до досягнення успіху. Вони недостатньо стійко виявляють потребу до досягнення успіху в діяльності, не завжди прагнуть до перемоги в ситуаціях змагання, не схильні ризикувати. Також відзначаються керівники з переважанням мотивації до уникнення невдач, які бояться невдачі, знецінення себе у власній думці і очах оточуючих, при досягненні позитивних результатів в будь-якої діяльності орієнтуються на невдачу, шукають інформацію про можливу невдачу, не готові взяти на себе відповідальність.

Практична значущість дослідження визначається тим, що отримані результати можуть використовуватися при підборі кадрів на керівну посаду.

Перелік ключових слів: керівники, психологічні фактори, професійна діяльність, ефективність, робота, роль керівника, особливості.

SUMMARY **qualification work**

on the topic:

«Psychological factors of effectiveness of professional activity of the manager»

The qualification work is devoted to the problem of theoretical justification and empirical research of psychological factors of the effectiveness of professional activity of the manager.

A theoretical analysis of the manager's professional activity is carried out;

The main components of the activity structure are: motivation, goal education, information basis of the activity, forecasting its results, decision-making, planning, programming, control, correction, as well as the operational image of the object of activity, the system of individual qualities of the subject and a set of performing actions.

The psychological features of the manager's personality that affect his effective work are studied;

At the industry level, the manager has more opportunities to minimize the impact of negative factors and manage them. At this level, the manager's development and implementation of the organization's strategy is of great importance. Organizational factors are so closely interrelated with the activities of the manager that we can talk about the influence of both organizational factors on the manager and the manager on organizational factors. Thus, the significance of external factors for the manager's activities is obvious. However, socio-psychological factors are of particular interest in our study. The second group of factors is internal. Many studies have been devoted to these factors.

Thus, we have highlighted that the psychological factors that determine the effectiveness of managers' work include: satisfaction, motivation of team members, Authority of the manager, self-esteem of the team and the personality of the manager.

A diagnostic package of methods has been prepared to study the effectiveness of the manager and the characteristics of his personality;

Employees of the Association of Baby Food LLC participated as subjects in our study. Subjects were selected from organizations engaged in wholesale and retail trade. Managers of the primary (lower) level; nature of activity — management of primary working groups, subordinate to 3 to 7 people; Number — 40 people; gender — 25 men and 15 women; age — from 26 to 39 years.

To test or refute the proposed hypothesis, correlations between the studied scales were calculated using the rank correlation coefficient r -Spearman using the SPSS 17 program. To determine the differences between the samples, a comparison of indicators in the studied samples was applied using the T-student criterion for independent samples.

Individual psychological characteristics of managers' personalities are studied;

The work of a manager is considered effective if the team headed by him has high indicators according to the listed psychological criteria of Group effectiveness.

A comparative analysis of the psychological qualities of effective and ineffective managers is carried out.

Based on the results of an experimental study, it was found that managers with high academic performance quickly respond to changes in the situation, their behavior is adequate. They are distinguished by thoughtful actions in situations, are characterized by a high ability to communicate, quickly and easily come into contact, and contacts are of great importance in the lives of these individuals. They approach the problem carefully and carefully, are prudent, weigh the pros and cons, and do not immediately make a decision. They are able to strategically build a management decision.

In these groups, indicators of the resulting achievement motivation are equally shown: individuals with a predominant motivation to achieve success, to avoid failures, as well as average values of the resulting achievement motivation are identified. Managers with a pronounced motivation to achieve success have a strong desire to achieve goals, they persistently show the need to achieve success in various types of activities, to achieve a higher level. They are confident in the successful outcome of their plans, are exposed to reasonable risks and are ready to take responsibility, while being adequate in their claims.

There are also subjects with average indicators of motivation to achieve success. They are not resilient enough to show the need to achieve success in their activities, do not always strive to win in competitive situations, and are not inclined to take risks. Also noted are managers with a predominance of motivation to avoid failures, who are afraid of failure, devaluing themselves in their own opinion and the eyes of others, when achieving positive results in any activity, they focus on failure, look for information about possible failure, are not ready to take responsibility.

The practical significance of the study is determined by the fact that the results obtained can be used in the selection of personnel for a senior position.

Key words: *managers, psychological factors, professional activity, efficiency, work, role of the manager, features.*

ВСТУП

Актуальність дослідження. Однією з основних проблем психології управління є проблема ефективності управлінської діяльності. Ефективні, сучасні і точні рішення-запорука існування і процвітання будь-якого підприємства. Питання про оцінки діяльності в сучасних умовах є безперечно, важливим і актуальним. Проблема полягає в тому, якого керівника можна вважати ефективним. Для відповіді на це питання, по-перше необхідно розвести поняття ефективність і результативність.

Під результативністю ми розуміємо досягнення поставлених перед організацією цілей, незалежно від способу їх досягнення, витраченого часу і зусиль. Діяльність будь-якого керівника є результативною, тому що він домагається «кінцевого результату», хоча виявляється досить складно ззовні оцінити витрачаються для цього ресурси. Звідси спостерігається у багатьох керівників «заспокоєність і задоволеність».

Можливо, такий підхід в умовах планово-економічного господарювання був, припустимо (при необмеженій кількості тимчасових, людських ресурсів і стабільному фінансуванні). Сучасні соціально-економічні умови розвитку суспільства висувають інші критерії оцінки діяльності керівника, в першу чергу – критерій ефективності. Під ефективністю ми розуміємо оптимальне поєднання досягнутого результату з урахуванням витрачених зусиль. Р.М. Стюарт, характеризуючи ці поняття, пише, що результативність означає здатність «робити правильні речі», а ефективність – здатність «робити речі правильно», тобто отримувати результати з найменшими витратами ресурсів. Результативність є базовою умовою для ефективності.

Керівник повинен володіти і тим і іншим якістю, тобто досягати потрібних результатів найбільш кваліфікованим чином. Не завжди має сенс прагнути виконати роботу якнайкраще. Управління, а саме воно є основною функцією керівника, не завжди націлене на досягнення досконалості : часто час, витрачений на пошуки чогось «абсолютно правильного», може бути більш

ефективно використано в інших цілях. «Найкраще-ворог хорошого», - стверджують Р.Томсон і Н.Вінді.У швидко мінливих умовах сучасного суспільства важко виділити єдиний критерій для оцінки діяльності керівника.

Мета дослідження-виявлення психологічних особливостей особистості керівника, достовірно впливають на ефективність керівництва.

Об'єктом дослідження є професійна діяльність керівника.

Предметом дослідження є психологічні особливості факторів ефективності професійної діяльності керівника.

Для досягнення мети були поставлені **наступні завдання**:

1. Провести теоретичний аналіз професійної діяльності керівника;
2. Вивчити психологічні особливості особистості керівника, що впливають на його ефективну діяльність;
3. Підготувати діагностичний пакет методик для дослідження ефективності керівника і особливості його особистості;
4. Вивчити індивідуально-психологічні особливості особистості керівників та провести порівняльний аналіз психологічних якостей ефективних і неефективних керівників.
5. Надати рекомендації щодо покращення індивідуальних якостей керівників.

Експериментальна база дослідження. Дослідницько-експериментальна робота виконувалася на базі ТОВ «Асоціація дитячого харчування» Вибірку дослідження склали 40 осіб, 25 чоловіків та 15 жінок, віком від 26 до 39 років.

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань обрано такі методи дослідження: теоретичні (теоретико-методологічний аналіз, класифікація та систематизація наукових джерел, порівняння та узагальнення даних теоретичних та експериментальних досліджень), емпіричні (тестування, усне інтерв'ю та бесіда), методи обробки даних (узагальнення та систематизація якісних і кількісних даних емпіричного дослідження), методи математичної статистики (кореляційний аналіз r-Спірмена).

Психодіагностичний комплекс методик склали: методика В.А. Розанової «Оцінка ефективності діяльності керівника»; «Діагностика міжособистісних відносин» Т. Лірі; Опитувальника Д. Кейрсі «Визначення соціального типу особистості керівника».

Теоретична та практична значущість. Результати проведеного дослідження полягають в системному аналізі і вивченні особливостей особистості керівників і ефективності їх діяльності. Експериментально підтверджено Положення про те, що ефективність діяльності керівника залежить від його індивідуально-психологічних особливостей особистості. Результати емпіричного дослідження стануть у нагоді спеціалістам психологічних служб і можуть бути впроваджені при консультативній і психокорекційній роботі.

Апробація результатів. Основні теоретичні та практичні положення дослідження апробовані на IX International Scientific and Practical «Conference Current Challenges of Science and Aducation» (Berlin, 2024).

Публікації. Основний зміст і результати роботи відображено у 2 публікаціях, з них: 1 стаття опублікована у фаховому науковому виданні України категорії В, 1 стаття у збірнику матеріалів конференції.

Структура роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 77 сторінок, основний зміст викладено на 71 сторінці. Робота містить 10 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел складає 73 праці українських та зарубіжних авторів, з них 4 – англійські.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

1.1. Психологічна характеристика поняття ефективності професійної діяльності керівника

Керівник – це найманий робітник, зайнятий професійною організаторською діяльністю, наділений суб'єктом власності, визначеними повноваженнями, у тому числі правом приймати рішення в межах своєї компетенції [38].

Психологія управління, вивчаючи структуру, специфіку і особливості управлінської діяльності, показує шляхи і засоби перетворення її в ефективний інструмент вирішення різноманітних завдань. Оволодіти управлінською діяльністю-це, значить, вміти найбільш ефективним чином організувати кожен її компонент. Оволодіння власною діяльністю, або як кажуть психологи, перетворення себе в суб'єкта діяльності, є оволодіння кожним її психологічно значущим компонентом. Для того щоб оволодіти кожним компонентом своєї діяльності, потрібно знати психологічну структуру діяльності взагалі, і управлінської діяльності зокрема [5].

Керівник, який знає основні компоненти психологічної структури діяльності, має наступні переваги:

- бачить те основне, що належить зробити для вирішення будь-якої задачі;
- в будь-який час може побачити, в якій стадії знаходиться, рішення даної проблеми;
- може своєчасно вносити корективи в рішення будь-якої управлінської задачі;
- отримує бажаний результат найбільш раціональним шляхом.

В даний час існує дуже багато різних визначень діяльності, в тому числі і в психології.

Одним з найбільш вдалих, на думку А.В. Карпова, є наступне визначення діяльності: «Діяльність – це форма активного ставлення суб'єкта до дійсності, спрямована на досягнення свідомо поставлених цілей і пов'язана зі створенням суспільно значущих цінностей або освоєння соціального досвіду» [8, с.28]. Перевага даного визначення полягає в тому, що в ньому відображені найбільш важливі психологічні властивості діяльності (активність, продуктивність (результативність), усвідомлюваність, соціальна обумовленість) і яскраво простежується психологічна структура діяльності.

До теперішнього часу в психології професійної діяльності склалося два основних підходи до змісту (структури) діяльності. Перший з них умовно позначають як структурно-морфологічну парадигму психологічного аналізу діяльності. Основним структурним компонентом діяльності є дія, а організація діяльності трактується як ієрархія систем дій різного рівня складності. Другий підхід-функціонально-динамічна парадигма. В рамках даного підходу діяльність передбачає необхідність декількох якісно різнорідних психологічних компонентів – своїх одиниць, тобто діяльність не ґрунтується на якомусь одному компоненті, наприклад, дії. Ця структура динамічна, а її функціонування і є процес діяльності.

Згідно з другим підходом, психологічну структуру будь-якої діяльності утворює стійкий, постійний набір її основних компонентів. Основними компонентами структури діяльності є: мотивація, цілесвіта, інформаційна основа діяльності, прогнозування її результатів, прийняття рішення, планування, програмування, контроль, корекція, а також оперативний образ об'єкта діяльності, система індивідуальних якостей суб'єкта і сукупність виконавських дій.

Діяльність-це система, набір або сукупність дій, що здійснюються в певній послідовності. Це, звичайно, вірно, проте структура діяльності є деякий, приховані від зовнішнього спостерігача компоненти. Вони є настільки важливими, що без них діяльність взагалі неможлива. Зрозуміло, що ці компоненти представляють інтерес з психологічної точки зору [23].

Розглянемо психологічну структуру діяльності більш детально.

Мотив =>мета=>завдання=>дії=> контроль=> результат => рефлексія.

Така універсальна структура будь-якої діяльності, що включає в себе як зовнішні (об'єктивно-Предметні), так і внутрішні (суб'єктивно-психологічні) компоненти [5]. Розкриємо їх більш детально.

У найзагальнішому вигляді мотив-це те, що рухає людиною, що змушує його діяти. Мотив може бути внутрішнім (наприклад, наше бажання зробити що-небудь) або зовнішнім (коли обставини або інші люди змушують нас робити щось). Зовнішні мотиви називаються стимулами. Діяльність без мотиву неможлива. Однак сам по собі мотив може бути, і не видно, не помітний з боку. Крім того, розрізняють мотиви, усвідомлювані і неусвідомлювані (приховані для самої людини). Мотив реалізує по відношенню до діяльності як власне спонукальні, так і регуляційні функції, динамізує і організовує всю систему діяльності. Сукупність мотивів об'єднується в поняття мотиваційної сфери особистості, а в ролі мотиваторів діяльності можуть виступати найрізноманітніші психологічні освіти – потреби, інтереси, установки, переконання, прагнення, потягу, норми, цінності та ін.

Мета є ідеальною формою представлення результатів діяльності. Ця ідеальна форма майбутнього результату складається у людини до початку здійснення діяльності і в подальшому робить вирішальний вплив на всі її зміст. Мета в психології розглядається в якості системоутворюючого фактора діяльності. Саме мета визначає зміст, структуру і динаміку діяльності. Діяльність без мети є безглуздою, неорганізованою, хаотичною[10].

Завдання, а точніше система завдань – це мета, що розглядається суб'єктом з точки зору наявних конкретних умов її досягнення. Рух до великих і складних цілей завжди може розглядатися як система завдань, етапів, кроків. Якщо мета-це поняття стратегічне, то завдання-тактичне. Завдання завжди конкретна. Правильно поставлена задача дає можливість вибрати найбільш підходящий варіант дії. Цілі і завдання – це не тільки регулятори діяльності, а й компоненти,

які надають сенс і внутрішню впорядкованість. Звичайно, це відбувається лише тоді, коли цілі та завдання чітко усвідомлюються.

Контроль, в найзагальнішому вигляді, – це порівняння того, що є з тим, що має бути. Одержуваний результат порівнюється з ідеальним. Контроль дозволяє своєчасно скорегувати і внести в неї деякі зміни, виходячи з умов, в яких вона здійснюється. Завдяки процесам контролю, самоконтролю і корекції загальна структура діяльності набуває нелінійний, а замкнутий – кільцеподібний характер, що забезпечує її адаптивність, гнучкість[15].

Рефлексія в структурі діяльності-це аналіз або самоаналіз кожної дії. Якщо, наприклад, результат діяльності виявляється не таким, яким він повинен бути, людина починає аналізувати вчинені дії, намагаючись зрозуміти в якій ланці його дії, була допущена помилка. Діяльність не може вважатися завершеною, якщо вона не закінчилася рефлексією. Звичайно, перш за все, це стосується складних видів діяльності і в меншій мірі – діяльності звичної, автоматичною.

Таким чином, в діяльності завжди присутні суб'єктивно-психологічні компоненти, або те, що називається внутрішнім планом. Завдяки внутрішньому плану діяльність є осмисленою, впорядкованою і, в кінцевому рахунку, ефективною [5]

Все, що ми обговорювали вище, стосується діяльності в цілому, взагалі. А управлінська діяльність має свої особливості. Управлінська діяльність не передбачає прямого впливу суб'єкта на предмет діяльності, проте обов'язково передбачає організацію одним суб'єктом діяльності інших людей, а також ієрархічність їх підпорядкування. Управлінська діяльність – це клас видів професійної діяльності, специфіка якого визначається її основним завданням – необхідністю організації людей за ієрархічним принципом для досягнення спільних цілей [10].

Дана діяльність характеризується рядом психологічних особливостей:

- Мета опосередкована, а не пряма, з кінцевими результатами функціонування тієї чи іншої організації. Керівник зазвичай не повинен сам брати участь у створенні кінцевих результатів;

- предмет діяльності-інші люди. Суб'єкт і об'єкт купа є не тільки ідентичними за своєю складністю, але і тотожними за своїми основними, перш за все психологічним, особливостям;

- процес діяльності-Організація діяльності інших людей, тобто це «діяльність з організації діяльності» (діяльність другого порядку). Ця властивість розглядається в теорії як основна-атрибутивна для управлінської діяльності, тому вона може бути позначена як метадіяльність;

- етичний зміст діяльності-реалізація певних універсальних управлінських функцій (компонентів) (Цілепокладання, планування, прогнозування, мотивування, прийняття рішення, контроль та ін.). Система цих функцій притаманна будь-якої управлінської діяльності, незалежно від її конкретного виду, хоча ступінь їх вираженості може в кожному випадку змінюватися. Сукупність цих компонентів виражає інваріантну психологічну структуру управлінської діяльності [15].

Положення про функціональну природу управлінської діяльності є основним в сучасній психології управління, саме ця особливість є унікальною і визначальною рисою управлінської діяльності. Тому психологічний зміст цієї діяльності, її структуру і організацію прийнято розкривати через характеристику системи основних управлінських функцій.

В якості основи даної структури використовується поєднання трьох головних критеріїв: діяльнісно-адміністративний вимір; кадровий вимір; виробничо-технологічний вимір.

Вони ж є і підставами для виділення трьох головних категорій управлінських функцій. Крім того, їх реальна взаємопов'язаність і комплексність вимагають виділення ще однієї категорії функцій – синтетичних, комплексних, тобто похідних від взаємодії трьох зазначених категорій, функцій.

Всі управлінські функції утворюють структуру, що включає чотири основні групи функцій:

1. діяльнісно-адміністративні: Цілепокладання, прогнозування, планування, організація виконання, мотивування, прийняття рішень, комунікація, контроль, корекція;

2. кадрові: Управління персоналом, дисциплінарна, Виховна, арбітражна, психотерапевтична;

3. виробничо-технологічні: оперативного управління, матеріально-технічного забезпечення, інноваційна, маркетингова;

4. похідні (синтетичні, комплексні): інтеграційна, стратегічна, представницька, експертно-консультативна, стабілізаційна.

Однією з найважливіших особливостей функцій першої групи – адміністративних – є те, що в своїй сукупності вони утворюють цілісний цикл управління, який може реалізовуватися як в макро-, так і в мікромасштабах часу. Цей цикл управління, починаючись з функції цілепокладання і проходячи потім через інші функції, завершується контрольно-корекційною функцією.

Основні управлінські функції другої групи-кадрові-в психології управління прийнято впорядковувати на основі хронологічного критерію, тобто часу їх реалізації в процесі організаційного функціонування. Вони можуть бути описані з різним ступенем деталізації, проте найчастіше відзначаються наступні напрямки і етапи управління трудовими ресурсами: формування кадрової політики організації; кадрове планування; розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; визначення системи заробітної плати і пільг; організація системи стимулювання; професійна адаптація; підбір і розстановка персоналу; професійна підготовка і перепідготовка персоналу; оцінка персоналу; підвищення, пониження, переведення, звільнення персоналу, підготовка керівних кадрів; управління кар'єрним просуванням і переміщенням[18].

Необхідність управлінських функцій третьої групи-виробничо-технологічних-пов'язана з тим, що діяльність практично будь-якої організаційної системи спрямована на створення певних продуктів, отримання соціально – значущих цінностей-товарів, послуг та ін Тому будь-яка організація включає в

якості свого основного ланки так звану операційну систему, безпосередньо спрямовану на створення підсумкового продукту діяльності. Регулюючи її, керівник реалізує функцію оперативного управління, а також тісно пов'язані з нею маркетингову та інноваційну функції.

За своїм змістом похідні функції є похідними від всіх інших груп функцій і будуються на основі їх об'єднання. Суть так званої інтеграційної функції полягає в координації всіх – приватних і загальних аспектів, завдань, функцій управлінської діяльності та надання їм, по можливості, більш цілісного і несуперечливого характеру. Інша-стратегічна-найбільш характерна для керівників вищої ланки і визначається як «управління управлінням» (що, в свою чергу, абсолютно нетипово для керівників нижчої ланки). Здійснюючи представницьку функцію, Керівник захищає інтереси очолюваної ним організації та (або) групи на різних рівнях внутрішньо-організаційної вертикалі, а також у взаємодіях організації із зовнішнім оточенням. Крім того, в цю ж групу входять і такі узагальнені функції, як адміністративна і стабілізаційна[21].

При проектуванні структури управлінської діяльності на психологічну структуру діяльності (в загальному) М. М. Вересов виділив наступні компоненти: Мета=> мотив => дія (делегування) => контроль=> рефлексія [5].

Досліджуємо цю структуру більш детально. Мета стоїть на першому місці. Це зрозуміло, адже керівник ставить цілі для підлеглих. Для того, щоб мета була досягнута, слід створювати мотив, тобто викликати у виконавців бажання і прагнення йти до цієї мети. Керівник розподіляє завдання серед своїх підлеглих з урахуванням складності поставленої мети і можливості її досягнення – ця дія називається делегуванням. Делегування-найважливіша дія, без нього неможливе управління. Ряд дослідників включає в структуру управлінської діяльності і планування.

Таким чином, управлінська діяльність включає в себе наступні компоненти:

- а) дії по постановці цілей, включаючи планування етапів їх досягнення;
- б) дії з мотивування співробітників;

- в) дії по визначенню і постановці завдань перед співробітниками;
- г) делегування;
- д) дії з контролю за виконанням завдань;
- е) рефлексію [5].

Впорядкувати управлінську діяльність, стати її суб'єктом – значить організувати і безпомилково реалізувати кожен з цих компонентів. Що повинен менеджер знати про кожен компонент діяльності, щоб максимально і ефективно організувати її?

Існують певні умови оволодіння основними компонентами управлінської діяльності та управлінськими діями. Сформулюємо ці умови у вигляді вимог до знань і вмінь менеджера.

Цілепокладання. Для того, щоб ефективно організувати дії по постановці цілей, менеджеру необхідно:

- 1) розуміти управлінську значимість і роль цілей і цілепокладання;
- 2) знати і вміти формулювати основні види і типи цілей (за якістю і за термінами);
- 3) знати і використовувати основні правила постановки цілей перед підлеглими;
- 4) вміти планувати власні дії і час, навчаючи цьому підлеглих [13].

Діяльність без мети неможлива, і тому вміння найкращим чином поставити мету перед підлеглими – основа управління їх діяльністю.

Мотивація. Для успішного здійснення дій по мотивації співробітників на вирішення завдань (а значить, і для успішного їх вирішення) менеджеру необхідно:

- а) знати і вміти «включати» основні мотиви-рушійні сили підлеглих;
- б) використовувати як активні, так і пасивні мотивуючі фактори;
- в) використовувати методи і принципи мотивуючої організації праці;
- г) використовувати прийоми групової та індивідуальної мотивації.

Надзавдання менеджера-створення у підлеглих усвідомлених внутрішніх мотивів, тобто бажання виконати поставлене завдання найкращим чином.

Постановка завдання. Для того щоб ця дія була максимально ефективною, менеджеру необхідно:

- а) знати завдання, вміти розподіляти їх в залежності від ступеня важливості, вміти виділяти найбільш пріоритетні з них;
- б) вміти встановлювати порядок дій щодо їх вирішення;
- в) вміти співвідносити рішення конкретних завдань з тактичними і стратегічними цілями[33].

Делегування. Для того щоб делегування стало найбільш ефективним, менеджеру необхідно:

- а) знати, які завдання підлягають, а які не підлягають делегуванню;
- б) вміти найкращим чином вибрати людину для делегування йому необхідних завдань;
- в) знати правила делегування;
- г) не допускати типових помилок, а якщо вони все ж трапляються, вчасно їх виправляти.

Контроль приносить результат, якщо менеджер:

- а) знає і вміє використовувати основні його види в залежності від ситуації і типу завдань;
- б) знає правила організації контролю і використовує їх;
- в) не допускає типових помилок при контролі або вчасно їх виправляє;
- г) використовує наявні у нього можливості для організації самоконтролю [5].

Отже, можемо зробити висновок, що здійснення управлінської діяльності, так само як її внутрішня організація, впорядкованість, вимагає від керівника широкого спектру знань і конкретних управлінських умінь. Ці знання і вміння є, найважливіша ланка в професійній підготовці сучасного менеджерів.

1.2. Психологічні особливості ролі керівника у досягненні ефективності у професійній діяльності

В даний час психологічна наука виходить на міждисциплінарний рівень, оскільки накопичився великий досвід вузьконаукових досліджень, і тепер перед вченими стоїть важливе завдання – зв'язати ці дослідження і відкриття в одну логічний ланцюжок, де можна простежити взаємозв'язку між різними явищами аналіз діяльності керівника дозволяє виділити кілька груп факторів, що впливають на ефективність управлінської діяльності. Всю сукупність факторів можна умовно розділити на дві великі групи: зовнішні фактори і внутрішні. Зовнішні фактори, що формують соціальну ситуацію в суспільстві, в конкретній галузі, в організації, ми умовно розділили на три рівні: загальнодержавний (економіка країни, політика, зміни в законодавстві, демографічна ситуація); Галузевий (рівень взаємодії Компанії з партнерами, конкурентами, споживачами, наглядовими органами, місцевою владою); організаційний (внутрішнє життя організації, її структура, комунікації в організації, рівень розвитку компанії і т.д.) фактори загальнодержавного рівня впливають на діяльність організацій постійно. Причому керівники, в свою чергу, не можуть на них впливати – це умови, в яких необхідно здійснювати свою діяльність. Таким чином, ефективність керівника на даному рівні пов'язана з умінням і здатністю діяти в «пропонованих обставинах»[24].

На галузевому рівні у керівника з'являється більше можливостей для мінімізації впливу негативних факторів, управління ними. На цьому рівні велике значення мають розробка і реалізація керівником стратегії організації. Організаційні фактори настільки тісно взаємопов'язані з діяльністю керівника, що можна говорити про вплив і організаційних факторів на керівника, і керівника – на організаційні фактори. Таким чином, значимість зовнішніх факторів для діяльності керівника очевидна. Проте в рамках нашого дослідження особливий інтерес представляють соціально-психологічні фактори. Друга група факторів-внутрішні. Саме цим факторам присвячено безліч досліджень.

До внутрішніх факторів відносяться особистість керівника, його стиль управління, особливості побудови взаємин з людьми. Дослідження, присвячені внутрішнім факторам, почали проводитися в США на початку ХХ ст. У даних дослідженнях можна умовно виділити три підходи. Перший підхід ґрунтується на тому, що ефективні керівники володіють певним набором особистісних якостей. Серед таких якостей можна відзначити рівень інтелекту, знання, чесність, ініціативність, освіту і впевненість в собі. Представником цього підходу є Ralph M. Stogdill. Досліджуючи риси особистості успішних керівників, він виявив, що в різних ситуаціях потрібні різні здібності та якості. Індивідуум проявляється як лідер, тому що він забезпечений здібностями і характеристиками, які визнані і схвалені членами групи [6].

У сучасній науковій літературі можна зустріти критику такого підходу, оскільки він ґрунтується на сукупності конкретних якостей як фактора ефективності керівника, в той час дослідники знаходили ефективних керівників, які не мали «необхідних» якостей. Незважаючи на серйозні розробки теорій особистості, вчені не отримали відповідь на питання про те, від чого залежить і як можна підвищувати ефективність діяльності керівника. У пошуках відповіді на це питання дослідники вийшли «за межі» особистості і звернули свою увагу на поведінкові фактори. У розробці поведінкового підходу велику роль зіграла соціальна психологія.

Даний підхід ґрунтується на понятті «стиль керівництва». М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі відзначають, що стиль керівництва – це «звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб надати на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації» [7]. Серед дослідників, які розробляли свої концепції ефективності керівника в рамках даного напрямку, можна назвати Д. МакГрегора, р. Лайкерта [23]. Останній підхід, що характеризується наявністю сполучної ланки між внутрішніми і зовнішніми факторами, – ситуаційний. У своїх дослідженнях автори, вивчаючи фактори ефективності діяльності керівника, класифікували велику кількість ситуацій на основі спеціально розроблених критеріїв.

Представниками даного підходу є Ф. Фідлер, П. Херсі і К. Бланшар, т. Мітчелл і р. Хаус, в. Врум і Ф. Йеттон [21]. Таким чином, аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень підтверджує думку про те, що важливо враховувати як особистісні та поведінкові фактори, що впливають на діяльність керівника, так і соціальний контекст.

Виникає закономірне питання про те, що таке ефективність і як її виміряти. Більш того, як визначити, що ми вимірюємо ефективність саме керівника, а не його підлеглих. Відповіді на ці питання гідні окремих статей і дискусій, в цій статті ми розглядаємо суб'єктивне сприйняття ефективності діяльності керівника суб'єктами управлінської діяльності. У 2006 р. нами було проведено дослідження ефективності діяльності керівника на промисловому підприємстві деревообробної галузі.

Методика дослідження ґрунтувалася на наступних методологічних положеннях щодо діяльності керівника та факторів, що впливають на її ефективність:

1. Ефективність діяльності керівника залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів.

2. Внутрішні фактори-професійні та особистісні компетенції керівника.

3. Зовнішні фактори-це фактори навколишньої дійсності: характеристики місця роботи, системи управління, організаційної структури і т. д. Для того щоб провести дослідження факторів, що впливають на ефективність діяльності керівника, ми використовували модель, що застосовується при стратегічному плануванні діяльності організації. Поширеним методом стратегічного планування є Swotаналіз (акронім наступних слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози) [3]).

Методика SWOT-аналізу була адаптована нами для дослідження факторів, що впливають на ефективність діяльності керівника. Збір інформації був організований за методом «360 градусів». Дослідження включало в себе кілька етапів. На першому етапі проводилося інтерв'ю з керівником. На другому- інтерв'ю з безпосередніми підлеглими на основі тієї ж схеми, що і з керівником.

Після аналізу даних, отриманих в результаті інтерв'ю з керівниками і підлеглими, був реалізований третій етап, який полягає в наданні зворотного зв'язку керівнику, спільному обговоренні результатів і розробці програми розвитку, спрямованої на підвищення ефективності керівника.

Після проведення інтерв'ю у нас вийшло чотири масиви даних:

- 1) сильні сторони керівників, їх внутрішні ресурси;
- 2) слабкі сторони керівників, обмеження;
- 3) фактори зовнішнього середовища, що допомагають ефективно здійснювати діяльність (позитивні зовнішні фактори);
- 4) фактори зовнішнього середовища, що заважають ефективному здійсненню діяльності (негативні зовнішні фактори).

В цілому, можна відзначити, що фактори, які позитивно впливають на ефективність діяльності керівників, лежать в межах організації, хоча якщо підлеглі обмежують ці фактори безпосередньо підприємством, то керівники схильні розглядати організаційні фактори на рівні групи компаній. Для керівників і підлеглих важливими факторами, що відносяться до категорії «підприємство», є професіоналізм команди керівників, впевненість у своєчасній і компетентній допомозі колег.

Фактори, що відносяться до категорії «група компаній», допомагають керівникам проводити переговорні процеси. Серед факторів, що заважають ефективному здійсненню діяльності, для керівників найбільш негативними є фактори з категорій «галузеві», «суспільство і держава», а для підлеглих – фактори з категорії «підприємство»[25].

Виникає протиріччя, оскільки для підлеглих фактори з категорії «підприємство» надають як позитивний, так і негативний вплив на діяльність керівника. Основний масив проблем, які, на думку підлеглих, впливають на ефективність роботи керівників, пов'язаний з плінністю кадрів, недостатнім фінансуванням виробництва і проблемами у взаємодії між різними управлінськими рівнями і підрозділами на підприємстві. Таким чином, до першочергових проблем, з якими керівникам необхідно ефективніше

справлятися (якщо неможливо усунення цих труднощів), відносяться взаємодія з наглядаючими органами і місцевою владою, недосконалість законодавства, демографічна ситуація, яка виражається в скороченні припливу молодих працівників.

Внутрішні фактори ефективності діяльності керівника можна віднести до кількох категорій: знання, вміння, досвід, поведінка, особистісні якості. При аналізі позитивних факторів ефективності діяльності керівників підлеглі і самі керівники в першу чергу говорять про вміння та особисті якості. Вміння керівника безпосередньо пов'язані з діяльністю, а особисті якості проявляються, перш за все, у взаєминах з підлеглими і колегами.

На думку керівників, основними вміннями, що допомагають ефективно вирішувати завдання, є вміння спілкуватися і приймати рішення. Серед особистих якостей необхідно відзначити комунікабельність, а також уважність керівника по відношенню до підлеглих. При цьому основні знання, необхідні керівнику, стосуються виробничої сфери та діяльності функціонального підрозділу [17].

На думку підлеглих, основними вміннями керівника є комунікативні вміння: вести переговори, організовувати роботу людей і приймати рішення. Серед особистісних якостей найбільше сприяють ефективності комунікабельність і наполегливість. Поведінка ефективного керівника, на думку підлеглих, характеризується готовністю і здатністю допомогти своїм співробітникам. Негативні внутрішні фактори – ті особисті і професійні особливості керівника, які перешкоджають ефективному здійсненню діяльності, і відсутність умінь і знань, необхідних отримати.

На думку керівників, найбільше їм не вистачає фінансових знань, деяких умінь, таких як вміння делегувати завдання, систематизувати свою діяльність, проявляти вимогливість; заважає в діяльності надмірно емоційне реагування на деякі ситуації. На думку підлеглих, керівникам необхідно отримувати додаткові знання з управління виробництвом, нового обладнання, фінансів та управління персоналом. Заважає ефективній діяльності надмірно емоційне реагування на

деякі ситуації, а також деякі особистісні якості (забудькуватість, запальність, непунктуальність, злопам'ятність, безвідмовність) [37].

Отже, результати даного дослідження не можна узагальнювати для всіх керівників, оскільки на ефективність діяльності менеджерів впливає сукупність індивідуальних факторів і ситуативних факторів зовнішнього середовища. Крім того, запропонована методика відображає найбільш актуальні для керівників і підлеглих фактори ефективності. Ми припускаємо, що при зміні ситуативних факторів середовища відбудеться переоцінка внутрішніх факторів. Керівники можуть виявити нові сфери особистого та професійного розвитку. При зміні внутрішніх факторів, наприклад отримання нових знань або умінь, може змінитися сприйняття ситуативних факторів – переоцінка загроз, відкриття нових можливостей.

1.3. Психологічні фактори, що впливають на ефективність професійної діяльності керівника

Умови сучасного життя, що постійно ускладнюються, нестійкість та значна непередбачуваність соціальних процесів висувають все більш високі вимоги до здатності людини долати життєві труднощі.

Вміння людини оволодівати складними життєвими ситуаціями є важливим показником рівня розвитку особистості. На грані загальної психології, в процесі становлення та зрілості її шкільні і течій, гібридизуючись із соціологією, політологією, педагогікою та на задоволення потреб менеджменту, народилася галузь психологія управління, що найбільш стисло характеризується як галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність. [1].

М. Мескон відзначає, що суть управління полягає у «впливі на організацію і зміну її структури з метою прийняття оптимальних рішень». Управління - це процес планування, організації, мотивації та контролю для того, щоб сформулювати та досягти мети організації через інших людей. Усі керівники виконують ці функції та грають кілька інших ролей, таких як оброблювача

інформації; лідера; особи, яка приймає рішення [22].

У психологічному аспекті управлінська діяльність – це реалізація суб'єктивного ставлення до різних сфер об'єктивного світу, під час якого задовольняється певна потреба суб'єкта та досягається поставлена мета як майбутній результат. Управлінська діяльність – один із різновидів соціальної роботи, що за своєю суттю має бути спрямована на підвищення ролі суб'єктивного чинника. Суть професіоналізації управління за психологічного підходу полягає в опануванні керівниками секретів майстерності, формуванні у них психологічної готовності здійснювати управлінську діяльність ефективно та результативно, баченні й розумінні ними шляхів, що ведуть до високої професійної досконалості [3].

Психологія управління, зокрема, вивчає психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності. Очевидно, що такі чинники в різних умовах – різні: у країнах, де спостерігається економічний ріст і Країні, яка з 2014 року перебуває у стані війни, такі психологічні чинники будуть мати ряд відмінностей. Результат вивчення та дослідження психологічних чинників, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни, є невід'ємним елементом корегування такої діяльності з метою її прогресивного розвитку та запобігання прийняттю хибних, патових рішень в управлінському процесі.

Таким чином, психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни можуть бути позитивними або негативними, тобто або управлінська діяльність у нестабільних умовах буде ефективною, або особиста психологічна неготовність керівників та учасників процесу впливатиме на прийняття рішень непослідовно, хаотично, емоційно, непрогнозовано, несистемно, емотивно. У своїй роботі керівник за стабільних умов має враховувати чинники, що впливають на ефективність роботи групи: людський фактор, чисельність групи (колективу), статус членів групи, психологічна сумісність, підбір лідерів групи, професійна спрацьованість, згуртованість, психологічний клімат [3].

Наприклад, вміння створити психологічно комфортні умови праці з метою ефективного виконання поставлених задач (вміння слухати, підтримувати, чути зауваження, вміння аналізувати, доносити логічно і послідовно свої думки, ставити задачі, вміти обґрунтовано критикувати та робити зауваження, бути послідовним тощо) беззаперечно позитивно впливатиме на продуктивність організації. Отже, психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності – набір психологічних характеристик особистості керівника, які мають вплив на організацію роботи людей в колективі (групі). Ці характеристики можуть мати позитивний і негативний ефект на його діяльність з управління. Війна – психологічний подразник для людини, суспільства, будь-якої соціальної групи, до якого немає природного імунітету, здатного захистити від стресу, що спричиняє інформація про бойові дії, необхідність перервати професійну діяльність та піти в укриття, приліт ракети, кількість жертв, кількість осіб, які бажають закінчити свою діяльність та переїхати за кордон. Відповідно психологічна готовність до вище зазначеного і є запорукою ефективної управлінської діяльності під час війни. Війна спричиняє тривалу стресову ситуацію.

Призвичаїтися до неї можна шляхом акцентованих соціальних комунікацій - на усіх рівнях та в усіх середовищах. Відповідно розуміючи вплив війни на психіку людини і групи, керівник має мати психологічну стійкість до роботи в нестабільних умовах та з особами, які мають різний рівень психологічної готовності до змін та негативних факторів швидкої зміни реальності. Тобто, психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності в умовах війни – психологічна готовність керівника здійснювати свої повноваження в умовах війни та набір психологічних навичок керівника здійснювати управління групою в умовах війни.

Під час війни стиль управління дещо змінюється та набуває нових рис, які мають бути досліджені і проаналізовані. Під час війни, вважаю, зберігається класифікація чинників на зовнішні і внутрішні. Перші – спрямовані на вирішення питань, які виникають як зміни в соціально-економічній структурі суспільства,

що пов'язані з війною (еміграція, внутрішнє переміщення осіб, перекваліфікація партнерів чи їх втрата взагалі, вивчення нового законодавства, встановлення нових соціальних зав'язків), другі – організація здорового психологічного клімату в середині групи (колективу).

Найзагальніша класифікація психологічних чинників запропонована Л.М. Карамушкою на прикладі аналізу діяльності освітніх організацій. Ця класифікація об'єднує їх у дві групи, а саме: об'єктивні (або зовнішні) чинники; суб'єктивні (або внутрішні) чинники. Необхідно підкреслити, що однією із важливих умов реалізації функції контролю є орієнтація керівника однаково як на результат діяльності, так і на людей. Керівництво – це здійснення впливу на людей та налагодження з ними міжособистісних стосунків. Його ефективність значною мірою залежить від стилю діяльності самого управлінця (авторитарного, демократичного, ліберального) та його індивідуально-психологічних особливостей. Засобами впливу є переконання, особистий приклад, наказ, розпорядження тощо [4].

Важливо виділити внутрішні, спрямовані на комунікацію в середині організації (колективу), психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності в умовах війни позитивно: емпатія до чужої біди, вміння комунікувати з людьми, які пережили чи переживають горе, біду, втрати, вміння приймати рішення швидко, організовувати безпеку учасників групи, організовувати групи підтримки, інформувати групу про можливості їх розвитку, зняття стресу, забезпечення найбільш стабільних умов праці, позитивне мислення, з розумінням та повагою ставитися до осіб, які мають фізичні відхилення, інтегрувати нових учасників групи до групи з розумінням особливостей їх менталітету та зміни постійного місця проживання, вміння спілкуватися з ветеранами війни, інтегрувати їх в свої колективи, адаптувати їх до цивільного життя в новому колективі (організаційна адаптація, психологічна, професійна, психофізіологічна), посилювати корпоративну культуру, допомога людям віднайти себе наново, стійкість, витримка, відповідальність, субординація, вміння вирішувати конфлікти спокійно, не задаючи болю іншим

людям, які постраждали через війну.

Тобто, при прийнятті будь-якого рішення головним психологічним чинником, що впливає на ефективність управлінської діяльності під час війни, є розуміння ступеню травмованості учасників процесу війною та її наслідками, а також готовністю інших суб'єктів до змін та адаптації. Суб'єкт прийняття рішень має мати психологічну готовність реагувати на ситуацію закономірно та враховувати неадаптованість інших до сукупності факторів, які можуть впливати та пов'язані з війною. Негативними психологічними чинниками, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни можуть бути: відсутність психологічної стійкості керівника, неготовність до змін, відсутність емпатії, однакове ставлення до всіх без врахування отриманих ними травм під час війни, невміння співчувати, відповідальність лише за власну безпеку та комфорт, тощо.

Важливим чинником ефективного управління є готовність його суб'єктів до тривалої протидії негативним наслідкам війни. Саме стоїцизм, зокрема як готовність протидіяти негативним факторам, мають в собі плекати люди, які живуть в умовах війни. Абсолютно доречною вважаю думку М. Мескона: «Ефективний керівник, зважаючи на ситуаційні зміни, розуміє, що не існує єдиного «правильного» способу здійснення чогось. Оптимальний вибір – це вибір того, що найбільше відповідає ситуації, що склалася на даний час.» [2, с. 37].

Психологічні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності під час війни мають стати об'єктом і предметом детального аналізу науковців-психологів з метою вироблення рекомендацій психологічної адаптації керівника і колективів до умов війни та її наслідків. Розвинення широкого спектру ефективних способів та стратегій розв'язання складних ситуацій, формування навичок їх гнучкого використання відповідно вимогам та умовам ситуації підвищує позитивний потенціал особистості, розвиває її психологічну стійкість.

До психологічних факторів, що зумовлюють ефективність праці менеджерів належать такі:

- психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів, зокрема вирішення проблем професійного самовизначення управлінців, їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації;
- пошук та активізація резервів управлінського персоналу, зокрема оцінювання та добір менеджерів для потреб організації;
- оцінка та поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, в тому числі вдосконалення стилю і культури ділових стосунків у фірмі;
- психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, зокрема розробка кадрової політики фірми, створення дійових механізмів управління фірмою як соціотехнічною системою [12].

Критеріями за якими можна оцінити ефективність психологічних факторів впливу на роботу керівника є:

- 1) Задоволеність членів колективу різними аспектами членства в ньому (наприклад, відносини з колегами і керівниками, умови праці, заробітної плати тощо).
- 2) Мотивація членів колективу (йдеться про їхнє бажання працювати і прагненні зберегти членство в колективі).
- 3) Авторитет керівника в колективі.
- 4) Самооцінка колективу (вона стосується цілого ряду важливих його характеристик і є загальний підсумок успішності його функціонування).
- 5) Особистість керівника (керівник має бути домінантним, впевненим у собі, стресостійким, емоційно врівноваженим, креативним, товариським) [6].

Робота керівника вважається ефективною, якщо очолюваний ним колектив має високі показники по перерахованих психологічних критеріям групової ефективності.

Таким чином, ми висвітлили, що до психологічних факторів, що зумовлюють ефективність праці менеджерів належать: задоволеність, мотивація членів колективу, авторитет керівника, самооцінка колективу та особистість

керівника. Робота керівника вважається ефективною, якщо очолюваний ним колектив має високі показники по перерахованих критеріям.

Висновки до першого розділу

Досліджуючи теоретичні аспекти вивчення психологічних факторів впливу на роботу керівника нами було визначено, що керівництво – це процес впливу на підлеглих для досягнення мети організації. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Розрізняють 3 типи керівництва: автократичний, демократичний та ліберальний. Психологічні фактори – це рушійна сила будь-якого процесу, що впливає на психічні процеси, стани та властивості. У трудовій діяльності розрізняють такі психологічні фактори як: пізнавальні процеси, емоційно-вольові стани та властивості особистості.

До психологічних факторів, що зумовлюють ефективність праці менеджерів належать: задоволеність, мотивація членів колективу, авторитет керівника, самооцінка колективу та особистість керівника. Робота керівника вважається ефективною, якщо очолюваний ним колектив має високі показники по перерахованих критеріям.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

2.1. Організація та методологічні аспекти дослідження

Мета емпіричного дослідження – вивчення психологічних факторів ефективності професійної діяльності керівника.

Гіпотеза дослідження – особистісний потенціал ефективного керівника первинної ланки в ТОВ «Асоціація дитячого харчування» складають наступні індивідуально-психологічні особливості: креативність, товариськість, емоційну стійкість, практичність і високий самоконтроль, а також внутрішня мотивація і високий рівень домінування у відносинах.

Об'єкт емпіричного дослідження. В якості випробовуваних в нашому дослідженні брали участь співробітники ТОВ «Асоціація дитячого харчування». Випробовувані відбиралися в організаціях, що займаються оптово-роздрібною торгівлею. Менеджери первинного (нижнього) рівня; характер діяльності – керівництво первинними робочими групами, в підпорядкуванні від 3 до 7 осіб; кількість – 40 осіб; стать – 25 чоловіків і 15 жінок; вік – від 26 до 39 років.

Завдання емпіричного дослідження.

1. Психодіагностичне обстеження керівників нижнього рівня.
2. Якісний аналіз рівня успішності професійної діяльності керівників і їх індивідуальних якостей особистості.
3. Аналіз достовірних взаємозв'язків між індивідуальними якостями особистості керівників і рівнем їх професійної успішності (кореляційний аналіз).

Обґрунтування вибору методик дослідження.

Тема нашого дослідження диктує нам необхідність психодіагностики двох типів даних:

- 1) індивідуальні якості особистості керівників;
- 2) рівень успішності професійної діяльності керівників.

Для перевірки або спростування висунутої гіпотези проводився розрахунок кореляцій між досліджуваними шкалами за допомогою рангового коефіцієнта кореляції r -Спірмена за допомогою програми SPSS 17. Для визначення відмінностей між вибірками було застосовано порівняння показників у досліджуваних вибірках за допомогою критерію t -Ст'юдента для незалежних вибірок.

1 етап – вивчення показників успішності професійної діяльності менеджерів організації за допомогою методики В.А. Розанової «Оцінка ефективності діяльності керівника». Обстеження проводилося на всій вибірці, що складається з випробовуваних (чоловіків) – керівників відділів по роботі з клієнтами ТОВ «Асоціація дитячого харчування». Дослідження проводилося в дистанційній формі. На даному етапі виявлені випробовувані з високою, середньою і низькою ефективністю, потім були сформовані дві групи випробовуваних – група високоефективних керівників і група низькоефективних керівників (по 20 людей в кожній групі).

2 етап – проводилося визначення соціального типу особистості за допомогою опитувальника «Діагностика міжособистісних відносин» Т. Лірі. Дослідження проводилося дистанційно. Діагностувався соціальний тип особистості за такими шкалами: інтроверсія, екстраверсія, ірраціональність, раціональність, Динаміка, статика, інтуїція, сенсорика. Також визначався соціальний тип особистості і його властивості.

3 етап – проводилась оцінка здатності до прийняття керівниками творчих відповідальних управлінських рішень за допомогою методики опитувальник Д. Кейрсі «Визначення соціального типу особистості керівника». Дослідження проводилося дистанційно. Вивчалися результати за наступними полярними шкалами: рішучість – обережність, відповідальність-безвідповідальність, стратегія-тактика, інтуїція-логіка, творчість-консерватизм, чесність – брехливість.

Для перевірки або спростування висунутої гіпотези проведено порівняння отриманих результатів за даними методиками. Було проведено розрахунок

кореляції між даними показниками за допомогою рангового коефіцієнта кореляції r -Спірмена за допомогою пакету статистичної обробки SPSS 17. Для визначення відмінностей між вибірками було застосовано порівняння показників у досліджуваних вибірках за допомогою критерію t -Ст'юдента для незалежних вибірок.

Для діагностики рівня успішності професійної діяльності керівника не існує стандартних тестових методик, більш того цей параметр важко пов'язати з будь-яким об'єктивним показником. У зв'язку з цим йому видається, що найкраще оцінити рівень успішності професійної діяльності менеджера (по всій сукупності виконуваних ним функцій і завдань) може його безпосередній керівник. Ось чому в якості показника успішності професійної діяльності менеджера в нашій роботі ми будемо використовувати результати експертного опитування безпосередніх керівників наших випробовуваних.

Для зручності аналізу все різноманіття індивідуальних якостей особистості менеджерів ми розбили на наступні групи:

1. Особливості темпераменту.
2. Особливості мислення.
3. Особистісні якості.
4. Міжособистісні стосунки.
5. Мотиваційні орієнтації.

Відповідно до такого поділу нами підбиралися і тестові методики:

Для діагностики особливостей темпераменту використовувався опитувальник

1. Методика В.А. Розанової «Оцінка ефективності діяльності керівника»;
2. «Діагностика міжособистісних відносин» Т. Лірі;
3. Методика «Методи діагностики психологічної стійкості керівників»

(О. Малюшко)..

Опис психодіагностичних методик.

1. Методика В.А. Розанової «Оцінка ефективності діяльності керівника» [33].

Методика В.А. Розанової «Оцінка ефективності діяльності керівника» для діагностики ефективності роботи конкретного керівника дозволяє оцінити цілий ряд факторів, на підставі яких експертом може бути складено думку про ефективність роботи конкретного керівника. Більшою мірою він придатний для оцінки керівників середньої ланки управління. Він містить 30 полярних факторів, оцінених за 7-бальною шкалою.

2. «Діагностика міжособистісних відносин» Т. Лірі [48].

При дослідженні міжособистісних відносин найчастіше виділяються два чинники: домінування-підпорядкування і дружелюбність-агресивність. Саме ці чинники визначають загальне враження про людину в процесах міжособистісного сприйняття. Вони названі М. Аргайлом в числі головних компонентів при аналізі стилю міжособистісної поведінки і за змістом можуть бути співвіднесені з двома з трьох головних осей семантичного диференціала Ч. Осгуда: оцінка і сила. У багаторічному дослідженні, проведеному американськими психологами під керівництвом Б. Бейлза, поведінка члена групи оцінюється за двома змінним, аналіз яких здійснюється в тривимірному просторі, утвореному трьома осями: домінування-підпорядкування, дружелюбність-агресивність, емоційність-аналітичність.

Для представлення основних соціальних орієнтації Т. Лірі розробив умовну схему у вигляді кола, розділеного на сектори. У цьому колі по горизонтальній і вертикальній осях позначені чотири орієнтації: домінування-підпорядкування, дружелюбність-ворожість. У свою чергу, ці сектори розділені на вісім - відповідно більш приватним відносинам. Для ще більш тонкого опису коло ділять на 16 секторів, але частіше використовуються октанти, певним чином орієнтовані щодо двох головних осей.

Схема Т. Лірі заснована на припущенні, що чим ближче виявляються результати випробовуваного до центру кола, тим сильніше взаємозв'язок цих двох змінних. Сума балів кожної орієнтації переводиться в індекс, де домінують вертикальна (домінування-підпорядкування) і горизонтальна (дружелюбність-

ворожість) осі. Відстань отриманих показників від центру кола вказує на адаптивність або екстремальність інтерперсонального поведінки.

Опитувальник містить 128 оціночних суджень, з яких в кожному з 8 типів відносин утворюються 16 пунктів, упорядкованих по висхідній інтенсивності. Методика побудована так, що судження, спрямовані на з'ясування будь-якого типу відносин, розташовані не підряд, а особливим чином: вони групуються по 4 і повторюються через рівну кількість визначень. При обробці підраховується кількість відносин кожного типу.

Т. Лірі пропонував використовувати методику для оцінки спостережуваного поведінки людей, тобто поведінки в оцінці оточуючих («з боку»), для самооцінки, оцінки близьких людей, для опису ідеального «Я». Відповідно до цих рівнями діагностики змінюється інструкція для відповіді.

Методика дозволяє діагностувати 8 типів відносин:

I) Домінантність

II) впевненість

III) вимогливість

IV) Скептицизм

V) Поступливість

VI) довірливість

VII) добросердя

VIII) чуйність

Максимальна оцінка рівня-16 балів, але вона розділена на чотири ступені вираженості відносини:

0-4 бали – низька (адаптивна поведінка).

5-8 балів – помірна.

9-12 балів – висока (екстремальна поведінка).

13-16 балів – екстремальна (до патології).

За спеціальними формулами визначаються показники за двома основними факторами: домінування і дружелюбність.

1. Домінування = $(I - V) + 0,7 (VIII + II - IV - VI)$.

Добавлено примечание (IN1):

2. Дружелюбність = $(VII - III) + 0,7 (VIII - II - IV + VI)$.

Саме ці фактори ми і використовуємо в роботі.

3. Опросник Д. Кейрсі «Визначення соціального типу особистості керівника» [33].

Опитувальник складається з 70 стверджень, кожне з яких має два продовження (відповіді). Відповіді рівноцінні – вірних чи невірних тут не може бути. До кожного з тверджень виберіть те продовження, що притаманне вам у більшості життєвих ситуацій. Впишіть букву, що позначає ваш вибір (а чи b) у відповідний квадрат бланку для відповідей. Відповідайте швидко, не замислюючись над відповідями і не пропускаючи питань.

6. Експертна оцінка рівня успішності професійної діяльності керівника.

В якості експертів, які оцінюють успішність професійної діяльності менеджерів первинного рівня виступали вищі керівники. Їм пропонувалося оцінити менеджера рівня з точки зору його професійної успішності та ефективності.

Методика передбачає оцінку за 10-ти бальною шкалою. Оцінка розташовується в діапазоні 0–10 балів, при цьому, чим більше бал, тим вище ефективність діяльності менеджера.

Отже, розробка плану емпіричного дослідження, визначення гіпотези, добір відповідних меті та завданням методик дозволяє перейти до наступного етапу – проведення діагностики та аналізу результатів.

2.2. Аналіз отриманих результатів

Результати дослідження та порівняльний аналіз показників успішності професійної діяльності керівників за методикою Розанової. Показники успішності професійної діяльності керівників організацій в загальній групі випробовуваних (20 осіб) представлені наступним чином:

Показники успішності професійної діяльності керівників

Шкала		Загальна група випробовуваних (20 чол.)
	Низька ефективність	1% (2 чел.)
	Знижена ефективність	31,3 % (12 чел.)
	Ефективність нижче середньої	6% (4 чел.)
	Середня ефективність	29,2 % (10 чел.)
	Ефективність підвищена	11,1% (4 чел.)
	Висока ефективність	21,2% (8 чел.)

Отже, із таблиці 2.1. бачимо, що випробовувані з середньою ефективністю були виключені з дослідження. Далі випробовувані були розбиті на групи осіб з високою і низькою ефективністю по 6 випробовуваних в кожній групі.

Показники ефективності управлінської діяльності в групі низькоєфективних керівників представлені наступним чином:

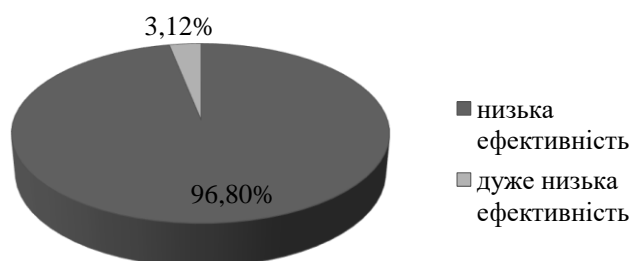


Рис. 2.1. Показники ефективності керівників у групі з низькою успішністю професійної діяльності

Згідно з малюнком 2.1., в групі низькоефективних керівників 96,8% випробовуваних (19 осіб) показали низьку ефективність, вона занадто мала, щоб організація ефективно працювала. Крім того, виявлено 3,12% випробовуваних (1 керівник) з надзвичайно низькою ефективністю, такий керівник має мало підстав бути корисним даній організації.

У групі високоефективних керівників показники ефективності можуть бути представлені наступним чином:

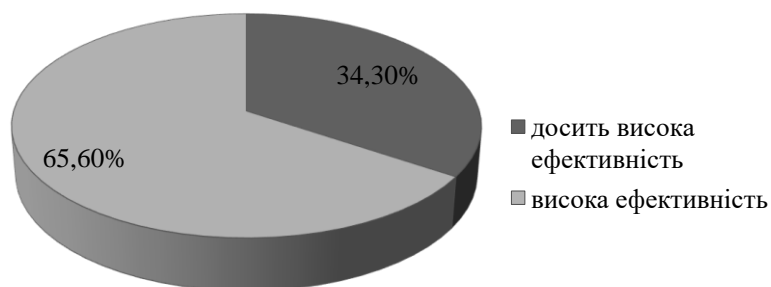


Рис. 2.2. Показники ефективності в групі керівників з високою успішністю професійної діяльності

Виходячи з даних, представлених на малюнку 2.2., 34,5% випробовуваних (6 керівників) показали досить високу успішність професійної діяльності, яка цілком може бути підвищена до ще більш високого рівня. Виявлено також 65,6% керівників (14 осіб) з дійсно високою успішністю професійної діяльності.

Нами використані найбільш характерні і достовірно розрізняються за відповідями порівнюваних груп (достовірність $p < 0,05$ за критерієм ϕ^* кореляції-Стьюдента) Розподіл керівників за показником «ефективність» представлено наступним чином:

Таблиця 2.2.

Розподіл керівників за показником «ефективність»

	Статус керівника		Всього
	Низька ефективність	Висока ефективність	
Ефективність	20/100%	20/100%	40/100%
Всього	20/100%	20/100%	40/100%

Отже, із таблиці 2.2. бачимо, що показники високої і низької ефективності в рівній мірі (по 100%) представлені в групах високоефективних і низькоефективних керівників. Дані показники яскраво виражені у представників обох груп. Випробовувані з групи високоефективних керівників успішні в своїй діяльності, у представників же групи низькоефективних управлінців ефективність низька.

Із таблиці 2.3. бачимо, показники ефективності (успішності професійної діяльності) керівників в групі 1 і 2. Дані показники яскраво виражені у представників обох груп. Випробовувані з групи високоефективних керівників успішні в своїй діяльності, у представників же групи низькоефективних управлінців ефективність низька.

Таблиця 2.3.

**Порівняння показників ефективності (успішності професійної діяльності)
керівників в групі 1 і 2:**

Шкали	керівники	N	Среднее значение	Т-критерий Стьюдента	Доверит.вероятность
Ефективність	1 група	20	74,6	2,036	0,049
	2 група	20	185,4		

Для шкали «ефективність» керівники з другої групи демонструють достовірно більш високий рівень в межах середніх показників, це означає, що вони в середньому більш ефективно керують організацією ($p > 0,049$ за t-критерієм Стьюдента).

Результати і порівняльний аналіз соціального типу особистості керівників з різною успішністю професійної діяльності за допомогою опитувальника Д. Кейрсі. Дослідження в групах випробовуваних проводилося за такими шкалами: екстраверсія, інтроверсія, ірраціональність, раціональність, Динаміка, статика, інтуїція, сенсорика. Порівняння показників керівників 1 і 2 груп за показником «екстраверсія-інтроверсія» представлено у вигляді таблиці:

Таблиця 2.4.

**Показники екстраверсії-інтроверсії в групах керівників з різною
успішністю професійної діяльності**

		керівники			
		1 група		2 група	
		n	%	n	%
Екстраверсія-	Е	12	59,3%	16	71,9%
Інтроверсія	І	8	40,7%	4	28,1%

Таблиця 2.4. показує, що в груповому значенні в обох групах переважають показники екстраверсії, причому вона незначно виражена сильніше в 2 групі випробовуваних.

Розподіл керівників за показником «екстраверсія-інтроверсія» представлено наступним чином:

Таблиця 2.5.

Розподіл керівників з різною успішністю професійної діяльності за показником «екстраверсія-інтроверсія»

Розподіл керівників з різною успішністю професійної діяльності за показником «екстраверсія-інтроверсія»				
		керівники		Всього
		Низька успішність професійної діяльності	Висока успішність професійної діяльності	
Екстраверсія-інтроверсія	Екстраверсія	12 59,4%	18 71,9%	26 66,7%
	інтроверсія	10 40,6%	4 28,1%	14 33,3%
Всього		20	20	40
		100,0%	100,0%	100,0%

Таблиця 2.5. показує, що екстравертів достовірно більше серед керівників з високою ефективністю (71,9%), ніж серед керівників з низьким рівнем професійної діяльності (59,4%).

Порівняння показників керівників 1 і 2 груп за показником «ірраціональність-раціональність» представлено у вигляді таблиці:

Таблиця 2.6.

Порівняльні показники ірраціональності-раціональності в групах керівників з різною успішністю професійної діяльності

		керівники			
		1 група		2 група	
		п	%	п	%
Ірраціональність	F	5	15,7%	0	0%
-Раціональність	T	15	84,3%	20	100%

Таблиця 2.6. показує, що керівники з високою ефективністю більш реалістичні, при прийнятті рішення, вони активніше враховують особливості ситуації, що складається (100%, проти 84,4%).

Порівняння показників керівників 1 і 2 груп за показником «Динаміка-Статика» представлено у вигляді таблиці:

Таблиця 2.7.

Порівняння показників керівників з різною успішністю професійної діяльності за показником «Динаміка-Статика»

		керівники			
		1 група		2 група	
		п	%	п	%
Динаміка-	P	5	28,1%	3	25%
Статика	J	15	71,9%	17	75%

Таблиця 2.7. показує, що у групі керівників з високою ефективністю переважають статика. Дані керівники в більшій мірі мають справу з необхідністю виконувати прийняті раніше рішення (75,% проти 71,9%).

Сенсорний і інтуїтивний типи в рівній мірі виражені як в групі керівників з низькою успішністю (93,8% і 6,3% відповідно), так і в групі керівників з

високою успішністю професійної діяльності (93,8% і 6,3%).

Випробовувані 1 групи (керівники з низькою успішністю професійної діяльності) показали наступні особистісні особливості: у них переважає екстраверсія, раціональність, статика, сенсорика. У 2 групі (керівників з високою успішністю) також переважають екстраверсія, раціональність, статика, сенсорика, причому дані показники сильніше виражені.

Випробовувані 2 групи (керівники з високою успішністю професійної діяльності) більшою мірою, ніж керівники 1 групи (з низькою успішністю) відкриті, орієнтуються на думку оточуючих, спрямовані на спілкування і активні в ході нього (71,9% проти 59,3%). Випробовувані 2 групи більш раціональні, ніж керівники, що входять в 1 групу випробовуваних (100% проти 84,3%), вони більш реалістичні при прийнятті рішень, активніше враховують особливості ситуації, що складається, діють за планом, методично контролюючи терміни виконання, слідує правилам, нормам, вимогам, прийнятим в суспільстві, вважають за краще роботу з чітким графіком.

Випробовувані 2 групи в більшій мірі статичні, ніж випробовувані 1 групи (75% проти 71,9%), вони в більшій мірі мають справу з необхідністю виконувати прийняті раніше рішення, вважають за краще об'єктивність, часто ігноруючи міжособистісні фактори, легко оперують правилами, технологіями. Як і випробовувані 1 групи, випробовувані 2 групи належать до сенсорного типу особистості (93,8% в кожній групі), вони відрізняються розсудливістю, організованістю, сильною волею, для них важливий сьогоднішній день і нормальне життя в ньому.

Порівняння соціальних типів особистості в групах керівників, що мають різну успішність професійної діяльності, представлено у вигляді наступної таблиці:

Таблиця 2.8.

**Порівняння соціальних типів особистості у керівників з різною
успішністю професійної діяльності**

Соціальний тип особистості	Керівники з різним рівнем успішності професійної діяльності	
	1 група	2 група
	%	%
Логіко-інтуїтивний екстраверт (ENTJ)	37,5%	62,5%
Сенсорно-логічний екстраверт (ESTP)	28,1%	6,2%
Сенсорно-логічний інтроверт (ISTJ)	6,2%	6,2%
Сенсорно-етичний інтроверт (ISFP)	0%	3,1%
Соціальний тип особистості	12,5%	22%
Логіко-сенсорний екстраверт (ESTJ)	15,7%	0%

Таблиця 2.8. показує, що в 1 групі випробовуваних (керівники з низькою успішністю) серед соціальних типів особистості переважає логіко-сенсорний екстраверт ((ESTJ) – 37,5%, також в даній групі виражений такий соціальний тип особистості, як логіко-сенсорний інтроверт (ISTJ) – 28,1%. Розподіл керівників з різною успішністю професійної діяльності за типом особистості (по Кейрсі) представлено наступним чином (рис. 2.3.):

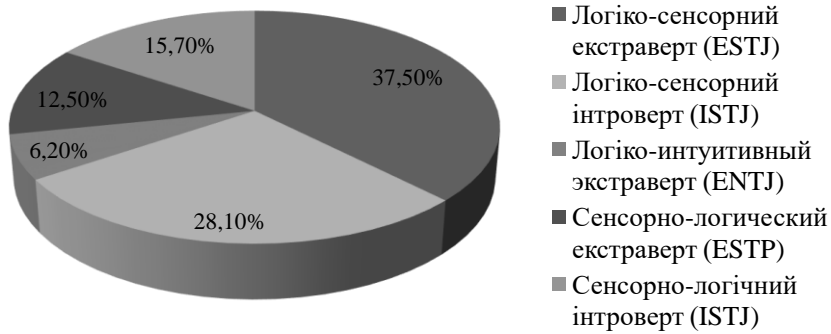


Рис.2.3. Показники переважання соціальних типів особистості в групі керівників з низькою успішністю професійної діяльності

Показники соціальних типів особистості в 2 групі випробовуваних представлені наступним чином (рис. 2.4.):

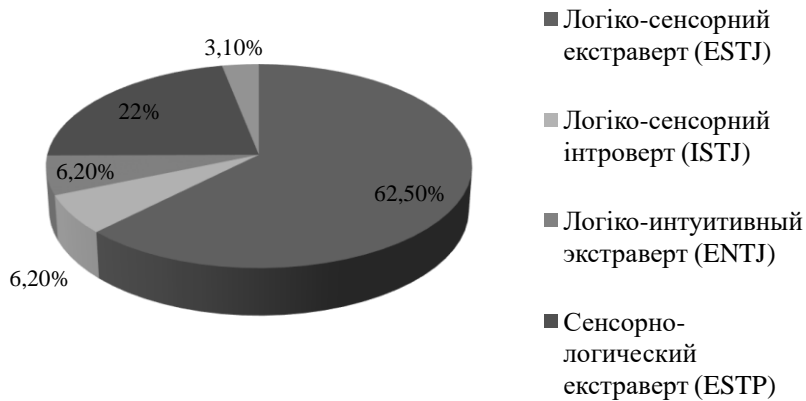


Рис.2.4. Показники переважання соціальних типів особистості в групі керівників з високою успішністю професійної діяльності

Серед групи керівників з низькою успішністю за типом особистості переважає ISTJ (логіко-сенсорний інтроверт) – 28,1%, а також ISFP (сенсорно-етичний інтроверт) – 15,6%. Для осіб цієї групи в цілому характерна значна стриманість, замкнутість, спокій, пунктуальність, логічність, раціональність, впевненість. Вони надійні, вимогливі, обов'язкові. Мають гарну пам'ять. Також відзначається виборча товариськість і непостійність.

У групі керівників з високою успішністю переважає ESTJ (логіко-сенсорний екстраверт) – 65,6%, а також ISTP (сенсорно-логічний інтроверт) – 21,9%. Управлінців цієї групи відрізняє високорозвинене почуття обов'язку, раціональність і послідовність. Вони відкриті, товариські, володіють умінням працювати з людьми і вирішувати життєві проблеми. Для них характерна енергійність, оптимізм, незалежність, розважливність. У діяльності звертає на себе плановість їх роботи, вони надійні, здатні до розуміння проблем підлеглих.

Результати дослідження та порівняльний аналіз показників здатності до прийняття творчих відповідальних управлінських рішень керівників з різною успішністю професійної діяльності за допомогою методики «Діагностика міжособистісних відносин» Т. Лірі. Порівняння показників здатності до прийняття творчих відповідальних управлінських рішень керівників проводилося за такими полярними шкалами: рішучість-обережність, відповідальність-безвідповідальність, стратегія-тактика, інтуїція-логіка, творчість-консерватизм, чесність-брехливість.

Випробовувані групи № 1, представленої керівниками з низькою успішністю професійної діяльності, мають такі здібності до прийняття творчих відповідальних управлінських рішень: у даних осіб переважає обережність вище середнього рівня, Середня відповідальність, високий рівень тактики, середній рівень інтуїції, схильність до консерватизму вище середнього, висока чесність.

Випробовувані групи № 2, представленої керівниками з високою успішністю, мають такі здібності до прийняття творчих відповідальних управлінських рішень: у них переважає обережність вище середнього рівня, Середня відповідальність, стратегія вище середнього, логіка вище середнього,

консерватизм вище середнього, висока чесність. Порівняльні показники середніх значень здатності до прийняття творчих відповідальних управлінських рішень в групі керівників з низькою і високою успішністю представлені у вигляді наступного графіка (рис.2.5.):

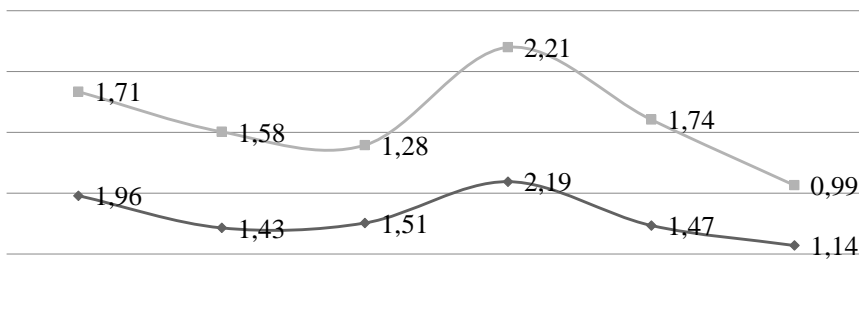


Рис.2.5. Показники середніх значень здатності до прийняття творчих відповідальних управлінських рішень в групах 1 і 2

Керівники 1 групи (з низькою успішністю) відрізняються наступними особливостями здатності до прийняття творчих відповідальних управлінських рішень: приймають рішення не відразу, при прийнятті рішень вони зважають всі «ЗА» і «проти», не схильні брати всю відповідальність на себе, враховують думку колективу, в прийнятті рішення залежні від його думки, враховують реальну ситуацію, прогнози на віддалену перспективу не розглядають. Схильні покладатися на здоровий глузд, при цьому йдуть часто по второваному шляху, йдуть по раніше апробованому шляху.

Керівники 2 групи (з високою успішністю) при прийнятті рішень розглядають проблему з різних позицій, не приймають рішень з ходу, при прийнятті рішень озираються на думку колективу, при прийнятті рішень схильні робити прогнози на перспективу, бачити наслідки прийнятого рішення. Відзначається послідовний логічний характер ситуації прийняття рішення, воно розкладається по полицях, логічно розгортається ланцюг підстав для прийняття або неприйняття відповідального рішення. Воліють діяти в рамках апробованих шляхів.

Результати дослідження і порівняльний аналіз показників самооцінки стилю управління керівників з різною успішністю професійної діяльності.

У групі керівників з низькою успішністю переважає ліберальний стиль керівництва (65,6%), при цьому в групі з високою успішністю превалює демократичний стиль (56,2%). Розподіл стилів управління в обох групах представлено наступним чином:

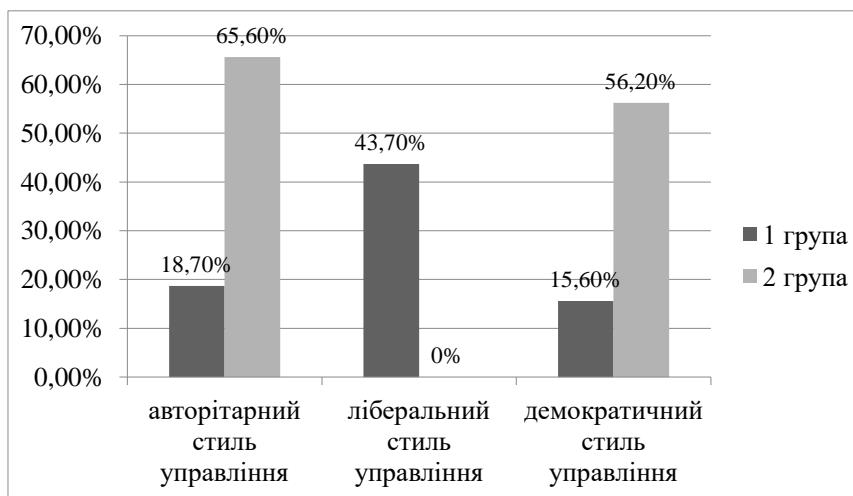


Рис. 2.6. Показники стилів управління в групах керівників з різною успішністю

А-авторитарний стиль управління

Л-ліберальний стиль

Д-демократичний стиль

У групі керівників з високою успішністю переважає демократичний стиль, менш виражений авторитарний і відсутній ліберальний. Для керівників даної групи характерні такі особливості: вміння координувати і направляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здатним підлеглим, розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку,

бути справедливим і тактовним в суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально-психологічні процеси колективу, попереджати конфлікти.

При цьому вони володіють хорошими лідерськими якостями, здатні керувати діями підлеглих, відрізняються цілеспрямованістю.

У групі низькоуспішних керівників превалує ліберальний стиль, при цьому авторитарний і демократичний представлені в значно меншій мірі. Дані управлінці виявляють невимогливість, пасивність в керівництві людьми, відзначається надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність перекладати власні обов'язки на підлеглих.

При цьому характерно небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, потурання, самовпевненість, відсутність прагнення доводити розпочату справу до кінця, поверхнєве ставлення до запитів підлеглих, небажання слухати пропозиції заступників.

У даних групах в рівній мірі проявляються показники результуючої мотивації досягнення: виявлені особи з переважною мотивацією до досягнення успіху, до уникнення невдач, а також середніми значеннями результуючої мотивації досягнення.

У керівників з вираженою мотивацією до досягнення успіху відзначається сильне прагнення до досягнення цілей, вони стійко виявляють потребу домагатися успіху в різних видах діяльності, до досягнення більш високого рівня. Відрізняються упевненістю в успішному результаті задуманого, схильні до розумного ризику і готові взяти на себе відповідальність, при цьому адекватні в домаганнях.

Також є випробовувані з середньо вираженими показниками мотивації до досягнення успіху. Вони недостатньо стійко виявляють потребу до досягнення успіху в діяльності, не завжди прагнуть до перемоги в ситуаціях змагання, не схильні ризикувати.

Також є керівники з переважанням мотивації до уникнення невдач, які бояться невдачі, знецінення себе у власній думці і очах оточуючих, при

досягненні позитивних результатів в будь-якої діяльності орієнтуються на невдачу, шукають інформацію про можливу невдачу, не готові взяти на себе відповідальність за результат справи, бояться ризику.

Для перевірки або спростування висунутої гіпотези проведено порівняння отриманих результатів за даними методиками. У зв'язку з цим проводився розрахунок кореляцій між даними показниками за допомогою рангового коефіцієнта кореляції r -Спірмена за допомогою статистичного пакету SPSS 17. У процесі дослідження були сформульовані наступні робочі гіпотези:

H_0 : кореляція між показниками досліджуваних параметрів не відрізняється від нуля.

H_1 : кореляція між показниками досліджуваних параметрів статистично значимо відрізняється від нуля.

Всі отримані дані в експериментальній групі в ході статистичної обробки представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Кореляційний аналіз даних в групі керівників з низькою успішністю професійної діяльності

Шкали показників якостей	$r_{s \text{ эмп}}$	Критичне значення r_s (при $N=32$) $r_{s \text{ кр}} = 0,349$ ($p \leq 0,05$)	Кореляція	Результат
Ефективність / Моральність	-0,573	$ r_{s \text{ эмп}} > r_{s \text{ кр}}$	$ 0,573 > 0,349$ негативна значуща кореляція	H_1 приймається

Продовження табл. 2.9.

Ефективність / мотивація самозбереженн я	-0,359	$ \Gamma_{s \text{ эмп}} > \Gamma_{s \text{ кр}}$	$ 0,359 > 0,349$ негативна значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Стратегія- Тактика	0,451	$\Gamma_{s \text{ эмп}} > \Gamma_{s \text{ кр}}$	$0,451 > 0,349$ позитивно значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Інтуїція-Логіка	-0,372	$ \Gamma_{s \text{ эмп}} > \Gamma_{s \text{ кр}}$	$ 0,372 > 0,349$ негативна значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Стиль управління	0,351	$\Gamma_{s \text{ эмп}} > \Gamma_{s \text{ кр}}$	$0,351 > 0,349$ позитивно значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / мотивація до досягнення успіху	0,389	$\Gamma_{s \text{ эмп}} > \Gamma_{s \text{ кр}}$	$0,389 > 0,349$ позитивно значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Статика	0,411	$\Gamma_{s \text{ эмп}} > \Gamma_{s \text{ кр}}$	$0,411 > 0,349$ позитивно значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Раціональність	0,392	$\Gamma_{s \text{ эмп}} > \Gamma_{s \text{ кр}}$	$0,392 > 0,349$ позитивно значуща кореляція	H_1 приймається

Таблиця 2.9. показує кореляційний аналіз даних в групі керівників з низькою успішністю професійної діяльності. У групі керівників з низькою успішністю: «ефективність / моральність» (значення коефіцієнта рангової кореляції $RS_{EMП} = -0,573^*$), «ефективність / стратегія-тактика» (значення коефіцієнта рангової кореляції $rs_{EMП} = 0,451^*$), «ефективність / стиль управління» (значення коефіцієнта рангової кореляції $rs_{EMП} = 0,351^*$), «ефективність / мотивація самозбереження» (значення коефіцієнта рангової кореляції $rs_{EMП} = -0,359^*$), «ефективність / раціональність» (значення коефіцієнта рангової кореляції $RS_{EMП} = 0,392^*$), «ефективність / статика» (значення коефіцієнта рангової кореляції $RS_{EMП} = 0,411^*$), «ефективність / інтуїція-логіка» (значення коефіцієнта рангової кореляції $rs_{EMП} = -0,372^*$), «інтуїція / мотивація до досягнення успіху» (значення коефіцієнта рангової кореляції $rs_{EMП} = 0,389^*$).

Таблиця 2.10.

Кореляційний аналіз даних в групі керівників з високою успішністю професійної діяльності

Шкалипоказників якостей	$r_{s_{EMП}}$	Критичне значення r_s (при $N=32$) $r_{скр} = 0,349$ ($p \leq 0,05$)	Кореляція	Результат
Ефективність / мотивація до досягнення успіху	0,399	$r_{s_{EMП}} > r_{s_{кр}}$	0,399 > 0,349 негати вна значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Динаміка	0,420	$r_{s_{EMП}} > r_{s_{кр}}$	0,420 > 0,349 пози тивно значуща кореляція	H_1 приймається

Продовження табл. 2.10.

Ефективність / Інтроверсія	-0,582	$ r_{s \text{ эмп}} > r_{s \text{ кр}}$	$ 0,582 > 0,349$ негативна значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Екстраверсія	0,474	$r_{s \text{ эмп}} > r_{s \text{ кр}}$	$0,474 > 0,349$ позитивно значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Статика	0,361	$r_{s \text{ эмп}} > r_{s \text{ кр}}$	$0,361 > 0,349$ позитивно значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Ірраціональність	-0,437	$ r_{s \text{ эмп}} > r_{s \text{ кр}}$	$ 0,437 > 0,349$ негативна значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Раціональність	0,377	$r_{s \text{ эмп}} > r_{s \text{ кр}}$	$0,377 > 0,349$ позитивно значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Відповідальність - Безвідповідальність	0,420	$r_{s \text{ эмп}} > r_{s \text{ кр}}$	$0,420 > 0,349$ позитивно значуща кореляція	H_1 приймається
Ефективність / Моральність	-0,380	$ r_{s \text{ эмп}} > r_{s \text{ кр}}$	$ 0,380 > 0,349$ негативна значуща кореляція	H_1 приймається

Таблиця 2.10. показує кореляційний аналіз даних в групі керівників високою успішністю професійної діяльності – «ефективність / інтроверсія» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = -0,582*), «ефективність / Динаміка» (значення коефіцієнта рангової кореляції R_S ЕМП = 0,420*), «ефективність / статика» (значення коефіцієнта рангової кореляції R_S ЕМП = 0,361*), «ефективність / екстраверсія» (значення коефіцієнта рангової кореляції R_S ЕМП = 0,474*), «ефективність / ірраціональність» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = -0,437*), «ефективність / раціональність» (значення коефіцієнта рангової кореляції R_S ЕМП = 0,377*), «ефективність / відповідальність-безвідповідальність» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = 0,420*), «ефективність / мотивація до досягнення успіху» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = 0,399*), «ефективність / моральність» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = -0,380*).

Таким чином, гіпотеза підтвердилася за вищеописаними шкалами.

В ході проведеного експериментального дослідження впливу особистісних особливостей на успішність професійної діяльності керівників організації нами перевірялася гіпотеза про те, що успішність професійної діяльності керівників пов'язана з особистісними особливостями:

- 1) існує взаємозв'язок між успішністю професійної діяльності та особистісними диспозиціями керівника,
- 2) існує взаємозв'язок між успішністю професійної діяльності і стилем управління керівника,
- 3) існує взаємозв'язок між успішністю професійної діяльності і здатністю до прийняття відповідальних управлінських рішень керівника;
- 4) існує взаємозв'язок між успішністю професійної діяльності та мотиваційною сферою особистості керівника.

У групі керівників з низькою успішністю (ефективністю) гіпотеза підтвердилася за такими шкалами:

1. «ефективність / моральність» (значення коефіцієнта рангової кореляції R_S ЕМП = -0,573*).

2. «ефективність / стратегія-тактика» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = 0,451*).

3. «ефективність / стиль управління» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = 0,351*).

4. «ефективність / мотивація самозбереження» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = -0,359*).

5. «ефективність / раціональність» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = 0,392*).

6. «ефективність / статика» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = 0,411*).

7. «ефективність / інтуїція-логіка» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = -0,372*).

8. «інтуїція / мотивація до досягнення успіху» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = 0,389*).

Виявлено негативний кореляційний взаємозв'язок між показниками ефективності управлінської діяльності та моральністю особистості. Чим вище показники за шкалою «ефективність», тим нижче рівень моральності особистості. Особи з високою успішністю професійної діяльності мають високу особистісну активність, живуть справжнім моментом, не відкладають життя на майбутнє. Вони володіють недостатнім моральним потенціалом особистості, так як не аналізують своїх минулих вчинків, живучи сьогоdnішнім днем, відкидають проблеми минулого життя. Особи з низькою успішністю живуть минулим, будують нереальні плани на майбутнє, живуть невиправданими очікуваннями. Вони володіють високим моральним потенціалом, постійно аналізуючи минулі вчинки і усвідомлюючи свої помилки.

Виявлено негативний значущий взаємозв'язок між показниками ефективності та значеннями за шкалою «стратегія-тактика». Особи з високою успішністю продумані в своїй діяльності, мають особистісним якістю прораховувати різні ситуації при прийнятті рішень. Особи з низькими

показниками успішності непередумані у своїй діяльності, не враховують ситуацію при прийнятті рішень.

Виявлено позитивний значущий взаємозв'язок між ефективністю управлінської діяльності та стилем управління. Чим вище показники за шкалою «ефективність», тим більше виражені показники стилю управління. Особи з високими показниками за шкалою «ефективність» мають більш високі показники стилю управління, стиль у них найбільш виражений.

Виявлено негативний значущий взаємозв'язок між показниками ефективності та мотивацією самозбереження. Особи з високою успішністю в значній мірі здатні до цілісного і багатоаспектного сприйняття світу, сприймають навколишню дійсність і себе як ціле. У них незначно виражена мотивація збереження «я», вони не спрямовані на захист особистісного потенціалу, не бачать загрози власній самооцінці і самоповазі з боку оточення. Особи з низькою успішністю бачать все в протиріччях, знаходяться в антагоністичних відносинах з навколишньою дійсністю, вони прагнуть зберегти стійкість структури власної особистості, спрямовані на збереження самоповаги, включають різні механізми психологічного захисту.

Виявлено позитивний взаємозв'язок між показниками ефективності та мотивацією прагнення до успіху. Чим вище рівень успішності професійної діяльності менеджера, тим він більше прагне до успіху.

Виявлено позитивний взаємозв'язок між показниками ефективності та статичності. Особи з високою успішністю розважливі, прагнуть досягти наміченої мети, враховують і прогнозують можливі наслідки. Особи з низькою успішністю не ставлять собі чітких завдань і не прогнозують термінів їх виконання, діють без урахування ситуації і різних факторів, що впливають, не передбачають наслідків.

Виявлено позитивний значущий взаємозв'язок між ефективністю і раціональністю. Чим вище рівень успішності, тим в особистості більш виражена раціональність. У таких людей відбувається попередній аналіз інформації і застосування обраного сценарію поведінки. Особи з низьким рівнем успішності

не намагаються аналізувати свої дії, лінія поведінки ними не вибудовується, вони діють ірраціонально.

У групі керівників з високою успішністю професійної діяльності гіпотеза підтвердилася за наступними шкалами:

1. «ефективність / інтроверсія» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = -0,582*).

2. «ефективність / Динаміка" (значення коефіцієнта рангової кореляції R_S ЕМП = 0,420*).

3. «ефективність / статика" (значення коефіцієнта рангової кореляції R_S ЕМП = 0,361*).

4. «ефективність / екстраверсія» (значення коефіцієнта рангової кореляції R_S ЕМП = 0,474*).

5. «ефективність / ірраціональність» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = -0,437*).

6. «ефективність / раціональність» (значення коефіцієнта рангової кореляції R_S ЕМП = 0,377*).

7. «ефективність / відповідальність-безвідповідальність» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = 0,420*).

8. «ефективність / мотивація до досягнення успіху» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = 0,399*).

9. «ефективність / моральність» (значення коефіцієнта рангової кореляції r_s ЕМП = -0,380*).

Виявлено позитивний значущий взаємозв'язок між ефективністю управлінської діяльності та екстраверсією. У осіб з високою успішністю відзначається швидке реагування на зміну ситуації. Дані особи орієнтовані на навколишній світ, прагнуть до стимуляції і оцінці ззовні, залучені в різні форми активності. Особи з низькою успішністю повільно реагують на зміни ситуації, вони більшою мірою орієнтуються на внутрішні стимули, проявляють загальмованість в поведінці, низький рівень залученості в різні форми активності.

Виявлено позитивний значущий взаємозв'язок між показниками ефективності та динаміки. Особи з високим рівнем успішності правильно оцінюють свої слабкості і приймають себе адекватно. Дані особи відрізняються розважливостю, володіють етикою роботи, прагнуть досягти наміченої мети в задані терміни, розраховують можливі наслідки своєї діяльності. Особи з низьким рівнем успішності недостатньо сприймають себе щодо своїх слабкостей і проблем, неправильно себе оцінюють. У них виражено пристосування до нових обставин і нової ситуації, вони імпульсивні, орієнтовані більше на процес, ніж на результат, переважає етика відпочинку, схильні залишати за собою свободу вибору.

Виявлено позитивний значущий взаємозв'язок між ефективністю і статикою. Особи з високим рівнем успішності правильно оцінюють свої слабкості і приймають себе правильно і критично. Дані особи вдумливі і розважливі, завжди продумують можливі наслідки своєї діяльності. Особи з низьким рівнем успішності здатні приймати себе в будь-яких ситуаціях. Вони імпульсивні, орієнтовані більше на процес, ніж на результат, переважає етика відпочинку, схильні залишати за собою свободу вибору.

Виявлено позитивний взаємозв'язок між ефективністю і раціональністю. Особи з високою успішністю прогнозують можливі наслідки. У них відбувається попередній аналіз інформації і застосування обраного сценарію поведінки. Особи з низькою успішністю не проводять аналіз наявної інформації, вони сприймають її в прямому вигляді, вони не прагнуть вибрати потрібну лінію поведінки у вирішенні проблем.

Кореляційне дослідження проводилося нами з метою отримання найбільш достовірних даних для перевірки загальної гіпотези, а також приватних гіпотез.

Відмінності між вибірками перевірялися за допомогою коефіцієнта t-Стьюдента для незалежних вибірок. З цією метою були сформульовані робочі гіпотези:

1. У успішних керівників здатність до прийняття відповідальних рішень вище, ніж у керівників з низькою успішністю професійної діяльності;

2. Успішні керівники є більш раціональними, ніж керівники з низьким рівнем успіху;

3. група керівників з високою успішністю найбільш представлена екстравертами, ніж група керівників з низькою успішністю;

4. мотиваційна сфера особистості груп керівників з високою і низькою успішністю відрізняється різними характеристиками мотивації.

Були виявлені наступні достовірні відмінності:

1) здатність до прийняття відповідальних рішень вище у керівників з високою успішністю професійної діяльності, ніж у керівників з низькою успішністю – представники групи високоуспішних керівників ретельно і обережно підходять до проблеми, завбачливі, зважують всі ЗА і проти, не відразу приймають рішення, вони стратегічно вибудовують управлінське рішення, мислять логічно, консервативні в поглядах.

2) керівники з високою успішністю більш раціональні, ніж керівники з низькою успішністю - вони більш реалістичні, при прийнятті рішення, вони активніше враховують особливості ситуації, що складається.

3) група керівників з високою успішністю найбільш представлена екстравертами – вони більш орієнтуються на оточення в спілкуванні і діяльності, більш відкриті, володіють умінням працювати з людьми. У цій групі переважає такий тип особистості, як логіко-сенсорний екстраверт.

Група керівників з низькою успішністю професійної діяльності відрізняється наступними особистісними особливостями:

Приймають себе такими, які є, незалежно від оцінки своїх достоїнств, можливостей і недоліків.

Однак є кілька неадекватна оцінка себе в плані прийняття всіх своїх слабкостей.

Керівники з низьким рівнем успішності відрізняються наступними особливостями здатності до прийняття творчих відповідальних управлінських рішень: приймають рішення не відразу, при прийнятті рішень вони зважують всі за і проти, не схильні брати всю відповідальність на себе, враховують думку

колективу, в прийнятті рішення залежні від його думки, враховують реальну ситуацію, прогнози на віддалену перспективу не розглядають.

Схильні покладатися на здоровий глузд, при цьому йдуть часто по второваному шляху, йдуть по раніше апробованому шляху. У цій групі найбільше інтуїтивів.

Серед групи осіб з низькою успішністю професійної діяльності за типом особистості переважає ISTJ (логіко-сенсорний інтроверт), а також ISFP (сенсорно-етичний інтроверт).

Для осіб цієї групи в цілому характерна значна стриманість, замкнутість, спокій, пунктуальність, логічність, раціональність, впевненість. Вони надійні, вимогливі, обов'язкові. Мають гарну пам'ять. Також відзначається виборча товариськість і непостійність. Переважає ліберальний стиль керівництва колективом.

2.3. Рекомендації щодо покращення індивідуальних якостей керівників

Основною довгостроковою метою будь-якої організації є прагнення вижити в конкуренції. При цьому головною конкурентною перевагою будь-якої організації є менеджери. Як правило, організаційна ефективність описується в термінах продуктивності та оцінюється як комплексне поєднання: максимального використання можливостей, здібностей і навичок співробітників, а також здатності залучати добре підготовлених і високомотивованих менеджерів. Усе це впливає на загальні показники діяльності організації: продуктивність праці, якість, рівень обслуговування споживачів, зростання прибутку, зростання витрат.

Слабкі та сильні сторони організації залежать від її менеджерів. Професійні рішення, прийняті керівниками на будь-якому робочому місці, визначають ефективність виконання виробничих завдань і визначають загальний успіх і ефективність організаційної діяльності. Тому дуже важливо їх

контролювати, заохочувати та допомагати, щоб, з одного боку, створити всі умови для максимально повної реалізації свого професійного багажу, а з іншого – формувати бажання працювати якісно, і продуктивно. Підвищення ефективності управління персоналом досягається за рахунок: раціонального планування та використання виробничих площ, забезпечення стабільності зайнятості та реалізації соціально-економічних планів.

Іншими словами, оптимізація праці в організації – це управлінська діяльність, спрямована на підвищення економічних вигод співробітників і їх власної праці. Тільки комплексний підхід з використанням методів оптимізації робочої сили може забезпечити найбільш повне вирішення цієї проблеми. Підвищення ефективності використання робочого часу може бути успішним лише за наявності в організації достатніх передумов. Їх можна визначити на основі взаємодії організаційної діяльності та факторів вдосконалення.

Неважно відзначити, що значна частина передумов для покращення використання часу менеджерів пов'язана з організаційними завданнями та плануванням. Якщо керівники мають низький рівень планування діяльності або якщо результати планування не розуміються, то передумови для планування особистого робочого часу будуть слабкими. Дійсно, характер діяльності керівника робить планування особистого робочого часу справді складною справою.

У таких ситуаціях доводиться переживати круті і несподівані переходи, а співробітники такої організації повинні адаптуватися до швидко виникаючих нових ситуацій. Добре планування роботи та використання робочого часу керівника також створює більш сприятливі умови для планування часу інших працівників. Якщо керівники самі не планують свій час, то істотно знижуються передумови для ефективного використання робочого часу відповідальними за різні ділянки роботи.

Постійне витрачання часу також впливає на стосунки між людьми, що призводить до незліченних непорозумінь і суперечок на роботі. У результаті продуктивність праці працівників знижується, а атмосфера на робочому місці

погіршується, тим самим знижуючи можливість гарного планування. Ефективність праці людини багато в чому залежить від предмета і знарядь праці, працездатності організму, організації робочого місця і гігієнічних факторів виробничого середовища. Ефективність роботи керівників багато в чому залежить від того, наскільки правильно організована робота. У нашій країні важливим ресурсом підвищення продуктивності та ефективності праці залишається раціональне використання робочого часу. Далеко не всі організації розуміють, що їхній резерв полягає саме в раціональному використанні одного з головних людських ресурсів – часу.

Однак зрозуміти це можна лише за об'єктивними даними. Є кілька інструментів, які дозволяють оцінити поточний стан цього питання. Інноваційний характер виробництва, високий науковий потенціал, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до працівників управління, підвищили важливість творчого ставлення до роботи та високого професіоналізму. Це призвело до істотних змін у принципах, методах і психосоціальних питаннях управління персоналом.

Зміна принципів управління персоналом насамперед була спрямована на реалізацію політики стимулювання, яка в сучасних умовах набула вирішального значення. Розробити політику стимулювання колективної власності та участі працівників в управлінні, спрямовану на розширення співпраці між персоналом та адміністрацією для досягнення спільних цілей.

Це безпосередньо стимулює працівників розвивати свої потенційні здібності, виконувати більш інтенсивну та продуктивну роботу, працювати з творчим настроєм. Вимоги до творчого ставлення працівників до виробництва визначаються: підвищеною самостійністю і відповідальністю за роботу, яку вони виконують, активною участю в прийнятті управлінських рішень, безпосередньою зацікавленістю в результатах своєї праці. Тому основними стратегічними напрямками є підвищення освітнього, кваліфікаційного та морального рівня працівників, створення умов для розширення знань, постійного

вдосконалення професійних навичок та самовираження, використання різноманітних стимулюючих програм та розвиток організаційної культури .

Вивчення міжособистісних стосунків може дати розуміння структури неформальних стосунків між працівниками, які члени команди користуються особистим авторитетом, а які мають пріоритет. Таким чином, розуміння міжособистісної структури допомагає організаторам і керівникам краще розподіляти робочі та соціальні функції між співробітниками (з урахуванням психосоціальної сумісності), тим самим покращуючи організаційні та робочі здібності команди та систематично підтримуючи хорошу атмосферу в команді. Всередині нормальна психологічна атмосфера. Управління ефективністю організації в управлінні своїми працівниками неможливо без урахування об'єктивних факторів, які допомагають або заважають працівникам у їхній роботі. Гігієна праці є одним із найважливіших факторів, які значно підвищують продуктивність праці працівників.

Вона визначає схильність і готовність людини до того чи іншого виду професійної діяльності і складається з особистісно-психологічних особливостей індивіда, ступеня відповідності якостей людини вимогам ідеального виконавця на робочому місці.

Коли психологічні характеристики виконавця максимально наближені до специфіки професії, у нього виникають об'єктивні передумови для якісних, успішних робіт. Інший набір факторів, що впливають на продуктивність керівника, - це організаційна підтримка (процес адаптації та введення), призначена йому або їй під час вступу в нову організацію або посаду.

Адаптація може допомогти працівникам швидко адаптуватися до нового робочого місця при зміні роботи, знайти найбільш вдалий вибір для продуктивної поведінки та побудувати позитивні стосунки з колегами.

Це знижує рівень внутрішньої напруги, дозволяє вивільнити значні психологічні та енергетичні ресурси співробітників і спрямувати їх на професійну діяльність. Найважливіша умова успішного розвитку будь-якої організації – професійний розвиток людських ресурсів – набуває особливого

значення в сучасному світі, де особливо гостро постає проблема оновлення набутих знань і навичок. Сучасні менеджери повинні володіти стратегічним мисленням, духом підприємництва, ерудицією, високою культурою, здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Настала необхідність постійного розвитку менеджерів, тобто створення умов для повної реалізації потенціалу співробітників і їх здатності робити реальний внесок у діяльність організації. По-перше, йдеться про надання працівникам рівних можливостей для отримання гідного доходу, просування по службі, кар'єрного зростання тощо.

Сучасні організації повинні надавати великого значення підтримці продуктивності менеджерів і виділяти для цього відповідні кошти. Відсутність регулярного навчання та системи підвищення кваліфікації працівників призводить до морального старіння та виснаження працівників. Це означає, що через брак професійної підготовки наявна робоча сила починає відставати від сучасних технологій і вже не може працювати на новітньому обладнанні.

Це може призвести до втрати конкурентної переваги або навіть до ліквідації організації. Підвищення професійної кваліфікації є однією з головних складових системи розвитку менеджменту, але не єдиною. Не менш важливими є можливості для подальшого кар'єрного розвитку співробітників. Хорошому фахівцеві властиво бажання отримати вищий статус, продемонструвати свої здібності, отримати матеріальні блага. Йдеться про кар'єру співробітників і управління цим процесом. Планування кар'єри в організаціях часто базується на мотивації просування по кар'єрних сходах і стає довгостроковим планом горизонтальної і вертикальної мобільності співробітників.

Тому це також є позитивним мотиваційним фактором, оскільки працівники мотивовані розвивати свою кар'єру, бачити майбутнє, впевнено планувати своє життя та цілеспрямовано готуватися до майбутньої роботи. Ефективність та оптимізація часто розуміються як відсутність місця для людства. У той же час існують паралелі між ефективністю та неврологічною втомою, яка виникає від постійної поспіху.

Насправді ефективність не має нічого спільного з поспіхом і постійним браком часу.

Навпаки, ефективне використання часу означає, що вся необхідна робота виконується за планом, щоб у непередбачуваних ситуаціях був достатній резерв часу. Значна частина передумов для більш ефективного використання часу лежить у структурі самої організації. Тому спочатку слід дослідити, як вирішуються основні організаційні проблеми компанії чи установи. Якщо вони вирішені неправильно або їхні рішення застаріли, то передумови для планування використання часу слабкі.

На практиці необхідно ретельно контролювати, чи здійснюється поділ відділів та інших структурних одиниць підприємств і установ відповідно до вимог часу, щоб взаємодія та співпраця між різними рівнями організації не викликали тертя.

Основними елементами правильної організації роботи керівника є: - раціоналізація виконання окремих видів робіт і операцій, що забезпечують підвищення продуктивності праці керівника - скорочення прямих втрат часу - планування і контроль за виконанням використання тимчасових ресурсів; - перерозподіл роботи та делег. Раціоналізація праці керівника включає: - організацію робочого часу; Рано чи пізно проблема підвищення продуктивності праці постане перед кожним керівником.

Завдяки науковій організації роботи продуктивність можна збільшити в рази навіть без великих фінансових вкладень. Оптимізація робочих приміщень, питання розподілу праці та кооперації, взаємодія відділів і співробітників, скорочення непродуктивних втрат робочого часу, нормування праці та оптимізація чисельності працівників – ці та інші заходи дозволять компанії стати ефективнішою.

Брак часу стає неприємною проблемою для менеджерів. Брак часу – це всеохоплююче, але є й інша сторона проблеми: кожна ситуація надзвичайно індивідуальна для кожного керівника.

Не тільки в тому сенсі, що дана людина працює в однаково специфічних умовах, вирішуючи свої специфічні проблеми, хоча вже одне це показує, що немає і не може бути якогось конкретного правила використання часу, яке однаково поширюється на всіх керівників.

Практичні поради. Дефіцит часу може мати руйнівний вплив на одних людей, а на інших може стати додатковим стимулом і підвищити особисту активність.

Тимчасові характеристики людини можуть бути пов'язані з динамікою трудової діяльності. Тому, щоб ефективно використовувати свій робочий час, спочатку потрібно знати, куди він витрачається і чому його не вистачає. Причини браку часу тісно пов'язані.

Тому успішний і ефективний менеджер повинен розуміти свій бізнес, вміти ним керувати, вміти ставити цілі і досягати їх, вміти правильно розподіляти свій робочий час, тому що час – це самий обмежений капітал, і якщо ти не можеш ним керувати.

Ви не зможете керувати нічим іншим. Спеціалізація і розподіл праці, що використовуються для постановки і вирішення завдань управління, дозволяють системі управління робити більше, ніж просто підсумовувати зусилля всіх її ланок.

Завдяки децентралізації повноважень і відповідальності формується єдина система, що охоплює всю компанію зверху вниз, яка дозволяє ефективно розподіляти завдання між відділами і співробітниками. Забезпечення ефективності процесу управління значною мірою залежить від розумного розподілу прав прийняття рішень між різними рівнями управління, тобто від співвідношення централізованого та децентралізованого управління.

Для вищого керівництва також важливо створити систему, яка стимулює керівників успішно делегувати додаткові повноваження відповідно до цілей організації. Рационально використовувати свій робочий час сучасним менеджерам допоможуть кілька правил:

1. Розташуйте поточні питання за пріоритетністю та найважливіші.

2. Залиште запас часу для вирішення непередбачених проблем.
3. Не стискайте занадто багато часу та не впливайте на якість вашої роботи.
4. Остерігайтеся людей, які не витрачають час інших людей.
5. Намагайтеся вирішити менш важливі проблеми до кінця робочого дня або доручіть вирішення цих проблем підлеглим.
6. Не відкладай роботу, не бійся, роби сміливо.
7. Не думайте про те, чи вистачить вам часу, коли починаєте працювати?
8. Робіть перерви в роботі.
9. Ефективне делегування повноважень.

Слід також пам'ятати, що формування комунікаційних мереж і створення умов для успішного функціонування комунікацій в організації є одним з найважливіших завдань оптимізації роботи менеджерів. Крім того, кожен керівник повинен регулярно (кожні півроку - раз на рік) проводити дослідження витрат свого часу протягом не менше двох тижнів.

Метою цього дослідження було спочатку зрозуміти, на що саме менеджери витрачають свій робочий час. По-друге, проаналізуйте зручність такої структури витрат, визначення витрат часу та можливості її більш відповідного використання. Дуже важливо, щоб планування роботи не здійснювалося ізольовано, а було інтегровано з іншими системами в організації.

Аналіз того, як використовується робочий час, є чудовим способом перевірити продуктивність менеджера. Якщо у людини достатньо сили волі для управління, вона знайде способи досягти хороших результатів.

Висновки до другого розділу

Група керівників з високою успішністю професійної діяльності відрізняється наступними особистісними особливостями:

Керівники з високою успішністю швидко реагують на зміни в ситуації, поведінка їх адекватно. Відрізняються продуманістю дій в ситуаціях, відрізняються високою здатністю до спілкування, швидко і легко вступають в

контакт, при цьому контакти представляють в житті даних осіб велике значення. Ретельно і обережно підходять до проблеми, завбачливі, зважують всі за і проти, не відразу приймають рішення. Здатні стратегічно вибудовувати управлінське рішення.

Розглядають проблему з різних позицій, не приймають рішень з ходу, при прийнятті рішень озираються на думку колективу, при прийнятті рішень схильні робити прогнози на перспективу, бачити наслідки прийнятого рішення. Відзначається послідовний логічний характер ситуації прийняття рішення, воно розкладається по полицях, логічно розгортається ланцюг підстав для прийняття або неприйняття відповідального рішення. Воліють діяти в рамках апробованих шляхів. У цій групі переважають логіки і консерватори. У цій групі переважають статичні, вони в більшій мірі мають справу з необхідністю виконувати прийняті раніше рішення. У групі менеджерів з високою успішністю професійної діяльності переважає ESTJ (логіко-сенсорний екстраверт), а також ISTP (сенсорно-логічний інтроверт).

У даних групах в рівній мірі проявляються показники результуючої мотивації досягнення: виявлені особи з переважною мотивацією до досягнення успіху, до уникнення невдач, а також середніми значеннями результуючої мотивації досягнення. У керівників з вираженою мотивацією до досягнення успіху відзначається сильне прагнення до досягнення цілей, вони стійко виявляють потребу домагатися успіху в різних видах діяльності, до досягнення більш високого рівня. Відрізняються упевненістю в успішному результаті задуманого, схильні до розумного ризику і готові взяти на себе відповідальність, при цьому адекватні в домаганнях.

Також є випробовувані з середньо вираженими показниками мотивації до досягнення успіху. Вони недостатньо стійко виявляють потребу до досягнення успіху в діяльності, не завжди прагнуть до перемоги в ситуаціях змагання, не схильні ризикувати. Також відзначаються керівники з переважанням мотивації до уникнення невдач, які бояться невдачі, знецінення себе у власній думці і очах оточуючих, при досягненні позитивних результатів в будь-якої діяльності

орієнтуються на невдачу, шукають інформацію про можливу невдачу, не готові взяти на себе відповідальність

ВИСНОВКИ

У даній випускній кваліфікаційній роботі проводилося дослідження психологічних факторів ефективності сучасного успішного керівника. Був проведений теоретичний аналіз психологічних особливостей сучасного успішного керівника, розкрито поняття і специфіка успішності професійної діяльності, розглянуті психологічні особливості сучасних керівників, вивчені аспекти впливу психологічних особливостей керівників на успішність їх професійної діяльності.

1. Здійснено теоретичний аналіз досліджуваної теми в науковій літературі. Встановлено, що досліджуючи теоретичні аспекти вивчення психологічних факторів впливу на роботу керівника нами було визначено, що керівництво – це процес впливу на підлеглих для досягнення мети організації. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада. Розрізняють 3 типи керівництва: автократичний, демократичний та ліберальний. Психологічні фактори – це рушійна сила будь-якого процесу, що впливає на психічні процеси, стани та властивості. У трудовій діяльності розрізняють такі психологічні фактори як: пізнавальні процеси, емоційно-вольові стани та властивості особистості.

2. На основі теоретичного аналізу проблеми особливостей ролі керівника у досягненні ефективності у професійній діяльності визначено, що до психологічних факторів, що зумовлюють ефективність праці менеджерів належать: задоволеність, мотивація членів колективу, авторитет керівника, самооцінка колективу та особистість керівника. Робота керівника вважається ефективною, якщо очолюваний ним колектив має високі показники по перерахованих критеріям. Проаналізовано психологічні фактори, що впливають на ефективність професійної діяльності керівника. До психологічних факторів, що зумовлюють ефективність праці менеджерів належать такі: психологічне забезпечення професійної діяльності менеджерів, зокрема вирішення проблем професійного самовизначення управлінців, їхньої професійної підготовки і

підвищення кваліфікації; пошук та активізація резервів управлінського персоналу, зокрема оцінювання та добір менеджерів для потреб організації; оцінка та поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації, в тому числі вдосконалення стилю і культури ділових стосунків у фірмі; психологічне забезпечення довгострокових цілей організації, зокрема розробка кадрової політики фірми, створення дійових механізмів управління фірмою як соціотехнічної системою.

3. Підготовлено діагностичний пакет методик для дослідження ефективності керівника і особливості його особистості, який складався з методики В.А. Розанової «Оцінка ефективності діяльності керівника»; «Діагностики міжособистісних відносин» Т. Лірі; Опитувальника Д. Кейрсі «Визначення соціального типу особистості керівника».

В якості випробовуваних у дослідженні брали участь співробітники ТОВ «Асоціація дитячого харчування». Випробовувані відбиралися в організаціях, що займаються оптово-роздрібною торгівлею. Менеджери первинного (нижнього) рівня; характер діяльності – керівництво первинними робочими групами, в підпорядкуванні від 3 до 7 осіб; кількість – 40 осіб; стать – 25 чоловіків і 15 жінок; вік – від 26 до 39 років.

Для перевірки або спростування висунутої гіпотези проводився розрахунок кореляцій між досліджуваними шкалами за допомогою рангового коефіцієнта кореляції r -Спірмена за допомогою програми SPSS 17. Для визначення відмінностей між вибірками було застосовано порівняння показників у досліджуваних вибірках за допомогою критерію t -Ст'юдента для незалежних вибірок.

4. Аналіз результатів дослідження особливостей психологічних факторів ефективності професійної діяльності керівника. Організовано та проведено емпіричне дослідження психологічних особливостей сучасного успішного керівника, професійної діяльності керівників пов'язана з особистісними особливостями. Існує взаємозв'язок між успішністю професійної діяльності та особистісними диспозиціями керівника, між успішністю професійної діяльності

та стилем управління керівника, між успішністю професійної діяльності та здатністю до прийняття відповідальних управлінських рішень керівника, між успішністю професійної діяльності та мотиваційною сферою особистості керівника. У сучасних соціальних і економічних умовах успіх того чи іншого виду трудової діяльності залежить головним чином, від чіткої і злагодженої організації діяльності колективу. У зв'язку з цим головна роль відводиться, перш за все, керівнику організації, оскільки саме від його професійних і особистісних якостей залежить, наскільки ефективно буде організований весь трудовий процес. Тільки він, вибравши правильний стиль керівництва, може впливати на динаміку розвитку організації.

Аналіз результатів показав, що у даних групах в рівній мірі проявляються показники результуючої мотивації досягнення: виявлені особи з переважною мотивацією до досягнення успіху, до уникнення невдач, а також середніми значеннями результуючої мотивації досягнення. У керівників з вираженою мотивацією до досягнення успіху відзначається сильне прагнення до досягнення цілей, вони стійко виявляють потребу домагатися успіху в різних видах діяльності, до досягнення більш високого рівня. Відрізняються упевненістю в успішному результаті задуманого, схильні до розумного ризику і готові взяти на себе відповідальність, при цьому адекватні в домаганнях. Також є випробовувані з середньо вираженими показниками мотивації до досягнення успіху. Вони недостатньо стійко виявляють потребу до досягнення успіху в діяльності, не завжди прагнуть до перемоги в ситуаціях змагання, не схильні ризикувати.

5. Надані рекомендації щодо покращення індивідуальних якостей керівників. Запорука успішної роботи колективу, сприятливої атмосфери в ньому-психологічна сумісність його членів. Відносини товариства і взаємодопомоги, що склалися всередині колективу, створюють умови для плідної діяльності, усувають неприязнь, підозрілість, заздрість, недовіру. Побудувати правильні, хороші взаємини в колективі, підтримувати почуття взаємної симпатії працівників один до одного, вміло керувати – це мистецтво. Хороші якості керівника визначаються головним чином тим, наскільки він

освічений, а також його самодисципліною, енергією, наполегливістю, здатністю приймати оптимальні рішення, сміливістю і почуттям відповідальності. Якщо керівник хоче мати міцний, згуртований колектив, він повинен підбирати кадри за принципом: кожна людина відповідає займаній посаді і кожна посада-займає її людині. У питаннях роботи керівник не має права слідувати особистим симпатіям і антипатіям. Пріоритетними для нього повинні бути ділові якості співробітника, його активність, ставлення до роботи, корисність для спільної справи. Керівник повинен пам'ятати, що він відповідає за роботу ввіреного йому колективу в будь-який час. Тому він зобов'язаний підготувати собі наступників, які в його відсутність (хвороба, відпустка, відрядження) могли б виконувати його обов'язки без шкоди для справи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Албастова Л. М. Технології ефективного менеджменту. Київ, 2020. 228 с.
2. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія Київ. 2019. 376 с.
3. Антонова – Турченко О.Г. Поведінка людей у конфліктних ситуаціях. *Завуч*. 2022. Липень (№19). С. 18 – 21.
4. Безпалько О.В. Соціальна педагогіка в схемах і таблицях. Навчальний посібник. Київ: Держкомстат 2018. 187 с.
5. Білий Б.В. Стиль індивідуальної поведінки особистості у конфлікті. Київ: Наук. світ, 2020. 34 с.
6. Білова М.Е. Психологічні особливості осіб з різним рівнем стресостійкості (на прикладі працівників стресогенних професій) : автореф. дис. канд. психол. наук : 19.00.01 «Загальна психологія, історія психології» Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського. Одеса, 2017. 20 с
7. Білошапка В. А. Створення культури результативності:компетенції «неручного» управління бізнесом. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 2 (104). С. 82-93.
8. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: Монографія К.Графіка і Друк, 2017. 236 с.
9. Бойко В.В. Енергія емоцій у спілкуванні: погляд на себе і на інших Київ: Просвітництво 2019. 411 с.
10. Большаков В. Ю. Психотренінг. Социодинамика, ігри, вправи Київ. 2016. 131 с.
11. Бондарчук О.І. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посіб. О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, О.В. Брюховецька та ін.; за наук. ред. О.І. Бондарчук). Київ: Наук. світ, 2022. 190 с.
12. Бочелюк В., Панов М., Спицька Л. Психосоматичні розлади: сучасний стан проблеми. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 7(12).

URL:[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7\(12\)-542-552](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7(12)-542-552) (дата звернення: 29.04.2024).

13. Брич В.Я. Акмеологічна модель фахівця нового типу / В. Брич, Х. Снігур. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1 (29). С. 122-131.
14. Брудний В.І. Конфліктність у виробничому колективі. Психологічні основи управління виробництвом. Одеса, 2022. С. 68-74
15. Булка Н. І. Ресурси соціального інтелекту: адаптивність, комунікативність, креативність. *Практична психологія та соціальна робота*. 2014. №6. С. 43-53.
16. Бурлачук Л.Ф. Словник-довідник з психодіагностики Херсон: Азбука 2020. 528 с.
17. Бурлачук Л.Ф. Словник-довідник з психодіагностики Херсон: Азбука 2020. 528 с.
18. Вачков І.В. Основи технології групового тренінгу. Психотехніки Київ: Міленіум. 2019. 176 с.
19. Виготський Л.С. Розвиток вищих психічних функцій. Київ: АПН, 2020. 375 с.
20. Винославська О.В. Людські стосунки. Київ: КВІЦ, 2017. 82 с
21. Вудкок М. Розкутий менеджер. Для керівника-практика / Вудкок м., Френсіс Д. Київ: справа, 2018. 320 с.
22. Грешнев Д.В. Психологічні особливості внутрішньоособистісного конфлікту: автореф. дис..канд. психол. наук: 19.00.13 Психологія розвитку, акмеологія /Д.В. Грешнев.Харків 2020. 20 С.
23. Грешнев Д.В. Психологічні особливості внутрішньоособистісного конфлікту: автореф. дис..канд. психол. наук: 19.00.13 Психологія розвитку, акмеологія. Харків 2020. 20 С.
24. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю.В. Ковбасюк, О.Ю. Оболенський, С.М. Серьогін та ін. К.; Одеса: НАДУ, 2022. Т. 1. 348 с.

25. Єфремова О.П. Конкурсний відбір у системі державної служби України (теоретико-прикладний аналіз): автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.01 /Єфремова О.П.; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2015. 20 с.
26. Жигайло Н.І. Комунікативний менеджмент Львів:Львівський національний університет ім. Івана Франка. 2019. 367 с.
27. Життєві цінності, пріоритети та проблеми українців. К:Український Фонд Демократії «Спочатку люди», 2012. 30 с.
28. Загальна психологія: Навч. посібн. / О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська, З. В. Огороднійчук та ін. Київ: А.Г.Н. 2020.
29. Загальна психологія: Підручн. для студ. вищ. навч. закладів / За заг. ред. акад. С. Д. Максименка. Київ: Форум 2020.
30. Загальна психологія: Підручн. для студ. вищ. навч. закладів / За заг. ред. акад. С. Д. Максименка. Київ: Форум 2020.
31. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник Київ: Міленіум, 2013 344 с.
32. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами / Качан Є.П.,Шушпанов Д.Г. Київ: Видавничий Дім «Юридична книга», 2015. 358 с.
33. Кизименко Л. Д., Романець З. О., Ткаченко В. М. Термінологічний словник з дисциплін психолого-педагогічного циклу. Режим доступу: <http://ip.edu.ua/Institute/IGS/IPP/Library/001/001.html>
34. Кириленко Т. З. Психологія: Емоційна сфера особистості Київ: Либідь 2017. 256 с.
35. Киричук О. В. Особливості внутрішнього світу особистості керівника. *Психологія праці та управління: збірник наукових праць 5 Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Ч. 2. ,К.: ІПК ДСЗУ, 2018. 312 с. (с. 44–55).
36. Кові С. 7 навичок вискоефективних людей: потужні інструменти розвитку особистості 7-е изд. Київ, 2019. 374 с.
37. Колпаков В.М. Самоменеджмент Київ: ДП «Видавничий дім» Персонал», 2018. 528 с.

38. Корольчук М.С. Психодіагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Ніка-Центр 2020. 400 с.
39. Красильников І.А. Долає діяльність як особистий спосіб психологічної адаптації та вирішення внутрішньоособистісних конфліктів. Харків 2018. С. 231-235.
40. Лебединський В.В. Емоційні порушення в дитячому віці та їх корекція Київ: Педагогічна думка 2020. 197 с.
41. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька. Управління розвитком. 2021. № 7. С. 135-138.
42. Левітов Н. Д. Про психічні стани людини. Київ, 2018. 487 с.
43. Леонова А.Б. Функціональні стани людини в трудовій діяльності. Харків, 2021. 254 с.
44. Леонтьєв А. Н. Психологічна напруженість. Київ.: Прогрес, 2017. 584 с.
45. М'ясоїд П. А. Загальна психологія: Навч. посібн. 3-є вид., випр. Київ: Вища шк. 2018, 286 с.
46. Науменко Р.А., Миколайчук І. П. Компетентнісний підхід в оцінюванні керівного персоналу державної служби України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_35 (дата звернення 03.04.2024 року).
47. Науменко Р.А., Бериславська О.М. Детермінанти нової моделі публічного управління. Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.): у 5 т. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петрос. Київ: НАДУ. 2018. Т.5. С. 58-61.

48. Одинцова Г.С. Теорія та історія державного управління: навч. посіб./ Г.С. Одинцова, В.Б. Дзюнзюк, Н.М. Мельтюхова. Київ: Вид.дім. «Професіонал», 2018. 288 с
49. Основи психології / За заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. Київ, 2017. 194 с.
50. Перебийніс А. А. Індивідуально-психологічні властивості та якості успішного керівника. Психологія праці та управління: збірник наукових праць. Київ: ІПКДСЗУ, 2018. С. 62–68.
51. Підбуцька Н. В. Психологічні аспекти становлення професіоналізму майбутнього фахівця: модель та структура. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 4. С. 41-51
52. Психологічний словник / За ред. В. І. Войтка. Київ: Вища школа 2015 216 с.
53. Психологія / За ред. Г. С. Костюка. Київ, 2018.
54. Психологія педагогічної взаємодії: інтегративний підхід: монографія. за ред. В. Л. Зливкова, С. О. Лукомської : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2019. 259 с.
55. Психологія: Підручник / За ред. Ю. Л. Трофімова. – 3-є вид. К. 2018
56. Рибалка В. В. Методологічні питання наукової психології (Досвід особистісно центрованої систематизації категоріально-поняттєвого апарату): Навч.-метод. посібн. Київ: Ніка-Центр 2020. 204 с.
57. Серьогін С. Професійна компетентність керівних кадрів державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 3. С. 215-223.
58. Сингаївська І.В. Стимулювання особистісного розвитку керівників освітніх організацій. *Соціальна психологія*. 2017. №3 (23). С. 124-129.
59. Спіркін А.Г. Свідомість і самосвідомість Київ: Наукова думка 2017. 300 с.
60. Сталін В. В. Самосвідомість особистості Харків: Педагогіка 2020. 304 с.

61. Степнов А.П. Ціннісно-сміслові конфлікти і їх подолання в діяльності цивільних державних службовців: автореф. дис..канд. психол. наук: 19.00.13 / А. П. Степнов. Харків. 2019. 24 с.
62. Технології роботи організаційних психологів: навч. Київ: Інкос, 2015. 366 с.
63. Фурман А. В. Ідея професійного методологування: Тернопіль: Економічна думка. 2018. 205 с.
64. Хмурич Р. Вікова та педагогічна психологія: Психологічний практикум. Тернопіль: Богдан, 2021. 265 с.
65. Хорні К. Наші внутрішні конфлікти. Київ, 2017. 224 с.
66. Циба В.Т. Системна соціальна психологія. Київ: ЦНЛ, 2019. 328 с.
67. Юнг К. Г. Психологія несвідомого. Київ, 2022. 404 с.
68. Якобсон П.М. Психологія почуттів і мотивації Київ. 2018. 256 с.
69. Янкевич С. М. Теоретичний аналіз психологічної готовності до професійної діяльності. *Проблеми загальної та педагогічної психології: збірник наукових праць інституту психології імені Г. С. Костюка НАПНУ*. Т. 14. Ч. 2. С. 417–426
70. Khodakivskyi, Ye. I., Bohoiavlenska, Yu. V. & Hrabar T. P. (2011). *Psykhologhiia upravlinnia*. Pidruchnyk. 3-tie vyd. pererob. ta dop. [Management psychology. Textbook 3rd edition processing and additional]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
71. Meskon, M., Albert, M., & Khedoury, F. (1988). *Management*. Ithaca: Harper & Row.
72. Orban-Lembryk, L. E. (2001). *Psykhologhiia profesiinoi upravlinskoj diialnosti* [Psychology of professional managerial activity]. *Psykhologhiia i suspilstvo - Psychology and society*, 2, 91-103 [in Ukrainian].
73. Karamushka, L. M. (2003). *Psykhologhiia upravlinnia: Navch. posib.* [Psychology of management: Tutorial]. Kyiv : Milenium [in Ukrainian].

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика В.А. Розанової «Оцінка ефективності діяльності керівника»

Оцінка результатів:

- 30-48 балів-керівник не придатний до управлінської діяльності;
- 49-60 балів-керівник має мало підстав бути корисним даній організації;
- 61-90 балів-ефективність роботи керівника занадто мала;
- 91-120 балів-Керівник недостатньо ефективний;
- 121-150 балів-ефективність керівника ще не достатня;
- 151-179 балів-є всі можливості підвищити свою ефективність;
- 180-210 балів-ефективний керівник.

Тестова методика

Який ви Керівник?

Психологічний зміст загальної здатності управлінської діяльності безпосередньо пов'язано з ознаками керівника, до яких можна віднести наступні:

- вміння відрізнити головне від другорядного;
- вміння сконцентрувати сили на вирішальному напрямку;
- особиста воля, відповідальність і вимогливість;
- володіння моделюванням і оптимальна мобільність у виборі продуктивного варіанту дій;
- раціональна технологічність в управлінні;
- вміння вийти за рамки непродуктивних стереотипів-блокаторів та ін.

Компетентний і досвідчений керівник не буде підміняти свій персонал, але завжди надасть допомогу своєму співробітнику в нестандартних ситуаціях. Пред'являючи високу вимогливість до них, Керівник оперативно здійснює функціональний маневр кадрами.

Дані та інші аспекти управлінської діяльності керівника закладені і використані в змісті тесту. Він апробований, перевірений на валідність і

придатний для проведення самооцінки керівниками основних управлінських здібностей. Для цього необхідно негативно або ствердно («так» або «ні») відповісти на наступні питання:

1. Чи охоче ви беретеся за управлінські завдання, які не мають типових схем рішення?

2. Чи важко вам було відмовитися від тих прийомів управління, якими ви користувалися, працюючи на більш низькій посаді?

3. Чи довго ви надавали перевагу раніше очолюваному вами підрозділу, пішовши на підвищення?

4. Чи прагнете ви до того, щоб виробити універсальний стиль управління, відповідний для більшості ситуацій?

5. Чи вмієте ви (в основному безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам нижчого рангу), кваліфікувавши їх як сильних або слабких керівників?

6. Чи Легко вам вийти за рамки особистих симпатій і антипатій в кадрових призначеннях?

1. Чи вважаєте ви, що універсального стилю управління немає і потрібно вміти поєднувати різні стилі в залежності від специфіки управлінських ситуацій?

7. Чи вважаєте ви, що вам легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?

8. Чи хочеться вам зламати стереотипи управління, що склалися в очолюваному вами підрозділі?

10. Чи часто виявляється вірним ваше перше інтуїтивне враження про якості людини як керівника?

11. Чи часто вам доводиться пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними несприятливими факторами (нестачею житла, перебоями в матеріально-технічному постачанні та ін.)?

12. Чи часто ви відчуваєте, що для ефективної роботи вам не вистачає часу?

13. Чи вважаєте ви, що якби мали можливість частіше бувати на об'єктах, то ефективність вашого керівництва значно підвищилася б?

14. Чи надаєте ви підлеглим вам сильним керівникам значно більше повноважень і самостійності у вирішенні питань, ніж слабким, хоча і ті й інші мають один і той же посадовий статус?

Оцінка результатів:

Відповіді «так» на питання 1,6,7,9,10 оцінюються в один бал, на питання 5,14 — в два бали.

Відповіді «ні» на питання 2,3,12 оцінюються в один бал, на питання 4,8,11,13 — в два бали.

Всі інші відповіді оцінюються як нуль балів. Максимально можлива кількість балів-20.

Від 0 до 5. По складу ви більше фахівець, ніж керівник, і якщо випаде можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, головний спеціаліст, головний інженер та ін., — не треба вагатися.

Від 6 до 10. Не можна сказати, що ви сильний лінійний керівник, але якщо в очолюваному вами колективі справи йдуть непогано, то краще не робити корінних реорганізацій. Не потрібно також погоджуватися перейти в інший колектив. Вам слід більше прислухатися до думки вищих керівників і до думки колективу, більше уваги приділяти кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні форми прийняття рішень, прагнути створити і зміцнити традиції в колективі.

Від 11 до 15. Ви ставитеся до типу керівника-організатора, вмієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. До них ви зараховуєте проблему ефективного підбору і розстановки кадрів, проблему розробки та узгодження оптимального (реально виконуваного) завдання, проблему матеріально-технічного постачання. Ваша сила в тому, що ви ніколи не йдете на повіді у поточних справ, відокремлюєте головне від другорядного, вмієте будь-що-будь домагатися вирішення принципових проблем, не зупиняєтеся перед стягненнями. справи в очолюваному вами підрозділі, як правило, йдуть успішно.

Вам можна дати одну пораду: не запускайте поточні справи. Передоручаючи їх заступникам і помічникам, час від часу контролюйте виконання.

Від 16 до 20. Ви можете вивести з прориву підрозділ, але вам важко працювати в «текучці». Ви шукаєте гострі ситуації, прагнете до перебудов і перетворень, орієнтовані на ділову кар'єру. Володіючи необхідними управлінськими здібностями, ви не завжди успішно адаптуєтесь, так як вам заважає зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також, можливо, зайва різкість у відносинах з вищестоящими керівниками.

Стандартні значення критерію Стьюдента

Число ступенів свободи	Рівень значущості			Число ступенів свободи	Рівень значущості		
	0,95	0,99	0,999		0,95	0,99	0,999
1	12,71	63,66	636,62	19	2,09	2,86	3,88
2	4,30	9,92	31,60	20	2,09	2,85	3,85
3	3,18	5,84	12,94	21	2,08	2,83	3,82
4	2,78	4,60	8,61	22	2,07	2,82	3,79
5	2,57	4,03	6,86	23	2,07	2,81	3,77
6	2,45	3,71	5,96	24	2,06	2,80	3,74
7	2,36	3,50	5,40	25	2,06	2,79	3,72
8	2,31	3,36	5,04	26	2,06	2,78	3,71
9	2,26	3,25	4,78	27	2,05	2,77	3,69
10	2,23	3,17	4,59	28	2,05	2,76	3,66
11	2,20	3,11	4,49	29	2,05	2,76	3,66
12	2,18	3,05	4,32	30	2,05	2,76	3,66
13	2,16	3,01	4,22	35	2,04	2,75	3,65
14	2,14	2,98	4,14	40	2,02	2,70	3,55
15	2,13	2,95	4,07	60	2,00	2,66	3,46
16	2,12	2,92	4,01	120	1,98	2,62	3,37
17	2,11	2,90	3,96	∞	1,96	2,58	3,29
18	2,10	2,88	3,92				