

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ»

Студентка 2-го курсу, 2м
групи
Спеціальності 053
Психологія
спеціалізації Психологія

Михальченко Наталя
Назарівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
канд. психол. наук, доцент

Вербицька Людмила
Федорівна

*підпис
керівника*

Науковий консультант
канд. психол. наук, доцент

Мостова Ірина
Валентинівна

*підпис
консультанта*

Гарант освітньої програми
доктор психол. наук,
професор

*підпис
гаранта*

Корольчук Валентина
Миколаївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА.....	5
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	19
2.1. Організація дослідження.....	19
2.2. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження.....	28
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	31
3.1. Аналіз психологічних особливостей управлінської діяльності керівника.....	31
3.2. Корекційна програма розвитку управлінського потенціалу керівників організацій.....	40
Висновки до 3 розділу.....	43
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. Розв'язання завдань сучасного управління, оптимізація професійної діяльності передбачає врахування різних чинників – політичних, економічних, законодавчих, соціальних, психологічних тощо. Вагоме місце серед них посідають соціально-психологічні аспекти, що пов'язані із урахуванням індивідуально-психологічних особливостей людей та закономірностей спілкування в різних соціальних групах. Особливо значущими вони виявляються в управлінській діяльності керівника організації.

Йдеться, насамперед, про розвиток тих соціально-психологічних якостей керівника, які можуть забезпечити ефективну реалізацію всіх його управлінських функцій. Вивчення практичної роботи управлінських кадрів і підготовки їх до професійної діяльності дозволяє встановити наявність суперечностей між об'єктивною необхідністю вдосконалення праці керівників через підвищення ефективності їхньої соціально-психологічної підготовки та недостатньою розробкою засобів і методів такої підготовки; між важливою роллю соціально-психологічних властивостей керівника, його комунікативного потенціалу в реальній управлінській практиці та істотними прогалинами у вивченні цих питань у вітчизняній психології.

Усвідомлення недостатності теоретичної та практичної розробки зазначеної проблеми та її актуальність зумовили вибір теми цього дослідження.

Виділена проблема завжди привертала увагу дослідників різних напрямків знань: психології особистості, соціальної психології, акмеології, психології управління тощо (І. П. Волков, А.Л.Журавльов, Е.С.Кузьмін, А.И.Кітов, Р.Л.Кричевський, Л.Г.Лаптев, Б.Г.Паригін, А.А.Русалінова, А.Л.Свенціцький, Ю.В.Сінягін, А.В.Філліпов, Р.Х.Шакуров). Так, наразі немає, мабуть, жодної роботи з управлінської психології, де в тій чи іншій мірі не порушувалося б дане питання.

Об'єкт дослідження - управлінський потенціал керівника

Предмет дослідження - психологічні особливості управлінської діяльності керівників організації.

Мета – проаналізувати теоретичні підходи проблематики дослідження та експериментально визначити психологічні особливості потенціалу керівників організації; розробити корекційну програму.

Завдання:

- проаналізувати сучасний стан розробки проблеми дослідження;
- дослідити та експериментально виокремити психологічні особливості управлінської діяльності управлінця;
- розробити корекційну програму розвитку управлінського потенціалу керівників організацій.

У якості **методів дослідження** застосовувалися: методи теоретичного аналізу, узагальнення та інтерпретації наукових даних, емпіричні методи - спостереження, анкетування, опитування, щира розмова, експертне опитування, тестування - з використанням класичних методик: анкета «Керівник очима підлеглого» Я. Подоляк, методика А.А. Реана і В.А. Якуніна «Вивчення мотивів, визначення емоційної спрямованості особистості (Б. Басса), дослідження самооцінки особистості за методикою С.А. Будасі.

Практична і наукова значимість проведеного дослідження полягає у тому, що отримані в дані можуть бути використані для вивчення мотивації вибору керівником конкретної сфери діяльності, діагностики та аналізу ступеня особистісної орієнтованості керівника в професійній діяльності, побудови моделі його індивідуальної кар'єри, прогнозу стильових характеристик та ефективності реалізації управлінських функцій.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Будь-яка організація має певні ресурси, які вона використовує в процесі своєї діяльності, при цьому прагнучи мінімізувати витрати і отримати максимально можливий результат. Сучасна теорія управління потребує більш точного визначення наявних ресурсів, як природних, економічних і технічних, так і особливо соціальних. Причому управління людськими ресурсами вимагає більш точного знання їх якісного змісту і постійного впливу на формування передумов надійності та ефективності цих ресурсів. У всі часи людство прагне віднайти найбільш ефективні способи управління суспільними процесами, тобто весь прогрес людства можна розглядати як пошук найбільш ефективних методів управління не тільки виробництвом, а й умовами розвитку людей.

За останні роки фахівці з менеджменту прийшли практично до єдиної думки, що фундаментом виробництва є людська діяльність і, отже, висока продуктивність створюється людиною; справжня цінність і конкурентоспроможність будь-якої структури визначається потенціалом її співробітників [23, с.259].

У зв'язку з цим, управлінський потенціал як категорія стає предметом наукових дискусій. Наразі, на думку ряду авторів, відбувається переоцінка підходів до управління загалом і до якості управлінського потенціалу зокрема [8; 15; 19; 23; 28-31; 33-34; 36; 42; 50]. Це пов'язано з розширенням кола повноважень керівників і зі зміною функціональної структури їх діяльності. Менеджмент на вищому рівні повинен постійно доводити переважне право на прийняття рішень. «А для цього необхідні і чисто професійні навички і якості лідера у керівника, здатного захопити інших своєю ідеєю, способом її реалізації, розширити участь безпосередніх виконавців у прийнятті рішень» [50, с.45], «забезпечити виконання роботи за рахунок інших людей» [15, с.76]. Які б не були прекрасні ідеї, новітні

технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи домогтися неможливо [19, с.3].

Поняття «потенціал» походить від латинського слова «potentia», що означає можливість, потужність, приховані можливості. Поняття «потенціал» означає засоби, запаси, джерела, що є в наявності, які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення якої-небудь задачі; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі. До останнього часу ця категорія застосовувалася в основному тільки для узагальнених кількісних характеристик (фонди, ресурси) народного господарства в цілому [21, с.48].

За визначенням ряду авторів [5; 6; 14; 32; 35; 37;40], менеджмент нерозривно пов'язаний з людьми, зайнятими управлінням. Праця в цій сфері носить назву управлінської. У порівнянні з іншими видами праці в організації вона має ряд особливостей, що виражаються в характері самої праці, її предмету, результатів і застосовуваних засобах. Специфіка розв'язуваних завдань зумовлює переважно розумовий, творчий характер управлінської праці, «в якій постановка цілей, розробка способів і прийомів їх досягнення, а також організація спільної діяльності становлять головний сенс і зміст праці людей, що відносяться до управлінського персоналу» [5, с.7].

Таким чином, в якості основного знаряддя управлінської праці виступає перш за все потенціал особистості керівника, тобто управлінський потенціал. Виділення поняття «управлінського потенціалу» обумовлено необхідністю якісного вдосконалення системи формування, розвитку і використання здатності людини до управлінської праці, «обґрунтування шляхів творчої активізації людини як суб'єкта виробництва і суспільного життя» [12, с.97].

Оскільки основною діяльністю керівника організації є управлінська діяльність, в якій саме і проявляється комунікативний потенціал особистості, то розкриємо глибше суть цього поняття, спираючись на дослідження даного

феномену в різних галузях науки. Різні наукові підходи дають різне тлумачення сутності управління і звідси і по-різному вимальовується сутнісна характеристика управлінської діяльності.

Системно-кібернетичний підхід розуміє управління як збереження існуючого стану системи або переведення її з більш імовірного в менш імовірний стан: управління - це спосіб організації та взаємного узгодження характеристик та властивостей у різних рівнях багатьох типів систем. Системно-структурний та генетичний підходи (Л.М. Карамушка) [16, с.17] орієнтовані на розгляд психологічної готовності керівників до управління в сукупності основних компонентів цієї готовності – мотиваційного, когнітивного, операційного, особистісного.

З позиції **особистісно-діяльнісного підходу** (Н.Л. Коломінський [19]) управлінська діяльність керівника закладу освіти аналізується за змістом, метою і процесом. Представники соціально-психологічного напрямку (Л.М. Карамушка [16], Л.Е. Орбан-Лембрик [39], Я.І. Шкурко [52] та ін.) зосереджують свою увагу на вивченні міжособистісної ділової взаємодії, виокремленні соціально-психологічних вимог до керівника.

Основу **акмеологічного підходу** (Б.Г. Ананьев [3], О.О. Бодальов [5], Л.Е. Орбан-Лембрик [39] тощо) становить розгляд управлінської діяльності керівника як однієї з форм прояву професіоналізму, досягнення в ньому вершин майстерності.

Етнопсихологічний підхід (П. Щербань [53], Т. Яценко [54] тощо) розглядають особистість керівника як представника національної еліти, який формує управлінську культуру держави.

Гуманістичний підхід (Г.О. Балл, М.Й. Боришевський [6], О.Ю. Трофімов [47] тощо) орієнтований на дослідження проблем побудови управлінських стосунків на основі партнерства, діалогічної взаємодії, важливості розуміння та врахування керівником індивідуальнопсихологічних особливостей працівників у процесі управлінської взаємодії.

Системний підхід (В.П. Казміренко, В.В. Третьяченко, В.Т. Циба, Р.Х. Шакуров та ін.) передбачає розгляд управлінської діяльності керівника навчального закладу як підсистеми загальної системи освіти, акцентує увагу на актуалізації використання законів соціально-психологічної регуляції в управлінській діяльності. Але прихильники усіх названих вище підходів розглядають управління як процес, що здійснюється через взаємодію та спілкування людей на різних рівнях. Стосовно сутності ділового спілкування, то вона розкрита ученими, що представляють різні підходи, зокрема, соціально-психологічний та етнопсихологічний (Г.М. Андреева, К.О. Абульханова-Славська, О.О. Бодальов, Л.А. Петровська, А.С. Петрова, С.А. Шеїн, Т. Шибутані тощо).

Здійснений в процесі роботи аналіз літературних джерел [17-18; 24-25; 27; 46; 48; 49], з проблематики ділового спілкування дозволяє підтримати тих вчених, які вважають, що управлінська діяльність керівника поза комунікацією, без співпраці й діалогу, без взаємодії та сприйняття людьми один одного не може існувати. Відповідно до цього, адекватне розв'язання поставленої у даному дослідженні проблеми можливе через розробку і впровадження соціально-психологічної моделі взаємодії керівника з його оточенням. Водночас зрозуміти сутність прояву соціально-психологічних властивостей керівника закладу освіти в управлінні неможливо без урахування особливостей його управлінського розвитку, визначення соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних чинників, які детермінують цей процес і мають вагомий вплив на формування складових комунікативного потенціалу особистості. Різні наукові підходи відрізняються особливостями в тлумаченні сутності управління, тої порізного вимальовується сутнісна характеристика управлінської діяльності. Вчені виокремлюють основні групи стимулів, які спонукають керівників до успішного виконання ними управлінської діяльності в системі освіти: творчі стимули і потреби розвитку, які полягають у прагненні брати участь в розв'язанні нових проблем, в новаторській діяльності; суспільні стимули, які

полягають у прагненні отримати визнання суспільства; економічні стимули; стимули, базовані на амбіції, які полягають у прагненні завоювати формальні атрибути авторитету; негативні стимули і страх покарання, бажання мати більше самостійності в своїх діях, звичка до керівних посад і приналежності до певного кола керівників, честолюбство, кар'єризм, властолюбство та ін.

Стосовно мотивації управлінської діяльності, то вивчення цієї проблеми є багатоаспектним. В науковій психологічній думці спостерігається поліфонія щодо тлумачення таких понять, як мотиви, потреби, інтереси та їх прояв в управлінні. Але більшість вчених притримуються тієї точки зору, що головною функцією потреби є спонукання активності учасників управлінського процесу в різних видах діяльності, які пропонує управління. В управлінській діяльності виокремлюють як загальну, так і психологічну структуру. Загальна структура визначається організацією управлінської діяльності, особливістю зв'язків між елементами, ієрархією цих зв'язків і характером засобів і способів її здійснення.

Загальна структура детермінує і психологічну структуру управлінської діяльності, яка зумовлена:

1. Метою управлінської взаємодії, способами досягнення цілей — психічними актами, які при цьому виникають.
2. Мотивами даної діяльності.
3. Досягненням або недосягненням результату.

Виходячи з цього, професійно значущими компонентами психологічної структури управлінської діяльності керівника можуть слугувати когнітивна, мисленнева, конструктивна, організаторська, комунікативна, виховна.

Управлінська діяльність керівника здійснюється в наступних напрямках:

- Управління соціальним розвитком колективу, де керівникові необхідно перш за все враховувати такі чинники, як потреби, мотиви, інтереси, психологічний стан як всього колективу в цілому, так і кожної управлінської ланки.

- Функціональне управління, яке спрямоване на розвиток відповідних якостей і формування оперативних дій підлеглих.
- Регулятивне управління, що здатне встановлювати відповідність між ланками всієї управлінської системи, які складають освітні підрозділи (учнівські класи, студентські групи, відділення).

Окрім цього управлінська діяльність керівника навчального закладу має свої специфічні особливості, урахування яких, на нашу думку, є вкрай необхідним для успішного її функціонування.

До найбільш загальних можна віднести такі як неалгоритмічний, творчий характер управління, яке здійснюється при часто змінюваній ситуації з рядом суперечностей: яскраво виражена природа вирішуваних управлінських завдань; значна роль спілкування; висока психологічна напруженість в зв'язку з високою відповідальністю за прийняті рішення [41, с.57].

Таким чином, потенціал персоналу є предметом управління, центральною задачею системи управління персоналом організації. Цей предмет управління є складною системою, що включає в себе різні компоненти, що вимагають самостійного розгляду. Найбільш важливим компонентом потенціалу персоналу з точки зору його впливу на діяльність організації є управлінський потенціал керівника.

Наразі у вітчизняній і зарубіжній психологічній науці існує неоднозначність співвідношення понять «лідерство», «керівництво» і «менеджмент». Разом з тим, ефективність функціонування організації залежить, перш за все, від того, хто здійснює керівництво персоналом - формальний керівник або статусний керівник, який є до того ж безперечним лідером організації (управлінський лідер).

Узагальнення результатів вивчення співвідношення понять «лідерство», «керівництво» і «менеджмент», проведене в рамках положень концепцій [4; 9; 11] показало, що в будь-якій організації існує особливий феномен «керівництво», який розглядається як частина управління, що

характеризується взаємодією між керівником і членами організації. При цьому виділяються два типи керівництва: формальне керівництво (відношення між керівником і членами організації більшою мірою кримінальне «начальник - підлеглий») і управлінське лідерство (при якому в організації домінує ставлення «лідер - послідовники» на тлі, як правило, зберігаються відносин «начальник - підлеглий»).

Погляди на формальне керівництво відображаються в ряді принципів, сформульованих ще засновниками класичних шкіл наукового і адміністративного менеджменту Анрі Файолем, Максом Вебером, Фредеріком Тейлором і Ліндел Урвіка. При формальному керівництві поділ працівників організації на керівників і підлеглих абсолютизується, ступінь автономії і незапрограмованих активності підлеглих зводиться до мінімуму, контроль за їх діяльністю носить виключно зовнішній і тотальний характер, керівники виконують всі програмують, контрольні та інтелектуальні функції. В якості головних засобів контролю та регуляції поведінки працівників, які перебувають у підпорядкуванні керівників, переважають формальні засоби регулювання і форми прямого контролю над процесом [55, с.23].

При цьому в зарубіжній літературі з цієї проблеми лідерство і менеджмент, як правило, розглядаються диз'юнктивно («Leadership versus Management»), також, як протиставляються і керівники, що використовують такі стилі керівництва («Leader or a Manager»).

У теорії управління визначено шість стилів керівництва:

Авторитарний стиль. Для авторитарного стилю при управлінні персоналом характерна максимальна централізація влади. У такому колективі менеджер всі рішення приймає одноосібно, а головний використовуваний інструмент мотивації - покарання (зняття премії, догана).

Демократичний стиль. При демократичному стилі управління керівник виступає в ролі координатора процесу вирішення поставлених завдань. Він спрямовує і надихає підлеглий персонал. При необхідності

прийняти рішення демократичний керівник радиться з підлеглими, вислуховує критичні зауваження і адекватно реагує на них.

Ліберальний стиль. Ліберальний стиль управління включає в себе риси демократичного і авторитарного. Допускаючи певні вольності, начальник-ліберал найчастіше дистанціюється від колективу. Щодо підлеглих він скоріше консультант, що делегує підлеглим рішення всіх виробничих завдань.

Американський стиль управління персоналом. Модель американського менеджменту будується на високій конкуренції, ефективності та націленості на результат. Для американського стилю управління персоналом характерні: регулярна оцінка ефективності роботи співробітників; націленість на успіх і отримання вигоди; ставка на індивідуалізм у відносинах в колективі; регламентація взаємодії начальник-підлеглий чіткими посадовими інструкціями.

Японський стиль управління персоналом. Японський стиль управління персоналом часто характеризують як «сімейний». Компанії прагнуть наймати співробітників «довічно», забезпечуючи їм не тільки можливості навчання, але і поступового кар'єрного зростання. У японських колективах завжди дружня і спокійна обстановка, абсолютна прозорість відносин на всіх рівнях. Співробітникам компаній представляється відкритий доступ до політики компанії, її цілям і результатам роботи.

Соціальний стиль управління персоналом. Деякі дослідники в галузі управління персоналом виділяють соціальний стиль управління. У цьому випадку керівник максимально орієнтований на взаємини всередині колективу, прагне побудувати близькі довірчі відносини з кожним членом команди. Соціально орієнтований керівник дбає про те, щоб умови роботи кожного співробітника були зручними та комфортними. На перший план в цьому випадку виходить психологічна сумісність, необхідна для мінімізації конфліктів і рівня напруженості в колективі [10, с.20].

Вважається, що відмінності в цілях організації вимагають і відмінностей в типах керівництва: для стабілізації організації необхідний формальний керівник, тоді як для її розвитку потрібний керівник-лідер. Разом з тим, очевидно, що перспективним є раціональне поєднання позитивних компонентів таких теорій керівництва як «управлінське лідерство». Таке поняття було введено Е.С. Яхонтовою в 2002 р, за аналогією з введенням Дж. Юклом в 1989 р терміном «managerial leadership» (Yukl, 1989), під управлінським лідерством можна розуміти гармонійне поєднання лідерських і менеджерських якостей. Як менеджер, керівник реалізує свої законні повноваження і статусну владу для ефективного вирішення організаційних задач, а як лідер - використовує силу особистісного впливу на підлеглих [2, с.13].

Таким чином, управлінський лідер має більше можливостей ефективно управляти організацією, ніж просто менеджер і неформальний лідер, який не має статусної влади. При цьому є важливим і очевидним визначення індивідуально-психологічних особливостей лідера, так як завдяки здатності поєднувати свою індивідуальну енергію з енергією підлеглих управлінський лідер використовує такий потенціал людських ресурсів, який недоступний керівнику, що не володіє лідерськими якостями.

У науковій літературі з даної проблеми описуються певні ознаки феномена лідерства, що відрізняють його від формального керівництва [13, с.56].

Різноманітність точок зору на феномен «лідерство» проявляється суттєвими відмінностями в підходах до його вивчення. Зокрема, в рамках імовірного підходу Ф. Фідлера вважається, що кожен лідер використовує ситуаційні особливості в управлінській діяльності для того, щоб знайти правильні підходи у взаєминах з підлеглими і досягти таким шляхом найкращих результатів їх діяльності [55, с.14].

В описі спирається на такий підхід моделі ефективності лідера залежить перш за все від двох змінних: стиль лідерства і ситуативний

контроль (відносини між керівником і членами колективу, структура завдання, посадові повноваження, які відображають рівень формальної влади керівника над підлеглими).

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що ефективність управлінського лідерства багато в чому визначається соціально-психологічними і індивідуально-психологічними особливостями лідера.

Для того щоб керівництво було ефективним, керівник повинен бути компетентним у своїй професії, а це вимагає від нього певних ресурсів і якостей особистості. Вітчизняні та зарубіжні вчені активно займаються дослідженням діяльності та особистості керівника. Це пов'язано з тим, що інтенсивно розвивається так звана технологічна сторона роботи керівника. Так, Ф. Тейлор, М. Портер приділяють особливу увагу на структурних характеристиках діяльності керівника. І. Ансофф, М. Вудкок, В.І. Курбатов, Б.І. Цуканов вважають, що людський фактор і психологічні особливості керівника відіграють значну роль в тому, щоб управління було ефективним.

Слід зазначити, що в міру того як підвищується рівень управління зростають вимоги до психологічних якостей керівника. Цими якостями є цілеспрямованість, уміння наполягти на своєму, почуття відповідальності, здатність мислити на перспективу. Також керівник повинен бути здатний активізувати інших людей до діяльності, вміти заражати їх своєю енергією, волею, упевненістю в своїх силах. Щоб керівництво було ефективним, керівникові потрібна підтримка працівників колективу. Адже хороший керівник це завжди в певному сенсі дипломат і він завжди повинен бути в хороших відносинах з персоналом. Співробітники колективу чітко розділяють плюси і мінуси роботи з поганим і хорошим керівником. Так, при хорошому керівника робота є більш цікавою і у співробітників проявляється професійна гордість за зроблену роботу. Якщо керівник поганий, то робота схожа більше на трудову повинність, ніж на творчий процес. На ефективність керівництва впливають різні чинники, але основним є інтелект, тобто загальні здібності керівника. Як зазначає Р.Кошюнас, на взаємозв'язок

між інтелектом і рівнем ефективності роботи керівника впливають і мотивація, і досвід роботи. А також відносини, які складаються з вищестоящими керівниками і своїми підлеглими. Якщо мотивація є недостатньою, як і досвід роботи, а підлеглі не підтримують свого керівника, з вищим начальством виникають конфлікти, то може спостерігатися зниження рівня впливу інтелекту керівника на ефективність всієї роботи. Наступна характеристика керівника - риси особистості [21, с.157].

У вітчизняній і зарубіжній літературі існують різні класифікації особистості керівника. Найбільш цікава, на наш погляд, класифікація, яку запропонував М.Шоу - це класифікація особистості менеджера. Цю класифікацію потім доповнила І.М. Намятова [38].

Так М.Шоу вважав, що в особистості керівника можна виділити три елементи:

- біографічні характеристики;
- здібності, якими він володіє;
- риси особистості даного керівника: домінантність, стресостійкість, впевненість у собі, креативність, емоційна рівновага, прагнення досягнень, відповідальність, підприємливість, незалежність, надійність, комунікабельність [55, с.15].

Аналіз управлінської діяльності дозволяє виділити загальні, спеціальні здібності керівників. До загальних здібностей відносять такі як інтелект, креативність, здатність до навчання, здатність до саморегуляції, психічна стійкість, активність, рефлексія. Під спеціальними здібностями розуміють систему властивостей людини, що допомагає досягти високих результатів спеціальної діяльності. Наприклад, організаторські, конструкторські, педагогічні, управлінські тощо. За своїм характером вони можуть бути двох типів.

Інтерсоціальні здібності орієнтовані на організацію взаємодії людей, управління ними. Конструктивні спрямовані на створення конкретних об'єктів в тих чи інших сферах. На відміну від загальних здібностей,

спеціальні здібності прийнято пов'язувати з успішністю управлінської діяльності.

Загальні професійні здібності - це психологічні властивості особистості, що вимагаються від людини даної конкретної професійної діяльності. Вони визначаються предметом праці в професії (людина, техніка, природа тощо).

Спеціальні професійні здібності - це психологічні властивості особистості, що вимагаються від людини в рамках даної професії, але при більш вузькій спеціалізації. Спеціальні професійні здібності визначаються конкретними умовами праці, в тому числі особливими (дефіцит часу, інформації, перевантаження). Спеціальні професійні здібності виникають при наявності підвищених вимог до спеціальних якостей людини, які для інших професій не є важливими. Чим складніше професійна діяльність, тим більш важлива необхідність розвитку спеціальних професійних здібностей.

Названі види здібностей можуть бути актуальними і потенційними. Актуальні професійні здібності - це ті, які вже сьогодні реалізуються в діяльності. Потенційні можливості проявляються при виникненні перед людиною нових проблем, які потребують нових рішень, а також за підтримки людини з боку оточуючих, що стимулює актуалізацію потенційних здібностей.

Здібності являють собою поєднання природних і набутих якостей. За формою прояву виділяють задатки до репродуктивної (засвоєння і застосування інформації) і творчої діяльності.

Важливим напрямком у розвитку теорії здібностей є пошук психологічної моделі здібностей, що дозволяє розкрити їх внутрішній зміст, їх психологічний механізм. З цим пов'язана розробка особистісного підходу до аналізу здібностей.

Серед загальних і спеціальних якостей керівника називають, як правило, розвинений інтелект, вмотивованість на професію, емоційно-вольову стійкість, особистісний ріст. Однак головними факторами

ефективності управлінської діяльності виступають специфічні управлінські здібності. Не тільки ефективність, але навіть сама можливість реалізації управлінських функцій залежить від того, володіє чи ні людина такого роду здібностями. У зв'язку з цим поняття здібностей відіграє особливу роль при вивченні управлінської діяльності [26, с.2].

Таким чином, сучасний керівник формується в результаті симбіозу особистісних, знанневих, соціальних і професійних компетенцій, розвинених в контексті сприятливої суспільно-соціальної атмосфери як в окремо взятому виробничому колективі, так і суспільстві загалом.

Висновки до розділу 1

У розділі визначено, що традиційне розуміння управлінського потенціалу представлено двома протилежними концепціями, народженими в рамках різних наук - економіки і психології. Економічні уявлення про управлінський потенціал є наслідком розвитку ресурсної парадигми, в рамках якої працівники, наділені різними властивостями, якостями, здібностями, розглядаються як ресурс соціально-економічних систем. Потенціалом в цьому випадку вважаються всі якості працівників (як реальних, так і майбутніх), які можуть бути задіяні соціально-економічною системою в якості джерела продуктивної праці високої якості. Масштаб соціально-економічної системи задає метрику управлінського потенціалу: управлінський потенціал регіону, потенціал галузі, підприємства. При цьому носіями управлінського потенціалу одночасно подаються як самі соціально-економічні системи, так і окремі категорії працівників як структурна частина, складова цих систем: управлінський потенціал кадрів управління, управлінський потенціал кадрового резерву. У цих уявленнях управлінський потенціал сприймається як об'єкт зовнішнього управління, інструментами якого виступають освіта, система підвищення кваліфікації, кар'єрні програми і інші технології мотивації управлінської праці.

Психологічний підхід до визначення управлінського потенціалу фокусується на суб'єкті управлінської праці, який розглядається не тільки як носій, але і як повноправний розпорядник власного потенціалу, який можна розглядати як потенціал особистості або потенціал суб'єкта професійної діяльності. В цьому випадку центром уваги стають внутрішні механізми (зусилля) і інструменти (компетенції), що обумовлюють як розвиток потенціала, так і його застосування.

Тож, соціально-психологічними умовами розвитку управлінських здібностей дослідники виділяють професійну мотивацію саморозвитку; адекватну самооцінку, розвиток інтелектуальних і управлінських професійних якостей, наявність навичок регуляції емоційно-вольової сфери особистості.

Аналіз досвіду вибору і використання стилю керівництва в практиці передових японських, американських і європейських компаній показав, що:

- вибір стилю тісно пов'язаний з системою менеджменту цих компаній, перш за все з вирішенням питань про централізацію і децентралізацію влади, зі структурними особливостями і системою управління персоналом;
- у наявності варіації стилю управління в залежності від конкретної ситуації і обставин та еволюції від авторитарного до через демократичний (або, прямо) до партисипативного стилю управління організацією;
- обраний стиль повинен підтримуватися не тільки системою внутрішньо фірмового менеджменту, а й культурою зовнішнього середовища;
- в кожній організації стиль керівництва також обумовлений індивідуальними особливостями керівника.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

2.1 Організація дослідження

Дослідження управлінського потенціалу керівників організацій було проведено на базі ТОВ «Фільтерс-груп» і ТОВ «Аквафор» м. Києва у лютому 2020 року. У дослідженні взяли участь 2 групи по 10 осіб (ЕГ та КГ).

Дослідження мало на меті визначення соціально-психологічних особливостей управлінських лідерів (стиль лідерства, рольові переваги керівника) та їх індивідуально-психологічні особливості (характеристики емоційно-вольової, мотиваційної та комунікативної сфер особистості).

Вибірку дослідження склали 2 керівника вищої ланки та 46 підлеглих.

При цьому підлегли керівникам працівники виступали в ролі експертів і проводили експертну оцінку керівників за спеціально розробленими експертними анкетами. Результати експертної оцінки дозволяли визначити приналежність експертної оцінки керівника до одного з двох типів керівництва (формальний керівник або управлінський лідер) і оцінити рівень його ефективності (високий або низький).

Затребуваними напрямками психологічного супроводу керівника є:

- розвиток професійної компетентності (управлінської, соціально-психологічної, аутопсихологічної);
- розвиток якостей психолого-управлінського потенціалу;
- профілактика емоційного вигорання.

Таблиця 2.1.

Специфічні властивості управлінського потенціалу персоналу організацій на різних рівнях аналізу

Рівень аналізу	Властивості управлінського потенціалу персоналу
Загальні властивості потенціалу	Ресурс активності, проявляється у вигляді діапазону властивостей і якостей, носить імовірнісний характер прояви, має межі
Властивості	Адаптивність, спрямованість на подолання обмежень,

людського потенціалу	переустановка меж, має внутрішнє джерело розвитку
Властивості діяльнісного потенціалу	Цілеспрямованість, активність прояву, носить інтеграційний характер
Властивості трудового потенціалу	Реалізація в системі соціально-трудова відносин, спрямованість на відповідність вимог трудового поста
властивості кадрового потенціалу	Реалізація в системі соціально-трудова відносин, спрямованість на відповідність вимоги соціально-економічної системи
властивості потенціалу трудової діяльності	Реалізація в процесі праці в рамках соціально-економічної системи, спрямованість на досягнення заданого ззовні результату
властивості потенціалу персоналу	Реалізація в рамках соціально-економічної системи, інтеграл можливостей персоналу до досягнення виробничих (трудова і соціальних) завдан
властивості потенціалу персоналу організації	Реалізація в рамках умов, заданих системою управління персоналом організації, відповідність вимогам цієї системи
Властивості потенціалу суб'єкта управлінської діяльності	Здатність до саморозкриття і саморозвитку в умовах зовнішніх організаторів і самоорганізації діяльності
Властивості потенціалу суб'єкта управлінської праці	Здатність до саморозкриття, спрямованому на вирішення завдань, сформульованих в рамках соціально-економічної системи, за допомогою інтеграції трудової діяльності інших людей, спрямованої на вирішення цих завдань
Властивості потенціалу суб'єкта управлінської діяльності	Здатність до саморозкриття, саморозвитку, інтеграції різноманітних видів і форм діяльності інших людей властивості потенціалу суб'єктності особистості
Властивості потенціалу суб'єктності особистості	Вихід за межі заданого, здатність до само устанавлення заходів і меж

Таблиця 2.2

Зміст управлінського потенціалу персоналу організацій

Вектор розкриття потенціалу	Змістовні характеристики	Прояв на індивідуальному рівні	Прояв на рівні персоналу організації
Часовий	Досвід, Навички, зони розвитку	Характеристики управлінської кар'єри	Управлінська залученість, лояльність і прихильність персоналу
Просторовий	Прийняття рішень взаємодія	Самостійне виправлення функціональних завдань	Спільне рішення бізнес-задач (стратегічних, тактичних і оперативних)
Інформаційний	Явні / неявне знання	Ситуаційна орієнтованість (розуміння) знання	Побудова спільного бачення
Енергетичний	Здатність до досягнення результату	Індивідуальна управлінська результативність	Командні форми реалізації ідей і проектна результативність

Досвід реалізації психологічного супроводу керівників демонструє, що його концептуальною основою є визнання розвитку особистості професіонала-керівника як системо-утворюючої мети навчання, а пріоритетом - створення умов для професійно-особистісного зростання в процесі навчання та набуття компетенцій.

Гостра конкуренція на різних ринках (сировинних, галузевих, регіональних) змусила організації по-новому розглядати проблему власних ресурсів. Саме на рубежі 1980-1990-х років термін «компетенції» увійшов в активний соціально-економічний дискурс [15], і з цього моменту починає

розвиватися компетентнісний підхід, що поступово увібрав в себе більшість уявлень про потенціал соціально-економічних систем.

Компетентнісний підхід включає 4 стадії.

Перша стадія розвитку компетентнісного підходу відноситься до періоду 1960-80-х років, коли тема компетенцій широко не обговорювалася, а сама ідея компетенцій розвивалася в психологічних дослідженнях проблем мотивації. Термін «компетенції» в тому загальному сенсі, в якому він використовується в соціально-економічних дослідженнях (на відміну від юриспруденції) з'явився в роботі Р. Уайта в 1959 р як пояснювальний механізм мотивації до формування соціальних навичок.

На другій стадії (1980-ті - початок 1990-х років) поняття «компетенції» перекочувало з психології в менеджмент, де стало застосовуватися як пояснювальний принцип конкурентної переваги компаній. К.К. Прахалад і Г. Хемел] обговорюючи питання конкурентних переваг організацій, вказали, що вони полягають в специфіці її діяльнісних ресурсів, для позначення яких використовували поняття «компетенції», запозичене у П. Селезніка. До того моменту послідовники Д. МакКлелланда під його керівництвом уже розробляли проблему компетенцій як особливого трудового ресурсу працівників невиробничої сфери і керівників [43].

На третій стадії, що стартувала після 1990 року, в розвитку компетентнісного підходу чіткіше реалізувалася ідея застосування моделей компетенцій як інструменту практичної роботи в системах управління персоналом і спеціалізованої підготовки. Основним завданням на цій стадії розвитку компетентнісного підходу стала уніфікація систем опису компетенцій, їх подальша операціоналізація з тим, щоб забезпечити єдність в застосуванні цього підходу в широкому спектрі завдань: профорієнтації, освіти, забезпеченні мобільності кадрів, розвитку демократичного підходу до використання людського потенціалу. З цією метою був використаний функціональний підхід до ідентифікації компетенцій і побудови їх систематизованих описів.

З початку 2000-х років стартує четверта стадія розвитку компетентнісного підходу, в рамках якої компетенції остаточно закріпили за собою статус структурно-змістовних компонентів людського потенціалу, що дозволяє об'єднувати соціально-економічні та економетричні підходи в єдиний комплекс.

Наразі компетентнісний підхід як методологія управління персоналом організацій знаходиться на четвертій стадії свого розвитку, для якої характерний пошук механізмів і інструментів перетворення трудового потенціалу персоналу в інтелектуальний і соціальний капітал організацій, що обумовлюють подальший розвиток людського капіталу персоналу. На рівні операціоналізації трудового потенціалу як організаційного (функціонального) ресурсу компетентнісний підхід довів свою інструментальність, технологічність, практичність.

Застосування компетентнісного підходу до питань операціоналізації управлінського потенціалу показує, що за допомогою його методів можливе виділення компонентів управлінської діяльності, які є значущими для конкретної соціально-економічної системи, що істотно для їх рефлексії на всіх рівнях цієї системи, формування технологій їх оцінки та стимулювання розвитку за допомогою технологій спрямованого впливу. Розвиток компетентнісного підходу в царині операціоналізації управлінського потенціалу призвело до виділення декількох кластерів управлінських компетенцій, що відображають різні характеристики управлінського потенціалу та співвідносні з різними соціально-економічними категоріями. Базові функціональні управлінські компетенції є компонентами трудового ресурсу працівника, що використовуються для вирішення функціональних (посадових) завдань. Решта кластери управлінських компетенцій, орієнтують працівника на зони розвитку, так як відображають систему уявлень, що склалася в конкретній організації, щодо характеристик, що сприяють результативній управлінській діяльності. Ці кластери компетенцій виступають як опис зон можливого розвитку: когнітивні компетенції, які

сприятимуть розвитку управлінського орієнтування і глибокого розуміння; комунікативні компетенції, розвиваючі взаємодію; регулятивні компетенції, що сприяють подоланню перешкод і здійсненню управлінських намірів; проактивні компетенції, що описують готовність до використання додаткових (наднормативних) прийомів в роботі і інтенціональних компетенції, що відображають наміри та прагнення до розвитку.

Методологія компетентнісного підходу дозволяє створювати вимірювальні інструменти оцінки управлінського потенціалу персоналу - моделі управлінських компетенцій, що містять набір компетенцій як систему заходів, представлених вимірювальними шкалами. Якщо в питаннях вибору управлінських компетенцій методологічні суперечності в цілому подолані, то в питаннях їх шкалювання існує кілька підходів, жоден з яких не може вважатися ідеальним.

Особливу складність представляє той факт, що управлінська діяльність в рамках компетентнісного підходу описується як будь-яка інша функціональна діяльність при тому, що має істотну відмінність від всіх інших, що полягає в необхідності постійного співвіднесення з інституційними межами. Методологічне обмеження компетентнісного підходу призводить до того, що він описує управлінський потенціал в статичності, як зріз, не дозволяючи оцінити власне потенціал управлінського зростання або потенціал, що не проявлений в здійсненій легітимній діяльності.

Поєднання технологій вимірювання управлінських компетенцій з технологіями спрямованого впливу (навчання, формування кадрового управлінського резерву) не знімає зазначеного методологічного обмеження. Єдина можливість використовувати ресурс компетентнісного підходу - об'єднати його технології з технологіями інтегративного впливу на персонал як цілісну систему, що дозволить виявити прояви управлінського потенціалу у вигляді виходу за межі функціональних вимог і розширення діапазону функціональних завдань, характерного для управлінських посад різних

рівнів. Формування подібних інтеграційних технологій пов'язано з розширенням інституційних категорій персоналу, що включаються в програми оцінки управлінського потенціалу та застосування принципу добровільного волевиявлення при формуванні цих категорій. Застосування такого підходу дозволяє отримати спектр оцінок управлінських компетенцій, які характеризують персонал організації як цілісну систему.

Застосування комплексного підходу до аналізу управлінських компетенцій персоналу як показників його управлінського потенціалу дозволяє виділити чотири групи персоналу за критерієм управлінської готовності, які виступають як комплексна характеристика управлінського потенціалу. Цей критерій отримано статистично, що дозволило виявити нерівномірність відмінностей між категоріями управлінської готовності по різних кластерах управлінських компетенцій: найменші відмінності виявлені в кластері базових управлінських компетенцій (трудового управлінського ресурсу), найбільші - в кластерах проактивних і інтенціональних компетенцій (трудового управлінського потенціалу). Виділені категорії управлінської готовності є: категорію високої управлінської готовності, що представляє собою відображення кадрового ресурсу організації, так як представлена персоналом, мають істотне перевищення управлінських компетенцій щодо вимог актуальних посад, категорію кадрового управлінського резерву, представленого персоналом з деяким перевищенням управлінських компетенцій щодо посадових вимог, категорією стійкого позиціонування, представленого персоналом з компетенціями, відповідними вимогам актуальних посад, і категорією кадрового баласту, представленого персоналом, що заміщає керівні посади, вимоги до яких перевищують наявні характеристики управлінських компетенцій.

Виділення зазначених функціональних категорій дозволяє оцінити якість персоналу з точки зору характеристик управлінського потенціалу в посадовому, кадровому і функціональному планах.

Застосування комплексної оцінки управлінського потенціалу (визначає групи управлінської готовності персоналу) дозволяє виявити ризики в області розвитку управлінського потенціалу персоналу, пов'язані з визначенням технологій управління персоналом, оцінки доцільності їх застосування до різних груп і категорій персоналу, системні ризики помилок кадрових призначень і втрати персоналу з високим управлінським потенціалом. Також виявлені особливі ризики пов'язані з виділенням критичного віку оцінки управлінського потенціалу (37-42 року).

Загалом розгляд методології і технологій компетентнісного підходу до оцінки і розвитку управлінського потенціалу дозволяє сформулювати висновок про обмеження даного підходу без збагачення додатковими інтегративними технологіями управління персоналом. Сутність цього обмеження полягає в здатності технологій компетентнісного підходу описати управлінську діяльність в її актуальному виконанні, але відсутності можливостей визначити потенціал як можливості її зміни і розвитку. Основною проблемою компетентнісного підходу в цій галузі залишається спрямованість його технологій на індивідуальний рівень оцінки і розвитку, що суперечить природі потенціалу персоналу.

Модель компетенцій є структурованим описом вимог до трудової діяльності високої якості за допомогою формування набору самостійних компетенцій, що представляють собою опису інтеграції компонентів особистісного потенціалу працівника і його проявів в робочому поведінці.

Таблиця 2.3.

Структурні компоненти компетенцій

Зміст компетенцій	Спосіб ідентифікації	Джерела
Психологічні властивості і якості	можливість ідентифікації особливих	Boyatzis, R.E (1982), Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993), Hartle, F. (1995), Mirabile, R.J. (1997), Lucia, A. D. & Lepsinger,

	ситуаціях, при тривалому спостереженні або за допомогою психологічного тестування	R. (1999), Gangani, N. T., McLean, G. N. & Braden, R. A. (2004)
Знання та навички	Ситуаційна демонстрація при вирішенні конкретних завдань або проблем	Keen K. (1992), Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993), Hartle, F. (1995), Beaumont, G. (1996), Parry, S.B. (1996), Mirabile, R.J. (1997), Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999), Gangani, N. T., McLean, G. N. and Braden, R. A. (2004), Jeris, L. & Johnson, K. (2004)
Спостережувана поведінка	Моделі поведінки, використовувани як зразки	Woodruffe, C. (1991), Keen K. (1992), Parry, S.B. (1996), Whiddett, S. & Hollyforde, S. (2003), Jeris, L. & Johnson, K. (2004), Gangani, N. T., McLean, G. N.& Braden, R. A. (2004)
Функціональні завдання	Спеціалізовані моделі корпоративних, професійних, функціональних, компетенцій,	Miller, L. (1991), Woodruffe, C. (1991), Knasel, E.& Meed, J. (1994), Ellstrom, P.E. (1998), Lucia, A. D.& Lepsinger, R. (1999), Rothwell, W. J. and Lindholm, J. E. (1999), Aragon, S. R. & Johnson, S. D. (2002)
Професійні стандарти і моделі	використовуваних як зразки	Mangham, I. (1986), Mansfield, B. (1993), Tate, W. V. (1995), Parry, S.B. (1996), Beaumont, G. (1996)

В цьому дослідженні модель організації психологічного супроводу керівника включає кілька напрямків:

1. Діагностичний (відбір, вступні випробування, моніторинги, індивідуальна або групова діагностика за спеціальними запитами, діагностика випускників).
2. Консультаційний (індивідуальне психологічне консультування з питань обмежень і ресурсів психологічного супроводу керівника).
3. Корекційно-розвиваючий (реалізація індивідуальних програм психологічного супроводу керівника в процесі навчання).

2.2. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження

У дослідженні теоретично обґрунтована, методично розроблена і емпірично апробована психодіагностична технологія оцінки професійно важливих якостей і психологічного потенціалу керівника середньої та вищої ланки. Як її складовою є: змістовна компонента, основу якої становить психодіагностична модель особистості керівника. Структурними елементами цієї моделі є наступні групи професійно важливих якостей:

- 1) морально-ціннісна орієнтація особистості і її мотивація;
- 2) пізнавально-прогностичні якості;
- 3) емоційно-вольові якості;
- 4) комунікативні якості;
- 5) організаторські якості.

Вибір методик дослідження психологічних особливостей керівників визначався:

1. метою та завданнями дослідження, що передбачав виявити і порівняти психолого-етичні характеристики керівників з різним стилем керівництва, встановити зв'язок між стилем і типом керівництва.
2. літературними даними щодо впливу прийнятих на себе керівником набору управлінських ролей на ефективність лідерства.

3. літературними даними щодо вплив індивідуально-психологічних особливостей лідера на ефективність управлінського лідерства.

Методична компонента утворена комплексом методик психологічної діагностики у складі:

Таблиця 2.2.

Компоненти та показники оцінки управлінського потенціалу у керівників організацій

№ з/п	Компонент	Показники	Методики
1.	Когнітивно-діяльнісний	Спрямованість на вдосконалення професійних знань, умінь, навичок	Експрес-оцінка управлінського потенціалу керівника. Анкета «Керівник очима підлеглого»
2.	Мотиваційний	Рівень мотивації щодо формування управлінського потенціалу	Методика А.А. Реана і В.А. Якуніна «Вивчення мотивів професійної діяльності»
3.	Емоційно-творчий	Рівень емоційного вираження	Визначення емоційної спрямованості особистості (Б. Басса)
4.	Результативно-оцінний	-адекватність самооцінки і оцінки якості виконання управлінських завдань;	Дослідження самооцінки особистості за методикою С.А. Будасі

Висновки до розділу

Діагностично значущими професійно важливими якостями успішного керівника, що адекватно представляють в сукупності його психологічний потенціал, виступають: прагнення до лідерства; управлінське мислення; здатність надавати позитивний вплив на соціально-психологічний клімат в колективі; професійна товариськість; емоційна стійкість.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Аналіз психологічних особливостей управлінської діяльності управління

Керівників вищої та середньої ланки ТОВ «Фільтерс-груп» і ТОВ «Аквафор», було розподілено на 2 групи – ЕГ та КГ.

1.Когнітивно-діяльнісний компонент. Для вивчення професійної діяльності керівників була використана анкета «Керівник очима підлеглих» Я. В. Подоляк.

Правильно збудовані відносини з підлеглими є основою успіху керівника. Адже ступінь довіри до керівника, його авторитет, хороший соціально-психологічний клімат в колективі в результаті дає дисципліну і комфорт в колективі.

Керівник завжди має потребу в тому, щоб дати об'єктивну оцінку тим відносинам, які склалися з його підлеглими. І для цього можна використовувати шкалу «начальник-підлеглий». Дана шкала потрібна для того, щоб оцінити характер відносин підлеглих до керівника на даний конкретний момент. Вона складається з 20 питань (тверджень), з кожним з яких випробуваний може погодитися (відповідь «так») або не погодитися (відповідь «ні»).

Тест заповнили 38 співробітників ТОВ "Фільтерс-груп" і 29 співробітників ТОВ «Аквафор», що становить 72% від загальної чисельності працюючих у кожній компанії. Питання заповнювалися письмово. Кожна відповідь оцінюється в один бал. В результаті були отримані наступні результати.

Керівників як відмінних фахівців відзначили 16 респондентів з 18 співробітників ТОВ "Фільтерс-груп" і 18 респондентів з 23 співробітників ТОВ «Аквафор».

Хороші взаємини з керівником відзначили 14 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 15 респондентів ТОВ «Аквафор».

Справедливість керівників підкреслили 8 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 20 респондентів ТОВ «Аквафор».

Те, що керівник вмiло навчає професійних обов'язків відзначили 12 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 16 респондентів ТОВ «Аквафор». Чуйність керівника позначили 4 респондента ТОВ "Фільтерс-груп" і 8 респондентів ТОВ «Аквафор».

«Слово керівника для мене - закон» підкреслили 14 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 23 респондента ТОВ «Аквафор». Що керівник вмiло організовує діяльність співробітників відзначили 10 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 20 респондентів ТОВ «Аквафор». Важливою для себе вважають оцінку керівника 8 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 12 респондентів ТОВ «Аквафор».

Задоволенням працювати з керівником вважають 6 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 12 респондентів ТОВ «Аквафор».

На думку опитаних, керівник знає їх здібності та інтереси: 12 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 10 респондентів ТОВ «Аквафор». 8 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 12 респондентів ТОВ «Аквафор» вважають, що керівник завжди готовий вислухати їх і дати пораду. Справедливість керівника відзначають 12 респондентів ТОВ "Фільтерс-груп" і 18 респондентів ТОВ «Аквафор». Компетентність керівника, його професійну майстерність було оцінено співробітниками в 84 бали з 126 можливих в ТОВ "Фільтерс-груп" і 120 балів з 161 можливого в ТОВ «Аквафор». Емоційність керівника, його вміння виявляти чуйність і доброту, увагу і людяність було оцінено в 50 балів з 126 можливих в ТОВ "Фільтерс-груп" і 81 бал зі 161 можливого в ТОВ «Аквафор».

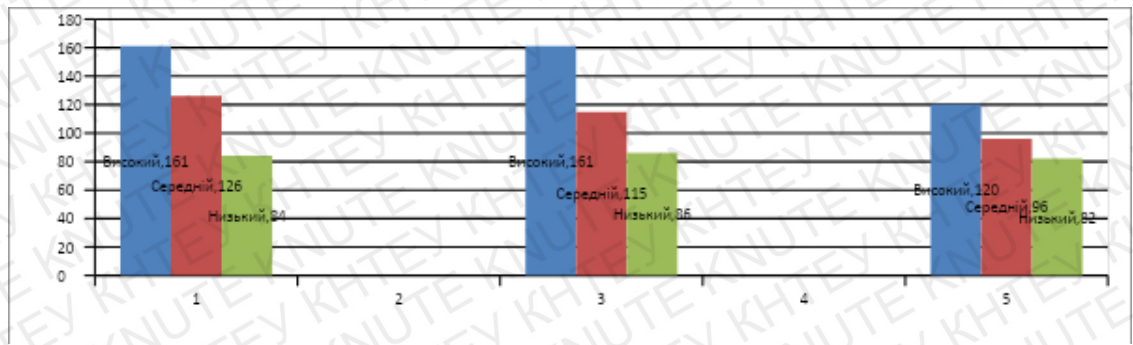


Рис. 3.1 - Параметри відносини підлеглих до керівника компаній ТОВ "Фільтерс-груп" і ТОВ «Аквафор» в балах

Вимогливість і справедливість керівника, його вміння взаємодіяти з підлеглими респонденти оцінили в 59 балів з 108 можливих в ТОВ "Фільтерс-груп" і 98 балів з 138 можливих в ТОВ «Аквафор»; На малюнках 3.1 та 3.2 наведені результати дослідження.

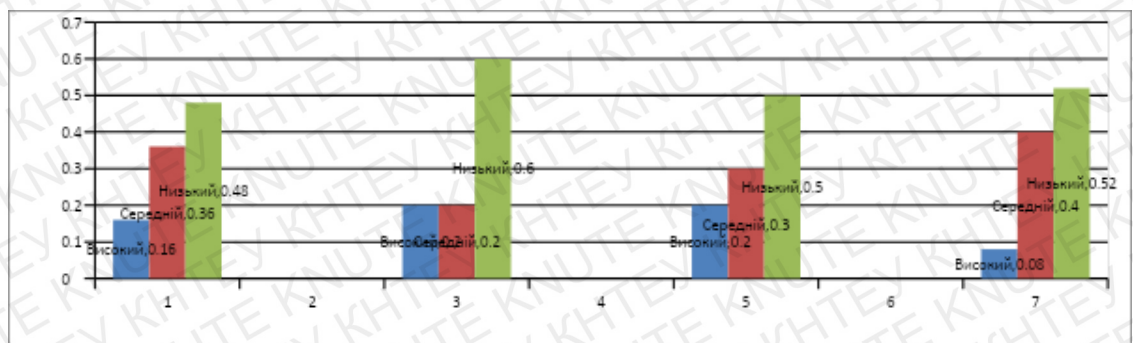


Рис. 3.2 - Параметри відносини підлеглих до керівника компаній ТОВ "Фільтерс-груп" і ТОВ «Аквафор» в %

Таким чином, відповіді на тест можна згрупувати.

Перша група визначила професіоналізм керівника і його взаємодію з підлеглими. Тут співробітники компаній ТОВ "Фільтерс-груп" і ТОВ «Аквафор» цінують в своєму керівнику, перш за все, його компетентність і професіоналізм. Також керівники користуються авторитетом у підлеглих, справедливими і вимогливими їх вважає значна частина опитаних співробітників. Але вміння довіряти підлеглим виконання важливих завдань не є сильною стороною керівника ТОВ "Фільтерс-груп".

Друга група відповідей пов'язана з оцінкою якостей особистості керівника і тут оцінюють керівника як чуйну й уважну людину всього 39,6%

опитаних співробітників. У іншого керівника показники трохи більше - 50,3%.

2.Мотиваційний компонент. Для вивчення мотивації, що виникає у процесі професійної роботи керівника була використана методика А.А. Реана і В.А. Якуніна «Вивчення мотивів професійної діяльності». Частота називання мотивів за методикою «Вивчення мотивів професійної діяльності» А.А. Реана і В.А.Якуніна на констатуючому етапі експерименту визначили наступні показники у вибірці. Керівники обрали найбільш значущі: вважатися висококваліфікованим керівником; успішно працювати, підвищувати свій професійний рівень, користуватися повагою серед підлеглих.

Таблиця 3.1.

Результати обстеження мотивів професійної діяльності

Групи	К-ть	Номер мотиву за списком															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ЕГ	10	6	5	10	6	2	8	8	2	5	2	7	6	8	3	2	7
КГ	10	5	2	8	8	5	5	4	3	8	1	6	4	7	4	4	8

З урахуванням середньо-групових значень, середнє арифметичне значення, розраховане нами для ЕГ та КГ груп, виявилось незначними для групи КГ = 12, ЕГ = 10. Таким чином, виявлені нами відмінності між групами незначні. У таблиці 3.4 наведені результати діагностики мотиваційного компонента.

Таблиця 3.2

Результати дослідження рівня мотиваційного компонента на констатуючому етапі експерименту в ЕГ ТА КГ

Рівні	Експериментальна група		Контрольна група	
	К-ть	%	К-ть	%
Високий	3	30	3	30
Середній	5	45	4	40
Низький	2	25	3	30

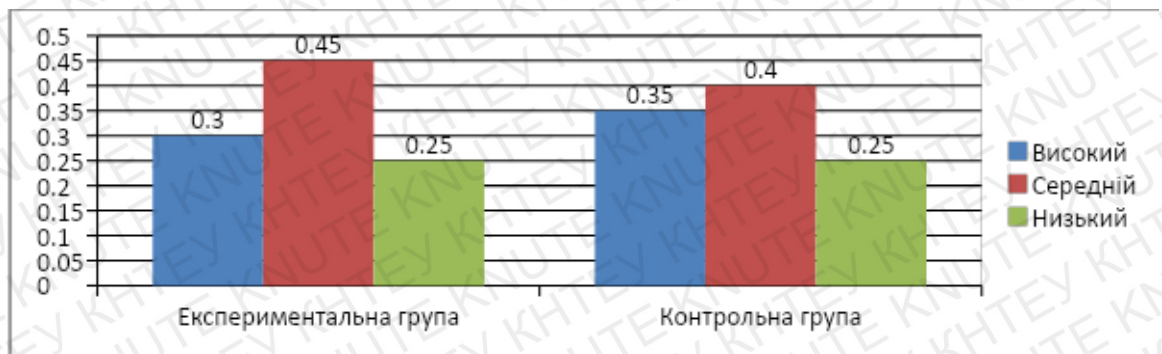


Рис. 3.3. Діаграма рівня сформованості мотиваційного компонента на констатуючому етапі експерименту в ЕГ ТА КГ

Результати експериментальної групи:

Високий рівень мотиваційних уподобань керівників у професійній діяльності виявлено у 3 керівників(30%), у яких переважає професійно-пізнавальна та соціальна мотивація.

Середній рівень мотиваційних уподобань керівників у професійній діяльності виявлено у 5 керівників (45%), у яких відсутнє негативне ставлення до роботи, мотивація обумовлена прагматизмом і зовнішнім схваленням.

Низький рівень мотиваційних уподобань керівників у професійній діяльності показали 2 осіб (25%), які різко негативно ставляться до роботи.

У контрольній групі при вивченні мотиваційних уподобань керівників у професійній діяльності були отримані наступні результати:

Високий рівень мотиваційних уподобань керівників у професійній діяльності виявлено у 3 осіб (30%).

Середній рівень мотиваційних уподобань керівників у професійній діяльності виявлено у 4 осіб (40%).

Низький рівень мотиваційних уподобань керівників у професійній діяльності показали 3 осіб (30%).

3. Емоційно-творчий компонент. Методика «Визначення емоційної спрямованості особистості» (Б. Басса)

Результати діагностики проілюстровано в наступній таблиці 3.3 та діаграмі 3.4.

Таблиця 3.3.

Рівні сформованості емоційно-творчого компонента

Показники	Низький				Середній				Високий			
	ЕГ		КГ		ЕГ		КГ		ЕГ		КГ	
	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
Саморефлексія	4	40	3	30	3	30	4	40	2	20	3	30
Зацікавленість у професійною діяльністю	1	10	5	50	3	30	4	40	4	40	5	50
Здатність до творчості	1	10	1	10	1	10	1	10	2	20	1	10
Здатність до подолання професійних труднощів	4	40	1	10	3	30	1	10	2	20	1	10

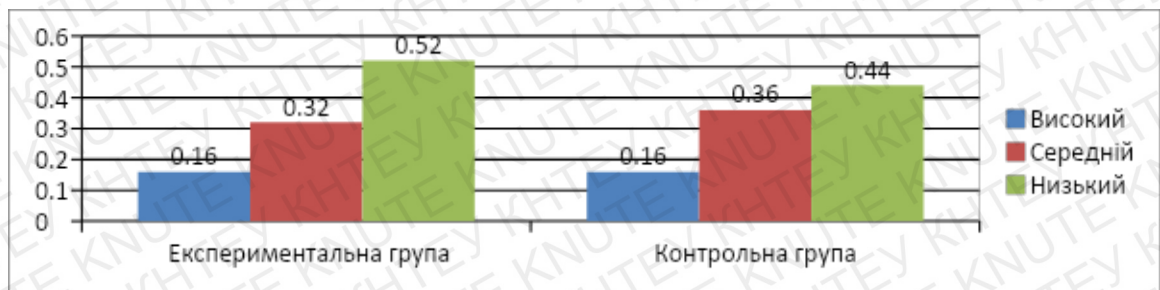


Рис. 3.4. Показники рівнів сформованості емоційно-творчого компонента

Аналіз видів спрямованості особистості за методикою «Визначення спрямованості особистості» (Б. Басса) показав, що спрямованість на себе (Я) - виявили 40% випробовуваних КГ і 36 % ЕГ. Їх характеризує підвищена агресивність, схильність до суперництва, дратівливості, тривожності, інтровертованості. Спрямованість на спілкування (О) продемонстрували 48% керівників КГ та 42% ЕГ. Дана група випробовуваних відрізняється прагненням за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтацією на соціальне схвалення, залежність від колективу, потребою в прихильності і емоційних відносинах з людьми. Спрямованість на справу (Д) є пріоритетом для 24% випробовуваних КГ і 26% ЕГ.

Дані випробовувані виявляють зацікавленість у вирішенні ділових проблем, орієнтовані на ділову співпрацю. Дані вибірки свідчать про досить стабільною оцінці піддослідними своєї особистісної спрямованості, в якій превалює спрямованість на себе (Я) і на спілкування (О).

Однак слід враховувати той факт, що керівникам даної групи властива така спрямованість (особливо це характерно молодим керівникам). Спрямованість на справу практично в 2 рази менша у кожній вибірці Я і О, що визначає незацікавленість особистості керівника у професійному зростанні. Тож, рівень сформованості емоційно-творчого компонента у царині професійної діяльності керівників є низьким.

Результативно-оцінний компонент. Дослідження самооцінки особистості за методикою С.А. Будассі.

Самооцінка висока неадекватна	3	30	4	40	2	20	3	30	4	40	3	30
Самооцінка висока адекватна	3	30	3	30	3	30	4	40	1	10	4	40
Самооцінка середня адекватна	1	10	1	10	2	20	1	10	1	10	1	10
Самооцінка низька адекватна	2	20	1	10	2	20	1	10	3	30	1	10
Самооцінка низька неадекватна	1	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1	10

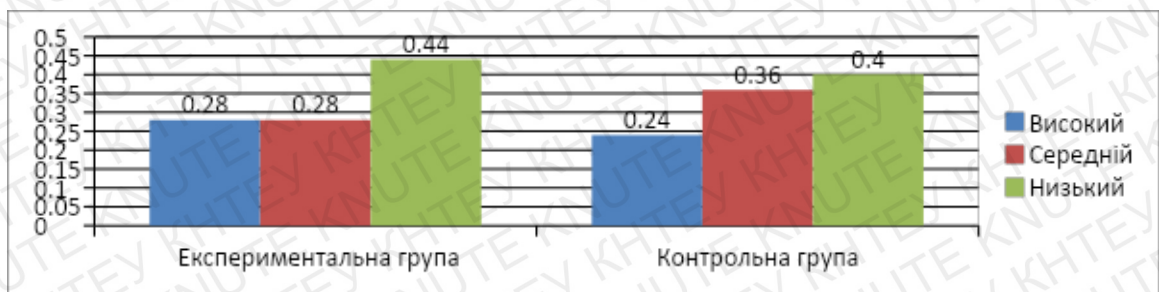


Рис. 3.5. Показники рівнів сформованості результативно-оцінного компонента

Загалом по групам керівників, які брали участь в експерименті, отримані дані, відображені в таблиці 3.5 та діаграмі 3.6.

Таблиця 3.5.

Результати констатуючого експерименту

Показники	Низький		Середній		Високий	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
	%	%	%	%	%	%
Когнітивно-діяльнісний	2	20	5	50	3	30
Мотиваційний	3	30	3	3	4	40

Емоційно-творчий	4	40	1	10	5	50
Результативно-оцінний	1	10	1	10	8	80

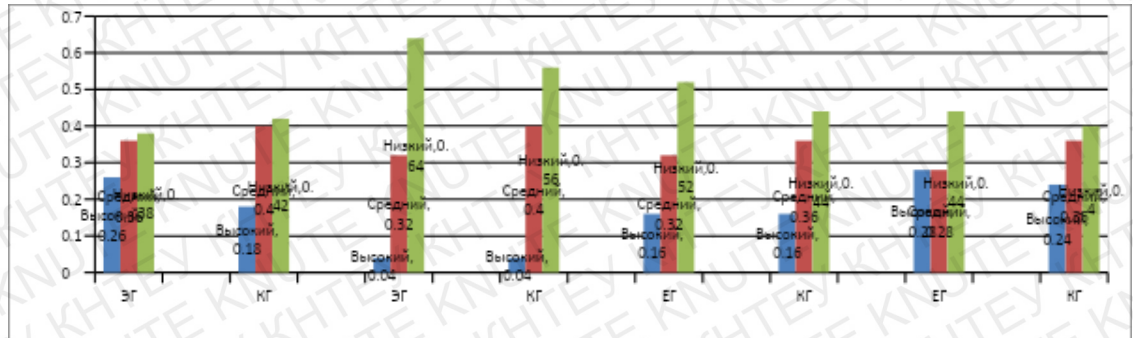


Рис. 3.6. Результати констатуючого експерименту

За результатами діагностування визначено, що ефективність керівників ТОВ "Фільтерс-груп" і ТОВ «Аквафор» можна оцінити як ще недостатню - 136-139 балів з 210 максимальних. Серед проблемних моментів у керівника ТОВ "Фільтерс-груп" експертами були названі: недостатній рівень стратегічного мислення, невисокий рівень делегування повноважень на підлеглих, недостатньо високий рівень прагнення до інновацій в діяльності компанії, високий рівень негативного сприйняття критики на свою адресу.

У керівника ТОВ «Аквафор» проблемні моменти такі: нестриманість у спілкуванні зі співробітниками, невисокий рівень бажання позитивно мотивувати співробітників і здійснювати контроль за діями персоналу.

3.2. Корекційна програма розвитку управлінського потенціалу

Програма управлінської підготовки має за мету: розкрити концептуальні та методологічні основи роботи з персоналом організації, передати знання, виробити вміння і навички, необхідні для ефективного управління підлеглими. Програма дозволяє оволодіти знаннями в галузі управління персоналом організації, основними методами кадрового

менеджменту, а також отримати практичні навички, що дозволяють самостійно приймати ефективні кадрові рішення.

У рамках даної програми слухачі знайомляться з основами теоретичних знань в царині формування і розвитку системи управління людськими ресурсами організації і освоюють практичні інструменти і технології управління персоналом. У процесі навчання у слухачів формуються інструментальні вміння і навички, необхідні для ефективної управлінської діяльності, які в подальшому закріплюються в процесі проведення ділових і організаційно-управлінських ігор. Форма контролю за результатами навчання - іспит.

Таблиця 3.6

Навчальний план Психолого-корекційної програми

Теми навчання	Кількість годин
Управління персоналом в системі сучасного менеджменту.	8
Технології та методи управління персоналом.	8
Психологія керівництва і підпорядкування. Тренінг вироблення навичок управління дорадчим процесом.	8
Мотивація персоналу. Психологічні аспекти нематеріальної мотивації. Тренінг розвитку навичок управління підлеглими.	8
Управлінське спілкування і навички ведення переговорів. Тренінг розвитку навичок ділового спілкування.	8
Управління конфліктами в організації. Тренінг вироблення навичок управління конфліктами.	8
Делегування повноважень. Тайм менеджмент. Практикум освоєння технології тимчасового розподілу обов'язків	
Разом	56

Корекційно-розвиваючий напрямок програми покликаний сформувати операціональну основу психологічного супроводу керівника за допомогою розвитку ауто психологічної компетентності керівника (знань, умінь і

навичок самопізнання, саморегуляції, саморозвитку). Етап реалізується за допомогою різноманітних форм індивідуальної і (або) групової психолого-педагогічної роботи зі слухачами. З найкращого боку зарекомендували себе такі форми:

1. Спеціальний навчальний курс «Психологія особистості та професійно-особистісного саморозвитку керівників», призначений для слухачів управлінських факультетів. Основною метою дисципліни є формування когнітивної основи професійно-особистісного зростання керівника ([2]). Завдання припускають розвиток уявлень: про вимоги щодо особистості керівника; оптимальному наборі професійно важливих якостей; методах діагностики та розвитку психолого-управлінського потенціалу. Спецкурс є дисципліною за вибором.

2. «Тренінг психологічного супроводу керівника» - має на меті розвиток аутопсихологічної компетентності; розвиток якостей психолого-управлінського потенціалу успішного керівника; формування психотехнічних навичок і саморозвитку керівника.

Тренінг включає найбільш затребувані в практиці керівництва психотехнології, наприклад: тренінг розвитку комунікативної компетентності, навички командоутворення, тайм-менеджмент, навички делегування повноважень, тренінг психічної саморегуляції, тренінг прийняття групових рішень, навички підготовки публічних виступів, техніки проведення наради тощо.

3. Індивідуально-корекційні програми спрямовані на дезактивацію персональних труднощів керівника, розвиток «проблемних» зон психолого-управлінського потенціалу керівника.

Консультації перших осіб організації здійснюються за наступними питаннями:

- Повноваження керівника організації.
- Портрети керівників.
- Стилі прийняття рішень в організації.

- Проблеми ефективності керівництва.
- Вплив трансформаційних лідерів на організацію.
- Особливості поведінки та особистості трансформаційних і харизматичних лідерів.
- Моделі обліку людського фактора.
- Проблеми професійної успішності.
- Зміни в стратегії управління.
- Напрями діяльності щодо управління людськими ресурсами.
- Етичні принципи та базові цінності в управлінні людськими ресурсами.

4. Тренінг «Входження в посаду» - призначений для випускників управлінських факультетів і має на меті розвиток адаптаційних механізмів, які оптимізують включення в практичну діяльність керівника при призначенні на посаду.

Психологічний супровід керівника в системі відомчої управлінської освіти - лише один із напрямів оптимізації підготовки та підвищення кваліфікації керівників. Однак його якісна реалізація дозволяє оптимально задіяти всі ресурси освітнього середовища для створення системи детермінант - об'єктивних і суб'єктивних умов безперервного розвитку професіонала - керівника.

Висновки до розділу 3

У розділі визначено, що керівник компанії ТОВ "Фільтерс-груп" зосередив у своїх руках всі основні напрямки діяльності: він займається прийомом і розподілом замовлень, організацією монтажних робіт, підписанням договорів, контролює фінансову звітність і т.д. всі управлінські та виробничі процеси в компанії зводяться до директора.

З нашої точки зору це навантаження необхідно перерозподілити з допомогою делегування повноважень.

Делегування це такий процес, який включає передачу керівником частини своїх функцій на роботі підпорядкованим, при цьому не втручаючись в їх дії. Делегування відповідальності означає наскільки керівник раціонально використовує свій час і сили. Саме спираючись на даний принцип керівник управляє, спираючись на включеність співробітників в управлінський процес.

Керівник є не тільки фахівцем своєї справи, але він повинен вміти ефективно організувати роботу інших. А щоб це зробити, необхідно вміти оптимально розподіляти завдання між підлеглими.

Виходячи з цього, делегування це певна ступінь довіри, яка дозволяє залучити підлеглого в процес управління. Це так як звана демократизація процесу управління.

Метою делегування є необхідність розвантажити вищих керівників, вивільнити їх від поточних справ дати їм можливість вирішувати стратегічні і перспективні справи:

- підвищити ефективність роботи підлеглих;
- збільшити інтерес співробітників, їх залученість до загальної справи.

Делегування повноважень це такий засіб, використовуючи яке керівник може розподіляти серед підлеглих безліч завдань, які потрібні для того, щоб досягти загальних організаційних цілей.

У тому випадку, якщо важлива завдання не буде делегована працівникові, то керівнику доведеться виконувати самостійно. У цей дуже складно, так як здатності і час у керівника є обмеженими.

Тим більше, що сутність управління полягає в тому, щоб роботу виконували інші. Виходячи з цього, можна говорити про те, що делегування повноважень це такий акт, який сприяє перетворенню людини в керівника.

У компанії ТОВ "Фільтерс-груп", по-перше, необхідно в штат прийняти ще одного менеджера, який би брав заявки, укладав договори, тобто вів всю роботу з діловодства.

По-друге, за питання організації виконання замовлень повинен відповідати старший менеджер. Делегування цих повноважень дозволить співробітникам розширити коло обов'язків, підвищити свій професійний рівень.

Професіоналізм керівника компанії ТОВ "Фільтерс-груп» не піддається сумніву, але є проблеми в сприйнятті особистості керівника його підлеглими. І тут необхідно скористатися технологією формування іміджу.

Проведене дослідження дає підставу зробити висновки, що для підвищення ефективності управлінської діяльності особливо значущими є:

- складові особистісного профілю керівника;
- особливості прояву комунікативного потенціалу особистості, виявлення його структурних компонентів;
- врахування взаємозв'язку рівня потреби у спілкуванні із стильовими особливостями керівництва;
- врахування соціально-психологічних аспектів управління в оптимізації управлінської діяльності керівника.

ВИСНОВКИ

1. У роботі проаналізовано сучасний стан розробки проблеми дослідження. Визначено, що традиційне розуміння управлінського потенціалу представлено двома протилежними концепціями, народженими в рамках різних наук - економіки і психології. Економічні та психологічні уявлення про управлінський потенціал є наслідком розвитку ресурсної парадигми, в рамках якої працівники, наділені різними властивостями, якостями, здібностями, розглядаються як ресурс соціально-економічних систем. Потенціалом в цьому випадку вважаються всі якості працівників (як реальних, так і майбутніх), які можуть бути задіяні соціально-економічною системою в якості джерела продуктивної праці високої якості. Масштаб соціально-економічної системи задає метрику управлінського потенціалу: управлінський потенціал регіону, потенціал галузі, підприємства. При цьому носіями управлінського потенціалу одночасно подаються як самі соціально-економічні системи, так і окремі категорії працівників як структурна частина, складова цих систем: управлінський потенціал кадрів управління, управлінський потенціал кадрового резерву. У цих уявленнях управлінський потенціал сприймається як об'єкт зовнішнього управління, інструментами якого виступають освіта, система підвищення кваліфікації, кар'єрні програми і інші технології мотивації управлінської праці.

2. Досліджено та виокремлено психологічні особливості управлінської діяльності управлінця. Визначено, що психологічний підхід до визначення управлінського потенціалу фокусується на суб'єкті управлінської праці, який розглядається не тільки як носій, але і як повноправний розпорядник власного потенціалу, який можна розглядати як потенціал особистості або потенціал суб'єкта професійної діяльності. В цьому випадку центром уваги стають внутрішні механізми (зусилля) і інструменти (компетенції), що обумовлюють як розвиток потенціала, так і його застосування.

3. Аналіз досвіду вибору і використання стилю керівництва в практиці передових японських, американських і європейських компаній показав, що:

- вибір стилю тісно пов'язаний з системою менеджменту цих компаній, перш за все з вирішенням питань про централізацію і децентралізацію влади, зі структурними особливостями і системою управління персоналом;
- у наявності варіації стилю управління в залежності від конкретної ситуації і обставин та еволюції від авторитарного до через демократичний (або, прямо) до партисипативного стилю управління організацією;
- обраний стиль повинен підтримуватися не тільки системою внутрішньо фірмового менеджменту, а й культурою зовнішнього середовища;
- в кожній організації стиль керівництва також обумовлений індивідуальними особливостями керівника.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що тип керівництва «управлінський лідер» більш підходить для організацій, в яких потрібен розвиток, впровадження нових технологій і поліпшення продуктивності. У той же час тип керівництва «формальний керівник» більш необхідний для організації, що знаходиться в стабільному періоді свого існування.

4. Розроблено корекційну програму розвитку управлінського потенціалу керівників організацій.

Корекційно-розвиваючий напрямок програми покликаний сформулювати операціональну основу психологічного супроводу керівника за допомогою розвитку ауто психологічної компетентності керівника (знань, умінь і навичок самопізнання, саморегуляції, саморозвитку). З найкращого боку зарекомендували себе такі форми:

- а. Спеціальний навчальний курс «Психологія особистості та професійно-особистісного саморозвитку керівників», призначений для слухачів управлінських факультетів. Основною метою дисципліни є формування когнітивної основи професійно-особистісного зростання

керівника. Завдання припускають розвиток уявлень: про вимоги щодо особистості керівника; оптимальному наборі професійно важливих якостей; методах діагностики та розвитку психолого-управлінського потенціалу. Спецкурс є дисципліною за вибором.

б. «Тренінг психологічного супроводу керівника» - має на меті розвиток аутопсихологічної компетентності; розвиток якостей психолого-управлінського потенціалу успішного керівника; формування психотехнічних навичок і саморозвитку керівника.

в. Індивідуально-корекційні програми спрямовані на дезактивацію персональних труднощів керівника, розвиток «проблемних» зон психолого-управлінського потенціалу керівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корольчук М.С., Корольчук В.М., Березовська Л.І. . Професійне вигорання працівників освіти: монографія / – Київ : Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 304 с.
2. Мігус І.П. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / І. П. Мігус, С. А. Черненко // 2013 – С. 24-27
3. Морозова Г.Б. Психологическое сопровождение организации и персонала / Г.Б. Морозова – СПб.: Речь, 2006. – 400с.
4. Актуальні проблеми психологічного забезпечення професійної діяльності: вузівська науково-практична конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (10 листопада 2014 р.): тези доп. / Відп. Ред. Г.М. Ржевський, Л.С. Процик. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 436 с.
5. Ковалева А. В. Проблема самореалізації особистості в системі наук про людину // Засоби навчальної та науково-дослідної роботи: Зб. наук. пр. 2002. Вип. 17. С. 43–47.
6. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 352 с.
7. Кон И.С. В поисках себя: Личность и ее самосознание.- М., 1984.-335с.
8. Ключко В. Е. Самореализация личности: системный взгляд / В. Е. Ключко, Э. В. Галажинский; [под редакцией Г. В. Залевского]. – Томск : Издательство Томского университета, 1999. – 154 с.
10. Варій М. Й. Загальна психологія. Навчальний посібник / 2-ге видан., випр. і доп. - К.: «Центр учбової літератури», 2007.- 968 с.
11. Адлер А. Зрозуміти природу людини / А. Адлер. – Спб. : Гуманітарне агентство “Акад. проект”, 1997. – 251 с.

12. Фромм Э. Дзен-буддизм и психоанализ /Э. Фромм и др., [пер. с англ.]. – М. : Весь мир, 1997. –237 с.
13. Окландер М. А. Поведінка споживача. [текст] : навч. посіб. / М. А. Окландер, І. О. Жарська – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 208 с.
14. Прас М. Види і теорії мотивації [Електронний ресурс] / Михайл Прас. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://mikeprass.ru/?p=445>.
15. Литвинюк А. А. Организационное поведение : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — М. : Издательство Юрайт, 2012. — 505 с.
16. Rotter J. B. Cognates of personal control: Locus of control, self-efficacy, and explanatory style: Comment. Applied and Preventive Psychology, 1992. – 127–129.
17. Горячева Е.И. Концепция самореализации как основа гуманистической педагогики // Гуманизация воспитания в современных условиях. — М., 1995.
18. Маслоу А. Психология бытия. — М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 1997.
19. Роджерс К. Несколько важных открытий [Текст] // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. 1990. № 2. С. 58-65.
20. Митина Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л.М. Митина. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2002. – 400 с.
21. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
22. Цимбалюк І.М. Психологія управління : навчальний посібник / Цимбалюк І. М. – К. : ВД «2008», 624 с.
23. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : навч.-методичний посібник / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 1998. – 96 с.
24. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень

- / Дерлоу Дес : [пер. з англ.] – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с..
25. Іпатов Е.Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посібник / Іпатов Е. Ф., Левківський К. М., Павловський В. В. – [2-е вид., доп., перер.]. – Харків – Київ : НМЦВО, 2003. – 320 с.
26. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Федулової Л. І. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
27. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник / Цюрупа М. В. – К. : Кондор, 2004. – 172 с.
28. Статінова Н. П. Етика бізнесу : навч. посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
29. Маркин В. Н. Детерминанты формирования индивидуальной карьерной стратегии / В. Н. Маркин // Социальная психология и общество. – 2011. – № 4. – С. 27–49.
30. Косар У. Б. Професійна самосвідомість керівника як чинник успішності управлінської діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи / У. Б. Косар. – К., 2011. – 20 с.
31. Миколенко І. О. Методика діагностики особистості на мотивацію [Електронний ресурс] / Ілля Олегович Миколенко. – 2001. – Режим доступу до ресурсу: <https://studopedia.info/5-31548.html>.
32. Shostrom E. An inventory for the measurement of self-actualization. //Educational and psychological measurement. 1964. V. 24. № 2. P. 207–218.
33. Шостром Э. Анти-Карнеги или Человек-манипулятор. Минск: ТПЦ “Полифакт”, 1992.
34. Ануфриев А.Ф. Психологические методики изучения личности : практикум / А.Ф. Ануфриев, Т.А. Барабанщикова, А.Н. Рыжкова. – М. :

Ось-89, 2008. – 304 с.

35. Кононенко А. І. Планування психодіагностики [Електронний ресурс] / Анатолій Іванович Кононенко. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5258514/page:36/>.

36. Oxford English Dictionary. Second edition / [Prepared by J. A. Simpson and S. C. Wein]. – Vol. XI. – Oxford, 1989. – P. 921.

37. Comprehensive Dictionary of psychological and psychoanalytical terms a guide to usage / [Ed. by B. Horacl]. – New York; London; Toronto, 1958. – P. 488.

ДОДАТКИ

Додаток А

Тест «Керівник очима підлеглих» Я В. Подоляк

За допомогою відповідних питань можна оцінити три параметра щодо підлеглих до керівника і визначити ступінь сумісності:

компетентність керівника, його професійну майстерність (питання 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

емоційність керівника, його вміння виявляти чуйність і доброту, увагу і людяність (питання 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

вимогливість і справедливість керівника, його вміння взаємодіяти з підлеглими (питання 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Питання можна ставити усно або письмово в наступній послідовності:

Керівник - відмінний фахівець.

У мене хороші стосунки з керівником.

Керівник - справедлива людина.

Керівник вміло навчає мене моїм професійних обов'язків.

Керівник - чуйна людина.

Слово керівника для мене - закон.

Керівник вміло організовує мою діяльність.

Я цілком задоволений керівником.

Керівник досить вимогливий до мене.

Керівник завжди може дати розумну пораду. І Я повністю довіряю керівнику.

Оцінка керівника дуже важлива для мене.

Керівник завжди ініціативний і меткий.

Працювати з керівником - одне задоволення.

Керівник приділяє мені багато уваги.

Керівник знає мої здібності та інтереси.

Керівник завжди розуміє мій настрій.

Керівник завжди готовий вислухати мене і дати пораду.

Керівник даремно не покарає.

Я завжди готовий поділитися з керівником своїми думками і турботами.

Кожна відповідь оцінюється в один бал. Для керівника цікавий не тільки сумарний показник, а й показники по кожному параметру. Чим вище підсумковий показник за шкалою або за будь-якого компонента, тим вище сумісність випробуваного з керівником, тим сприятливіші складаються їхні стосунки з точки зору випробуваного.

Додаток Б**Методика «Вивчення мотивів професійної діяльності керівників»**

Методика вивчення мотивів професійної діяльності А.А. Реана, В.А. Якуніна.

Інструкція. Прочитайте уважно наведені в списку мотиви навчальної діяльності. Виберіть з них п'ять, найбільш значущих для Вас.

Відзначте значущі мотиви знаком «X» у відповідному рядку.

Список мотивів:

1. Стати висококваліфікованим фахівцем.
2. Отримати диплом.
3. Успішно продовжити навчання на подальших курсах.
4. Успішно вчитися, скласти іспити на добре і відмінно.
5. Постійно отримувати стипендію.
6. Придбати глибокі і міцні знання.
7. Бути постійно готовим до чергових занять.
8. Не запускати предмети навчального циклу.
9. Не відставати від однокурсників.
10. Забезпечити успішність майбутньої професійної діяльності.
11. Виконувати педагогічні вимоги.
12. Досягти поваги викладачів.
13. Бути прикладом однокурсникам.
14. Домогтися схвалення батьків і оточуючих.
15. Уникнути засудження та покарання за погане навчання.
16. Отримати інтелектуальне задоволення.

Обробка результатів. Визначається частота називання мотивів серед найбільш значущих по всій обстежуваній вибірці. На підставі отриманих результатів визначається рангове місце мотиву в даній вибірковій сукупності (школа, клас, група і т.д.).

результати заносяться в форму 1.

форма 1

Назва вибірки

Обсяг вибіркової сукупності N =

Номер мотиву за списком 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

Кількість називання мотиву

Частота називання мотиву

Ранг мотиву

Додаток В**Методика «Визначення емоційної спрямованості особистості»(Б. Басса)**

Методика діагностики емоційної спрямованості особистості Б. Басса (Опитувальник Смекала-Кучера; орієнтаційна анкета Басса) дозволяє виявити до чого людина дійсно прагне, що для нього є найважливішим, цінних і, при необхідності, підкоригувати свою поведінку. Методика розроблена чеськими психологами В. Смекалов і М. Кучером. В основі методики Смекала-Кучера лежить дещо змінена орієнтовна анкета Б. Басса. Методика діагностики спрямованості особистості Б. Басса (Опитувальник Смекала-Кучера): Інструкція: Опитувальний лист складається з 30 пунктів. На кожен пункт анкети ви можете дати три відповіді, позначені літерами А, В, С. З відповідей на кожен пункт виберіть той, який найкраще виражає вашу точку зору, який для вас найбільш цінний або найбільше відповідає правді. Букву вашої відповіді напишіть в «Листі відповідей» проти номера питання в стовпчику «Найбільше». Потім з відповідей на це ж питання виберіть найменш прийнятний варіант. Відповідну букву напишіть проти номера питання, але в рубриці «Найменше». Для кожного питання використовуйте тільки дві літери, що залишився відповідь не записуйте ніде. Над питаннями не думайте занадто довго: перший вибір зазвичай буває найточнішим. Час від часу перевіряйте, чи правильно ви записуєте відповіді, в ті чи стовпці, чи скрізь проставлені букви.

Тестовий матеріал (питання):

1. Найбільше задоволення я отримую від: А. Схвалення моєї роботи; В. Свідомості того, що робота зроблена добре; С. Свідомість того, що мене оточують друзі.
2. Якби я грав у футбол (волейбол, баскетбол), то я хотів би бути: А. Тренером, який розробляє тактику гри; В. Відомим гравцем; С. Обраним капітаном команди.
3. По-моєму, кращим педагогом є той, хто: А. Виявляє інтерес до учнів і до кожного має індивідуальний підхід; В. Викликає інтерес до предмета, так що учні із задоволенням поглиблюють свої знання в цьому предметі; С. Створює в колективі таку атмосферу, при якій ніхто не боїться висловити свою думку.
4. Мені подобається, коли люди: А. Радіють виконану роботу; В. Із задоволенням працюють в колективі; С. Прагнуть виконати свою роботу краще за інших.
5. Я хотів би, щоб мої друзі: А. Були чуйні і допомагали людям, коли для цього представляються можливості; В. Були вірні й віддані мені; С. Були розумними і цікавими людьми.
6. Кращими друзями я вважаю тих: А. З ким складаються хороші взаємини; В. На кого завжди можна покластися; С. Хто може багато чого досягти в житті.

7. Найбільше я не люблю: А. Коли у мене щось не виходить; В. Коли псується відносини з товаришами; С. Коли мене критикують.

8. По-моєму, найгірше, коли людина: А. Не приховує, що деякі люди їй несимпатичні, насміхається і жартує над ними; В. Викликає дух суперництва в колективі; С. Недостатньо добре знає предмет фпрофесії.

9. У дитинстві мені найбільше подобалося: А. Проводити час з друзями; В. Відчуття виконаних справ; С. Коли мене за що-небудь хвалили.

10. Я хотів би бути схожим на тих, хто: А. Домігся успіху в житті; В. По-справжньому захоплений своєю справою; С. Відрізняється дружелюбністю і доброзичливістю.

12. Якби у мене було більше вільного часу, найохочіше я використав би його: А. Для спілкування з друзями; В. Для відпочинку і розваг; С. Для своїх улюблених справ і самоосвіти.

13. Найбільших успіхів я добиваюся, коли: А. Працюю з людьми, які мені симпатичні; В. У мене цікава робота; С. Мої зусилля добре винагороджуються.

14. Я люблю коли: А. Інші люди мене цінують; В. Відчуваю задоволення від добре виконаної роботи; С. Приємно проводжу час з друзями.

15. Якби про мене вирішили написати в газеті, мені б хотілося щоб: А. Розповіли про який-небудь цікавій справі, пов'язаному з навчанням, роботою, спортом і т.п., в якому мені довелося брати участь; В. Написали про мою діяльність; С. Обов'язково розповіли про колектив, в якому я працюю.

16. Найкраще я вчуся, якщо викладач: А. Має до мене індивідуальний підхід; В. Чи зуміє викликати у мене інтерес до предмета; С. Чи влаштовує колективні обговорення досліджуваних проблем.

17. Для мене немає нічого гіршого, ніж А. Образа особистої гідності; В. Невдача при виконанні важливої справи; С. Втрата друзів.

18. Найбільше я ціную: А. Успіх; В. Можливості доброї спільної роботи; С. Здоровий практичний розум і кмітливість.

19. Я не люблю людей, які: А. Вважають себе гірше інших; В. Часто сваряться і конфліктують; С. Заперечують проти всього нового.

20. Приємно, коли: А. Працюєш над важливим для всіх справою; В. Маєш багато друзів; С. Викликаєш захоплення і всім подобаєшся.

21. По-моєму, в першу чергу керівник повинен бути: А. Доступним; В. Авторитетним; С. Вимогливим.

22. У вільний час я залюбки прочитав би книги: А. Про те, як заводити друзів і підтримувати добрі стосунки з людьми; В. Про життя знаменитих і цікавих людей; С. Про останні досягнення науки і техніки.

23. Якби у мене були здібності до музики, я вважав за краще б бути: А. Диригентом; В. Композитором; С. Солістом.

24. Мені б хотілося: А. Придумати цікавий конкурс; В. Перемогти в конкурсі; С. Організувати конкурс і керувати ним.

25. Я хотів би прочитати книгу: А. Про мистецтво добре уживатися з людьми. В. Про життя відомої людини. С. Типу «Зроби сам».

26. Людина повинна будуватися до того, щоб: А. Інші були задоволені ним; В. Перш за все виконати своє завдання; С. Його не потрібно було дорікати за виконану роботу.

27. Найкраще я відпочиваю у вільний час: А. В спілкуванні з друзями; В. Переглядаючи розважальні фільми; С. Займаючись своєю улюбленою справою.

28. За умови однакової фінансового успіху я б із задоволенням: А. Вигадав цікавий конкурс; В. Виграв би в конкурсі; С. Організував б конкурс і керував ним.

29. Для мене найважливіше знати: А. Що я хочу зробити; В. Як досягти мети; С. Як залучити інших до досягнення моєї мети.

30. Людина повинна вести себе так, щоб: А. Інші були задоволені ним; В. Виконати насамперед свою задачу; С. Не потрібно було докоряти йому за роботу.

Методика «Дослідження самооцінки особистості» С.А. Будассі

Методика С.А. Будассі дозволяє проводити кількісне дослідження самооцінки особистості, тобто її вимір. В основі даної методики лежить спосіб ранжирування.

Інструкція. Вам пропонується список з 48 слів, що позначають властивості особистості, з яких Вам необхідно вибрати 20, найбільшою ступеня характеризують еталонну особистість (назвемо її «мій ідеал») в Вашому представленні. Природно, що в цьому ряду можуть знайти місце і негативні якості.

Текст методики

1. Акуратність 17. Легковір'я 33. Педантичність
2. Безпечність 18. Повільність 34. Привітність
3. Вдумливість 19. Мрійливість 35. Розбещеність
4. Сприйнятливність 20. Помисливість 36. Розсудливість
5. Запальність 21. Мстивість 37. Самокритичність
6. Гордість 22. Надійність 38. Стриманість
7. Грубість 23. Наполегливість 39. Справедливість
8. Гуманність 24. Ніжність 40. Співчуття
9. Доброта 25. Нерішучість 41. Сором'язливість
10. Життєрадісність 26. Нестриманість 42. Практичність
11. Дбайливість 27. Чарівність 43. Працьовитість
12. Заздрісність 28. Вразливість 44. Боягузтво
13. Сором'язливість 29. Обережність 45. Переконаність
14. Злопам'ятність 30. Чуйність 46. Захопленість
15. Щирість 31. Підозрлість 47. Черствість
16. Примхливість 32. Принциповість 48. Егоїзм

З двадцяти відібраних властивостей особистості Вам необхідно побудувати еталонний ряд d1 в протоколі дослідження, де на перших позиціях розташовуються найбільш важливі, з Вашої точки зору, позитивні властивості особистості, а останніми - найменш бажані, негативні (20-й ранг - найбільш приваблива якість, 19-й - менше і т. Д. Аж до 1-го рангу). Слідкуйте, щоб жодна оцінка-ранг не повторювалася двічі.

З відібраних Вами раніше властивостей особистості побудуйте суб'єктивний ряд d2, в якому розташуйте дані властивості у напрямку зниження їх вираженості у Вас особисто (20-й ранг - якість, властиве Вам в Найбільшою мірою, 19-й - якість, характерне для Вас кілька менше, ніж перше, і т. д.).