

Міністерство внутрішніх справ України
Львівський державний університет внутрішніх справ
Інститут управління, психології та безпеки
Кафедра теоретичної психології

ПСИХОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО ВПЛИВУ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
другого рівня
за спеціальністю 053 Психологія
Тетяни КРАВЧУК

Науковий керівник:
доцент кафедри
теоретичної психології, доцент
кандидат психологічних наук
Віталія КАРПЕНКО

Рецензент:
завідувач кафедри
практичної психології,
кандидат психологічних наук
Галина ОДИНЦОВА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« ____ » _____ 2022 р., протокол № ____
Завідувач кафедри теоретичної психології
доктор психологічних наук, професор
_____ **Зоряна КОВАЛЬЧУК**

Львів –2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ В УПРАВЛІННІ	6
1.1. Теоретичний аналіз поняття психологічного впливу.....	6
1.2. Теоретичний аналіз особливостей ефективності управління та її реалізації через психологічний вплив.....	20
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ЕКСПЕРИМЕНТУ З ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ В УПРАВЛІННІ.....	39
2.1. Методи експериментального дослідження особливостей ефективного психологічного впливу в управлінні	40
2.2. Обґрунтування вибірки дослідження та її характеристика.....	54
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТ З ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВПЛИВУ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДЛЕГЛИМИ.....	59
3.1. Емпіричні дані за застосуванням психологічного впливу менеджерами та їх факторів.....	59
3.2. Обчислення емпіричних даних експерименту математичними методами та інтерпретація результатів.....	70
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Психологію вже тривалий час широко включають в процеси роботи, навчально-виховні, управління, комунікацію та інші сфери життєдіяльності, що охоплює її всі різновиди. Психологія може функціонувати людських спільнотах навмисно або спонтанно на рівні усвідомлення чи підсвідомості, може займати позитивну, негативну сторони через здатність мобілізувати або дестабілізувати потенційні сили, здатності персоналій та груп підвищувати чи знижувати поведінкову активність, формувати якості не лише особистості, а й цілих організацій. Окрім цього, феноменологія психології керівника при взаємодії з підлеглими є однією з найбільш важливих, потрібних та визначальних сфер в їх професійній діяльності. Успішна та ефективна професійна взаємодія менеджера з підлеглими може відбуватися через достатньо якісний психологічний вплив, що є сутнісною характеристикою ефективного виконання професійних завдань, домінуючого фактору з їх буття, оскільки діяльність спеціалістів в різноманітних системах типу «людина-людина» (належать менеджери в організації) тісно пов'язана з регуляцією поведінки соціально-професійного оточення.

Потреба дослідження вказаної сфери засвідчується ще й тим, що навіть добре узагальнена інформація про персонал та головні характеристики його психології, знання їх особистісно-психологічних закономірностей, що визначають поведінку в професійній ситуаціях та в групі складають лише частину того, що необхідне від психології суспільно-професійна керівна практика. Друга частина лежить в площині досить розповсюдженого питання про те, що робити з величезним багажем знань, яким чином його можна

використати менеджера в інтересах достатнього ефективного виконання завдань організації, як використати психологію для ефективного впливу на підлеглого з перспективами подальшого підвищення ефективності, а не вирішення ситуативно-недалекоглядних проблем.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в нестачі перевірених експериментально практичних й методичних інструментів щодо психології ефективної поведінки керівника щодо його персоналу, що базується на далеких перспективах взаємовигідної співпраці менеджера з підлеглими в інтересах якісного виконання завдань організації.

Об'єкт дослідження: управління персоналом як складова професійної діяльності менеджера.

Предмет дослідження: психологічний компонент ефективного впливу менеджера на підлеглих у процесі його управлінської діяльності.

Мета дослідження: встановлення закономірностей щодо психології ефективного впливу керівника на його підлеглих у процесі управлінської діяльності.

Завдання дослідження:

1. Здійснити аналіз теорії з питання бази психології впливу.
2. Проаналізувати теорію щодо професійної діяльності менеджерів та її особливостей з ефективного психологічного впливу на підлеглих.
3. Обґрунтувати методологічну основу експериментального дослідження.
4. Експериментально встановити психологічні закономірності ефективного впливу керівника на підлеглих в управлінських процесах.

Гіпотеза дослідження: ефективність управління лежить в площині широти видів психологічного впливу, що застосовується менеджером стосовно

підлеглих, а кожен з видів характеризується певною ефективністю у залежності від процесів реалізації управління.

Методи дослідження: в даній кваліфікаційній роботі застосовано комплекс методів, що обрано через призму виділених об'єкта, предмету, мети та завдань дослідження, а саме:

теоретичні: аналіз, порівняння, систематизація й узагальнення теоретичної інформації за темою кваліфікаційної роботи;

емпіричні: психодіагностичні («Міні-мульт», «Ефективність керівництва», «КОЗ – 2», «Оцінка стилю управління»), анкетування (за розробленими анкетами на визначення ефективності управління за його складовими, ливостей «Види психологічного впливу в управлінській діяльності менеджера»), а також врахування основних соціально-демографічних характеристик менеджера й експертне опитування;

математичної статистики: середнє значення, дисперсія, кореляційний та факторний аналіз.

Наукова новизна та теоретична значущість:

вперше проведено аналіз психології ефективного впливу менеджерів на підлеглих та визначено закономірності даного явища;

уточнено та розширено зміст, функції та засоби змістовно-процесуального рівня щодо психологічного впливу в стосунках між керівниками та підлеглими.

Структура роботи: складається з вступу, трьох розділів, висновків, які включають 2 рисунки та 9 таблиць, а також списку використаної літератури (62 джерела) та 2 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ В УПРАВЛІННІ.

1.1. Теоретичний аналіз поняття психологічного впливу.

Вплив як явище, його психологічні особливості, людство досліджувало протягом всієї своєї історії. Розкрити його сутність намагались мислителі, політики, різні керівники, релігійні діячі та звичайні люди. У свій час Платон наголошував, що коли людина одна її поведінка характеризується як раціональна, а коли вона серед інших людей - стає заручницею стадного інстинкту [33, с. 13 – 16]. За античних часів виникла думка, що в суспільному оточенні (натовпі, групі) людина не проявляє свої найкращі якості, натомість домінують негативні. Суспільні об'єднання в своїх діях спрямовані до людей нижчого рівня. В такому випадку всі члени групи мають змогу брати участь у спільних діях та сприймати себе на рівних з іншими. Таким чином не вірно буде стверджувати, що діяльність та думки в людській групі будуть зводитись до «середнього», скоріше за все вони будуть відповідати найнижчому рівню. Древньогрецький політик Солон зауважував, якщо взяти одного окремого афінянина, він буде хитрою лисицею, але якщо афінян зібрати на народні збори, то будеш мати справу з отарою баранів [62, с. 24 – 28]. В свою чергу Аристотель визначав як головну умову якісного впливу надійність довіри до джерел впливів, Диференційного спрямування до емоцій та обґрунтованого змісту. Також він також зауважував, що дієвість впливу збільшується, коли він утворюється на спільній сутності суб'єктів та об'єктів впливу, яке ґрунтується на основі знань прагнень суспільства та його учасників [Там само, с. 29 – 30]. Знаний філософ і оратор Цицерон виокремлював чинні компоненти впливу переконання: побудова очевидних аргументів, їхня структурованість, творча

оформленість, створення умов для легкого запам'ятовування та майстерного декламування [33, с. 19 – 20].

Майже у всіх релігійних дописах визначаються дії, які з цілковитою впевненістю можна визначити, були наслідками або наполегливою активністю психологічних впливів. Найбільше розповсюдження питання психологічного впливу отримало в політичній справі та військовій діяльності. Однак останнім часом ця проблема увійшла майже до всіх сфер людського життя. В подальшому розвитку історії найбільшій увазі науковців був розгляд особливостей психологічного впливу як процес. Таким чином можна зауважити, що психологічний вплив завжди був, є та буде здійснюватись нехтуючи опір об'єкта впливу, а також загальному твердженню аморальності його методів. Отже ця проблематика є досить актуальною для її дослідження у всі часи розвитку суспільства, як в теперішній час так і в майбутньому. В будь-якій людській взаємодії буде присутній психологічний вплив.

Наукові джерела зміст психологічного впливу звужують до взаємній передачі інформації та комунікації [12; 36; 38]. За змістовим аспектом психологічний вплив поділяють на педагогічний, управлінський, ідеологічний та ін. [12; 22; 27]. Відтворюється він на наступних психічних рівнях: свідомому та несвідомому. Суб'єктом психологічного впливу визначається індивід, який здатний може виступати як організатор, виконавець, комунікатор та дослідник власної впливової дії. Сам суб'єкт досліджує об'єкт та обставини здійснення впливу. Також він визначає тактику й інструменти впливу, стратегію, зауважує сигнали про успішність-неуспішність впливу, які надає йому об'єкт впливу. Враховує організацію спротиву суб'єкта об'єктові для корекції впливу. Об'єкт впливу як активний елемент структури впливу, вивчає інформацію, що йому надходить і або не погоджується з суб'єктом або може відтворювати зворотній вплив на нього.

На сучасному етапі удосконалення психології впливу здійснюється обмін науковими підходами та думками між ключовими представниками психологічних напрямів - біхевіоризму, психоаналізу, когнітивізму, гуманістичної психології. Однак простежується при цьому їхнє безпосереднє проникнення та злиття яке простежується як на рівні теоретичного пошуку, так і практичного застосування. Сукупність наукових теорій психологічного впливу, як загальних так і соціальних, які розроблені у теоріях різноманітних психологічних напрямів, на сьогоднішній день налічує до кількох десятків [36; 42; 58]. Кількість безпосередніх наукових вивчень та опублікованих матеріалів незлічена величина.

На сучасному етапі розвитку людства, коли кожен член суспільства виступає як об'єкт впливу інших індивідів, разом з цим збільшується потенціал протиставлення зовнішнім впливам, питання дослідження цього явища визначається як надзвичайно важливе. Саме актуальним воно є в частині в якій визначаються індивідуально-психологічні особливості того хто впливає, а також того, на кого здійснюється вплив. Тому що від визначених показників в більшій мірі буде залежати успіх впливу. Таким чином постає завдання ретельного дослідження та визначення ключових напрямів впливу: психологічного, особистісного, функціонально-рольового, індивідуально-специфічного, комунікативного та ін.

Впродовж останніх 20-25 років світова психологія створила основні концептуальні думки які визначають зміст та характеристику психологічних впливів. Один з підходів спрямований на залучення навколишнього соціального середовища людини як впливового елемента. В межах цієї теорії важливо наголосити на важливість психології середовища, психологію зовнішнього психічного.

Зміст цієї теорії полягає в тому, що специфічні характеристики соціального середовища яке оточує людину, тобто саме місце дії людини, яке організовується та обмежується по часу та простору, створює відповідні моделі діяльності. Саме тому особливу поведінку, яка виникає, наперед можна спланувати або спровокувати, спираючись на створення відповідної ситуації, ігноруючи певні індивідуальні відмінності між учасниками спільноти. Отже поведінку створює не стільки сам індивід, скільки ситуативне середовище, так звана екологічна система, яка може створюватись в певному місці та часі відповідно до цілей які визначаються суб'єктом психологічного впливу [6; 17; 36].

Інший підхід об'єднує певні технології та методи, які використовують потенціал індивіда, який може виступати об'єктом та суб'єктом психологічного впливу. На самперед, сукупність методів самоконтролю та самопланування, головна мета яких визначається як мобілізація й розвиток індивідуального психологічного потенціалу людини, формування та удосконалення її креативних здібностей та оволодіння навичок: аутогенного тренування, медитації, біоенергетики, психосинтезу, дихальної та голосової терапії. Сформовані в основному на тлі східних філософських теорій і шкіл, ці технології загострені в більшості на встановлене психічною активністю самоорганізацію до запобігання зовнішнього соціального середовища [6; 36; 49].

Також визначаються наявність методологій, які прогнозують зовнішній, вербальний і невербальний вплив на несвідомий рівень психіки людини. Головна мета цього впливу полягає у цілеспрямованій модифікації психічних структур і активності індивіда поза контролем свідомості зовнішніх впливів [58, с. 24 – 31].

Відомою з головних поглядів психологічного впливу виступає «теорія когнітивного дисонансу» Л. Фестінгера, яку він розробив в рамках когнітивізму, як психологічного напряду. Зміст її полягає в тому, що під час пізнання зовнішнього соціального психічного між когнітивними структурними елементами може з'являється неспівпадіння, так званий дисонанс. Намагаючись закріпити цілісність позитивного образу самої себе, індивід наполягає або знизити дисонанс, або запобігти його збільшенню. Як правило це здійснюється наступними методами: намаганням змінити поведінку індивіда; змінити його знання; надзвичайно обережним ставленням до незнайомої інформації. На основі цієї концепції, психологічний вплив включає наступні послідовні елементи. По-перше, необхідно на основі зовнішніх вербальних або невербальних впливів спровокувати когнітивний дисонанс, невідповідність цілісної єдності елементів що складають правдивий образ «Я» самого індивіда. По-друге, створити умови для спонукання, мотивування та відновлення пізнавальної рівноваги, справжнього балансу, але на підставі змінювання колишніх звичних соціальних установок та відповідних, поведінкових зразків. Отже, зменшення дисонансу є захисною активністю людини. Таким чином індивід залишає цілісність і позитивний образ власного «Я» [21; 57; 58].

Зацікавленість до особливостей вербального впливу на несвідомість вперше виявив у своїх працях В. Паккарда. Спираючись на власні наукові емпіричні результати, він визначав, що на всіх людей постійно впливають специфічні символічні стимули, так звані підпорогові або сублімовані впливи які формують стани, що скеровують психічний потенціал на головні цілі соціальної творчості та активності. Однак основні п'ять відчуттів не в змозі виявляти цей вплив, а інформація в своєму об'ємі, яка отримується таким чином складає до 60% всієї загальної інформації [19; 21].

Наукові психологічні джерела визначають декілька типологічних стратегій впливів на індивіда, основою якого є відношення до комунікатора взаємодії або як суб'єкта або об'єкта міжособистісних зв'язків. Виділяють три головні стратегії: імперативна (характеризує «об'єктну» парадигму в психології, відповідно до якої психіка людини загалом розглядається як об'єкт пасивний впливу зовнішнього психічного та продукт цього середовища) [3; 6; 14], маніпулятивна (характеризує «суб'єктну» парадигму, яка ґрунтується на визначенні щодо активності і індивідуальній вибірковості психічного віддзеркалення зовнішнього впливу, коли суб'єкт сам відтворює індивідуально перероблений вплив на психологічну інформацію, яка отримується ззовні) [21; 60] і розвивальна (сформована як «суб'єкт-суб'єктна», «діалогічна» парадигма, коли психіка визначається відкритою системою з певними зовнішніми і внутрішніми регулюючими межами) [19; 36; 58]. Способи впливу досліджуються в рамках питання прогнозування й керування діяльністю людей, які знаходяться у стані міжособистісної комунікації. Науковців цікавить, чи часто застосовуються різноманітні способи впливу, на скільки на обрання тактик впливатиме індивідуальні особливості людей. Визнано, що результативність більшості способів впливу на людей залежить від результативності тих самих способів впливу на управлінців. Під час ряду емпіричних досліджень також встановлено, що основною тактикою впливу є переконання, яке застосовують незалежно від напряму впливу взаємопов'язане з особистісним авторитетом [22; 39]. Щодо використання засобів впливу, то соціальна психологія виокремлює властивості вербальної і невербальної дії одного суб'єкта на іншого. Формами міжособистісного впливу, як правило виступають наочні та мовні, або письмові або усні. Щодо структури аргументів, то вона включає як абстрактні факти, так і конкретні знання, такі як цифрові, фактологічні інформації, які простіше сприймати, запам'ятовувати та зіставляти.

Основні критерії результативності впливу розділяють на стратегічні, які розглядають в майбутньому, та тактичні, або найближчі [49, с. 137 – 149].

В. О. Татенко зазначає вплив як діяльність суб'єкта психічної дії, яка спонукає до необхідної йому психічної активності другого суб'єкта психіки, тобто: певні уявлення, відчуття, думки, почуття, ставлення, вольові дії, спогади та ін. [36, С. 158].

В.А. Янчук зауважує, що для усвідомлення впливу важливим є творчі ідеї удосконалення під час впливу, які полягають у встановленні взаємозалежності між її учасниками. Слід відзначити, що будь-який вплив одразу здійснює і самовплив. Переконуючий вплив прогнозує запуск засобів навіювань, самонавіювань, само переконань. Особливості імпровізації творень і самовпливу є основним для усвідомлення змісту і механізму впливу як взаємовпливу [50, с. 101 – 102].

Е. Сидоренко виокремлює та характеризує два різних різновиди впливу: навмисний (цілеспрямований) і ненавмисний (який не має попередньо визначеної мети). Вона визначає відмінності за специфікою детермінації цих видів впливів. Цілеспрямований вплив відтворюється з метою і має телеологічну спрямованість, а ненавмисний, що не має мети - каузальний, іншими словами відтворюється чомусь, а не для чогось, має причинно-детермінований характер. Е. Сидоренко визначає питання психологічного впливу з позиції пошуку методів впливу на людей та визначення способів і прийомів протистояння їхнім впливам. Психологічний вплив авторка розглядає як вплив на психіку, почуття й дії, стан, думки іншої людини використовуючи виключно психологічні засоби, з наданням їй можливості й часу здійснювати протидію. Однак захист від чужого впливу визначає опір впливам іншої людини використанням суто психологічних методів [58, с. 233 – 234].

За поглядами О. Ковальова, до видів впливу належать: психотропна зброя, чутки, рекет, мода, реклама, захоплення заручників, модифікація поведінки, публічні терористичні акти, засоби масової інформації, акти самоспалення, аварії, голодування, демонстрації, епідемії, релігія, мітинги, страйки [22; 36]. Але швидше за все це засоби та форми впливу, а не види.

Щодо особистісного впливу, то В. Погольша його характеризує як суто індивідуальну властивість, особисту рису, змістовну якість людини, можливість впливати на інших людей спонукальними, стримувальними, заспокійливими або ще якимись розвивальними способами, намагаючись змінити при цьому не тільки поведінку, але й свідомість, мотиви, погляди і навіть характер людини. Панує думка, що важливим досягненням і головною метою особистісного впливу є зміни, що відбуваються у психіці й душі іншого чоловіка, а не зручні зміни в поведінці для тих, хто відтворює вплив [50]. Іншими словами на початковому етапі впливу наголос створюється для того, щоб окреслити чітку межу між особистісним впливом, з одної сторони, і маніпуляціями та примусом, з іншої. Якщо метою впливу визначають суто особисті досягнення, безпосередні вигоди та вирішення власних мотивів, то це скоріше за все буде проявлятися як «особистісний» вплив, а не «особистий». Отже, визначення «особистий вплив» і «особистісний вплив» не тотожні. Під останнім розуміють той момент, що цей вплив, як правило, застосовують, практично, в кожному акті людської комунікації і взаємодії у суспільстві, коли індивід досягає одну із своїх потреб: потребу в любові, владі, самоповазі, безпеці. Однак, якщо одночасно задіються вищі або духовні мотиви, такі як потреба служіння всім людям і мотивації надання допомоги або потреба в саморозвитку і мотивації удосконалення то виявляються можливості особистого впливу, які певною мірою пов'язані із змістом індивіда, а не з особистістю, призначення якої окреслює суспільство. На підставі визначення особистого впливу, В. Погольша виділяє сім його основних

типів, з них перші чотири визначаються як основні, а інші як компенсаторні, іншими словами такі, що відносяться до категорій слабо впливових та дуже обережних:

- фрустраційний вплив;
- особистий магнетизм;
- соціальний інтелект;
- «войовнича доброчесність»;
- маніпулятивна адаптивність;
- партнерство й довіра на основі емпатії;
- відповідальність і компетентність [48, с. 344 – 348].

Відомий соціальний психолог В.А.Янчук робив спроби аналізу поняття впливу в сучасних психологічних літературних джерелах. Саме він зазначав, що в теоріях зарубіжних науковців 1970-х років характеристики впливу як процесу визначаються з різних сторін. З одного боку, вплив розглядається як свідомо активність змінити думки і дії за допомогою маніпулювання мотивами індивіда. З іншого боку вплив пояснюється як комунікація що спрямовується на зміну рішення. Зауважується, що вплив проявляється тільки у взаємодії та кооперації між суб'єктом і об'єктом; вплив характеризується створенням стану ідентифікації або тісного зв'язку між джерелом і реципієнтом, який утворюється за рахунок використання символів; вплив визначається як будь-яка комунікація, що скерована зміну переконань та уявлень інших індивідів.

В. Куліков називав психологічний вплив структурною одиницею, компоненту спілкування. Змістовно це проявляється як «проникнення» однієї особистості або групи осіб у психіку іншої особистості або групи осіб. Основною метою та досягненням «проникнення» є кардинальні зміни та трансформування особистісних або групових психічних утворень (станів, мотивів установок, відносин, поглядів) [36].

А.В. Петровський поєднує психологічний вплив та діяльність людей, які взаємодіють між собою таким чином, що психологічний вплив стає структурним елементом колективної діяльності людей і виступає як форма зв'язків і комунікацій між ними. Таким чином, з одного боку, психологічний вплив визначається суттю спільної діяльності, завданнями та цілями, а з іншого боку від цих завдань, змісту і цілей психологічного впливу залежить людська активність [62].

Слід відзначити, що найбільших досягнень щодо узагальнення результатів наукових здобутків визначення психологічного впливу отримав В.П. Шейнов [58]. Саме він наголошує, що психологічний вплив виступає як процес і результат успішної психологічної діяльності. Водночас, за ставленням до адресата, вплив має зовнішнє походження але після відображення та його суб'єктивації, стає чинником змін психологічних регуляторів безпосередньої діяльності індивіда. Таким чином, здійснені ним дослідження дозволили зробити висновок, що:

1. Вітчизняні автори на підставі власних досліджень виокремили наступні види впливів: вплив маніпулювання (Л.І. Рюмшина, Е.Л. Доценко,); вплив переконання (А.Ю. Панасюк); впливи навіювань, переконань, конформізму (В.М.Куліков); впливи переконань, навіювань, заражень (А.В. Киріченко, Б.Д. Паригин,); впливи унаслідувань, заражень, навіювань (В.М. Бехтерев);.

2. Зарубіжні науковці розширили перелік видів впливу. Вони створили наступну класифікацію: маніпуляція; формування прихильності (завоювання симпатії, розташування); навіювання; напад (агресія); спонукання до наслідування (уподібнення); самопросування; ігнорування; зараження; примушення; прохання; переконання (аргументація).

3. Також до видів впливу відносяться чутки, управління людьми, НЛП.

Охарактеризуємо зміст та особливості визначених видів психологічного впливу.

Переконання як метод впливу на свідомість індивіда, спрямований на власне критичне сприйняття. Застосовуючи цей метод, психологи ґрунтуються на тому, що він орієнтований на інтелектуальну та пізнавальну сферу психіки. Зміст його в тому, що спочатку на підставі логічних фактів змусити людину дійти внутрішньої згоди з певними аргументами, після чого на цьому ґрунті сформувавши та закріпити інші нові установки або переформувати старі, відповідно до поставленої цілі [3; 38; 49; 58].

Навіювання виступає як метод психологічного впливу на свідомість людини або групи людей, який сформувався на некритичному і, як правило, несвідомому сприйнятті інформації. Під час навіювання спочатку здійснюється отримання інформації, яка утримує готові висновки, а в подальшому на її ґрунті утворюються мотиви і установки відповідної діяльності. Під час навіювання пізнавальна діяльність свідомості або відсутня, або дуже приглушена, а відображення інформації, емоцій, почуттів, шаблонів діяльності ґрунтується на процесах наслідування і заражень [12; 19; 36; 58].

Самопросування визначається як вид психологічного впливу, під час якого суб'єкт активності намагається застосовувати, насамперед, власний авторитет, переймається думкою оточення щодо власного рейтингу, докладає зусиль нагадувати про себе, бути потрібним та необхідним, знаходиться в постійному пошуку корисних знайомств [58].

Зараження як вид впливу має різні визначення. Деякі науковці вважають навіювання різновидом зараження разом з наслідуванням, інші обґрунтовують їхні відмінності наступним чином, що при зараженні відбуваються емпатійні прояви великої маси людей як загального психічного стану. В свою чергу навіювання не створює певної «рівності» переживань однакових емоцій; йому

притаманний вербальний характер. При зараженні, окрім комунікативної активності передбачаються і інші засоби, такі як передача емоцій, вигуки, ритми та ін. [6; 36; 58].

Прохання виявляється як звернення до когось, яке передбачає задоволення певних потреб та бажань. Просити, намагатися до схиляння здійснення власних бажань. Характеризуючи цей вид В.П. Шейнов пояснював його через виділені Р.Чалдіні відповідні принципи поступливості: дружба, симпатія, дефіцит, взаємний обмін, обов'язок, авторитет, послідовність. Найбільш ефективними виступають активні прилюдні зобов'язання [58].

«Примус» як вид впливу відбувається на основі механізму підпорядкування, який є обов'язковим атрибутом соціуму, виявляється як слухняність, факторами якої є зовнішнє оточення, тиск групи, конформізм, статус [21; 57; 60].

Ігнорування відбувається як навмисна неувага, неухважність суб'єкта по відношенню до об'єкта, його думок і поведінки, спрямоване на заниження самооцінки, критичне самовідношення, приниження самоідентичності індивіда. Відбувається шляхом демонстративного неслухання висловів суб'єкта, невербальної дії, яка підкреслює, що присутність людини не помічається, небажання висловлюватись і уникання візуального погляду у відповідь на звернення [31; 58].

Психологічний напад проявляється раптовими недружніми діями суб'єкта проти об'єкта впливу (або певної групи). Під час нього застосовуються різні доступні засоби як невербальні, вербальні так і паралінгвістичні. Цей вид впливу характеризується в першу чергу словесними атаками, що спрямовані на емоційну сферу об'єкта впливу. Метою нападу може бути: отримання певної мети, важливої для суб'єкта впливу; його психологічної розрядки; досягнення

прагнень в самостверженні та самореалізації. Психологічний напад здійснюється в основному як вплив щодо емоційного стану об'єкта [49; 58].

Формування прихильності або отримання симпатії. Зарубіжні психологи у своїх наукових доробках цей вид впливу визначають як «атракцію», іншими словами притягувати до себе або залучати, тягнути. Соціальна психологія дає визначення атракції як доброзичливому типу взаємодії між людьми, прояви симпатії один одному. В свою чергу соціально-психологічна атракція визначається як притаманна людська властивість що викликає у інших до себе почуття довіри і симпатії. Результативність від використання формування прихильності полягає від наступних чинників, таких як зовнішня привабливість, залежить від таких чинників як фізична привабливість, гідності, спільної успішної діяльності та її неконкурентної майбутньої перспективи з наданням дійсної допомоги, похвали, розташуванні на невеликій відстані, подібність людей між собою та взаємне доповнення якостями, позитивна невербальна активність, прихильність удачі, можливість саморозкриватись, довготривале знайомства та часта періодичність зустрічей [44; 58].

Спонука до наслідування (уподібнення) як вид психологічного впливу характеризується дією за якої суб'єкт впливу схиляє об'єкт до наслідування його дій, при чому визначає для повторення наступні моменти: наслідувати основні особливості власних дій та акцентувати власно себе як зразок наслідування [58].

Маніпуляція як вид впливу відбувається у прихованому психологічному впливі за участю емоційної сфери партнера, з метою здобути вигоду ініціатором маніпуляції. Переживання – засіб маніпуляції. Ініціатор навмисно створює відповідне переживання (емоцію, настрій) щодо скерування адресата до діяльності або поведінки яка вигідна для нього. Емоція яка б вона не була, чи

позитивна, чи негативна є основою формування поведінки. Маніпуляція створює і навмисно посилює переживання іншої людини щодо отримання бажаного ефекту. [14; 17; 36; 58; 60].

Управління - це вид впливу який допускає присутність певного рейтингова положення, владного статусу, окресленого повноваження. Цими статусами та повноваженнями, як правило, наділені керівники що управляють підлеглими, вчителі, вихователі, батьки які керують дітьми. Форми влади можуть бути різноманітними. Відомими науковцями Френчем і Рейвенем було створено відповідну класифікацію форм влади. Відповідно до неї визначаються наступні основні форми влади:

- влада примусу, коли об'єкт впливу переконаний в тому, що суб'єкт наділений такими повноваженнями;

- влада, що ґрунтується на заохоченні, коли об'єкт впливу підкоряється на підставі віри у можливість і гарантованість суб'єктом влади реалізувати його прагнення та надати задоволення;

- експертна влада характеризується наявними особливими знаннями у суб'єкта влади;

- влада прикладу або еталонна влада визначається потужно привабливими характеристиками та властивостями суб'єкта влади, коли об'єкт прагне їх наслідувати;

- традиційна або законна влада, коли об'єкт вірить у право суб'єкта влади віддавати команди, а обов'язок його підкорятись та виконувати. ([2; 21; 58].

Нейролінгвістичне програмування характеризується як зразок внутрішнього досвіду і взаємодії людини, який надає можливість описувати його поведінку та здійснювати поглиблену і стійку корекцію цієї активності. НЛП розглядається як технологія, що зорієнтована на вплив на основі комунікацій [16; 58].

Чутки як вид впливу відноситься до специфічного способу донесення інформації який утворюється мимоволі або сплановано в зв'язку з відсутністю істинної інформації серед певної частини людської спільноти та за наявної мети впливу на громадську свідомість соціуму. Виступає як дієвий фактор побудови настрою, думки та відповідно і активності людини. Отже, використання чуток виступає супутнім засобом психологічного впливу [36; 49; 58].

Усі перелічені види психологічного впливу наділені специфічними правилами, умовами, принципами та процедурою застосування. Як правило, вони використовуються самостійно або у поєднаному вигляді. Більшість з них виглядає дуже схожими, але водночас й абсолютно відмінними. Однак зазначений список різновидів психологічного впливу виступає як більш наповнений і це дозволяє його використовувати у перспективних наукових експериментах.

Виділенні види психологічного впливу, безперечно, мають можливість використання керівником у його безпосередньому професійному розвитку. Але при цьому деякі з них будуть, можливо, більш або менш результативними та заважати і знижувати результат. Спробуємо у подальших дослідженнях зазначити зміст, властивості, критерії ефективності управлінської діяльності. Саме цьому буде приділено увагу щодо вирішення подальшого теоретичного дослідження.

1.2. Теоретичний аналіз особливостей ефективності управління та її реалізації через психологічний вплив.

Визначення ефективності досліджувалось багатьма науковцями. Відповідно сутності розуміння «ефективність управлінської діяльності», сьогодні в наукових літературних джерелах наявні різні підходи щодо його визначення. Особливим є тлумачення цього поняття в розрізі результатів

емпіричного дослідження способів та форм удосконалення процесу управління (А.О.Чемерис, Р.Уотерман, О.С.Анісімов, М.І.Пірен, Т.Пітерс, С.Г.Москвічов, В.І.Мельниченко, В.В.Люкін, М.І.Логунова, О.О.Дорошенко, Д.І.Дзвінчук, Б.Гурне, В.П.Гамаль, Б.А.Гаєвський,), та пояснення чинників ефективності керівництва, на відміну їх чіткого змістовного визначення. Деколи визначення «ефективність» пояснюється поняттям «дієвість», «якість», «успішність», «продуктивність», «оптимальність», «результативність» [1; 5; 18; 23; 32; 51; 56]. Результативність цього поняття у широкому значенні визначає взаємовідношення між кінцевим результатом та затратами.

Визначення «підвищення результативності управління» є багатограним і відповідно до ступеня наукового пізнання пояснюється і як система, і як результат і як процес. Сутність визначення «ефективність управління» диференціюється базисом його визначення (політичним, адміністративно-правовим, економічним, соціально-психологічним тощо). Однак питання ефективності управління безпосередньо пов'язана із формуванням критеріїв її оцінювання, створенням способів її описання, та з намаганням сформулювати рекомендації щодо форм розвитку управлінської діяльності.

Ефективність визначається як оцінний критерій активності колективу установи у будь-якій сфері, включаючи загального керівництва. Саме тому підвищення продуктивної ефективності управління є важливою складовою загального питання піднесення економічної ефективності управління працівниками.

Наявні різноманітні погляди щодо визначення поняття ефективності управління. Основним визначаються наступні:

1. Обраховують реальні визначення ефективності управління так званий коефіцієнт надійності або оперативності [7; 28; 32].

2. Реальні показники співвідносять з запланованими, нормативними або з результатами попередніх років, так звані норми чисельного складу управління, його продуктивність, управлінська економічність [11; 18; 52].

3. Використовують стійкий критерій оцінки ефективності за участю спеціалістів [23; 47].

4. Використовують експериментальні системи для обрахування показників які визначають ефективність управління [26; 43].

Щоб визначити рівень ефективності діяльності певної структурної установи застосовують результати здійснення відповідних завдань і ступінь отриманих досягнень які ставилися перед ними. Ефективність управління залежить від рівня підготовки кадрів, застосування спеціалістів відповідно їхньої кваліфікації, наукові підходи щодо організації праці та інші чинники.

Показниками соціальної ефективності управління визначаються:

- наявна трудова дисципліна;
- здатність оперативного і якісного виконання завдань;
- здійснення управлінським апаратом завдань які продукують підвищення культури взаємодії з персоналом установи. [5; 7; 23; 53].

На сучасному етапі розглядаються багато концепцій що висвітлюють визначення ефективності управління.

1. Цільова концепція ефективності управління визначається тим, що діяльність установи скеровується на отримання конкретної мети, а ефективність управління окреслює рівень досягнень запланованих результатів. Ця концепція розроблена на основі цільової концепції організаційної ефективності трудової діяльності установи. Зазначена відповідно до неї концепція ефективності управління має особливе найменування - багатостороння ефективність управління або наявний результат управління. У використанні цільової

концепції за наявністю певної привабливості та зовнішньої простоти присутні певні проблеми:

- досягнуті цілі не завжди можуть бути легко вимірювані;
- установи, як правило, в більшості мають декілька цілей досягнення, іноді суперечливих за змістом між собою, наприклад намагання досягнути максимального прибутку суперечить забезпеченню гарантії безпеки умов праці;
- суперечливим є присутність великої кількості «офіційних» цілей діяльності установи за наявною відсутністю згоди між менеджерами у визначенні домінуючої мети її діяльності [5; 39].

2. Системна концепція результативності управління пояснюється тим, що відповідно неї на ефективність діяльності установи впливають внутрішні та зовнішні чинники та результативність керівництва визначає рівень пристосування установи до зовнішніх впливів. Ця концепція ставить акцент на наступних важливих судженнях:

- успіх установи буде залежати від можливості пристосуватися до зовнішніх умов;
- для досягнення поставленої мети весь процес діяльності «вхід – процес – вихід» має бути домінуючим у керуючих організацією [23; 30].

3. Концепція результативного управління на ґрунті створення «рівноваги інтересів» характеризується тим, що діяльність установи скерована на отримання позитивного результату, реалізації очікувань, інтересів і потреб, прагнень і сподівань усіх учасників, які взаємодіють в установі та з самою установою. А результат управління визначає рівень розвитку рівноваги інтересів всіх хто зацікавлений у розвитку установи працівників і підрозділів [7; 41].

4. Функціональна концепція результативності управління. Відповідно цієї концепції управління визначається як організація діяльності та налагоджена

робота керівницького складу, а результат управління характеризується співвідношенням очікуваних досягнень та затрат безпосередньо самої структури керівництва. Головним завданням у встановленні одиниць вимірювання ефективності управління є визначення за певним напрямом управління виконаного обсягу роботи, який буде залежати від чималого обсягу різноманітних чинників, таких як кількість працівників, обсяг та структура організації, продукція [7; 34].

5. Композиційна концепція результативності управління пояснюється наступним чином, що результативність управління залежить від рівня впливу управлінської діяльності на досягнуті результати установи загалом. В рамках цієї концепції до оцінки ефективності управління досить часто використовують результати економічності управлінської структури [18; 39; 52].

Важливий внесок у вивчення ефективності та ефективного управління додав американський психолог П. Друкер [18]. Саме йому належить визначення, що такі істотні властивості як інтелект, володіння інформацією, уява в сукупності з ефективністю можуть бути втілені в результат. Якщо розглядати кожен окремо то вони визначають рівень потенційного успіху. На думку **П. Друкера** можна виділити декілька основних аспектів щодо підвищення результативності діяльності керівника. Він акцентує увагу на наступних елементах ефективності керівників:

1. Мають пам'ятати, що витрачають власний час. Здатність до контролю власного часу головний елемент ефективної діяльності.

2. Мають бути сконцентровані на успіхах, які розширюються за межі установи. Необхідно бути спрямованим не на виконання самої діяльності, а на отримання кінцевого результату. Справжній керівник, перед початком виконання будь якого має запитати сам себе: «Який саме результат я маю

отримати?» Тим самим процес діяльності і її методологія залишаються на другому плані.

3. Мають планувати свою роботу спираючись на власні домінуючі сильні якості крім того враховувати і сильні властивості підлеглих і колег керівників та повинні знаходити позитивні сторони конкретної робочої ситуації. Не допускати початку вирішення нереальних у теперішній час завдань.

4. Повинні концентрувати увагу на декількох важливих напрямках, виконання яких принесе максимального результату. Необхідно навчитися визначати пріоритетні спрямування діяльності та не відходити від наміченого плану. Загалом їхня робота має складатися з реалізації саме пріоритетних напрямів, йог обов'язок вирішувати головне. Зайве розпорошення сил та енергії приведе до небажаних результатів.

5. Зобов'язані обирати результативні рішення. Це буде визначати системність діяльності, іншими словами кожен процес досягнення результатів має відбуватись у визначеній послідовності. Необхідно зауважити, що прийняття ефективного рішення включає міркування, що ґрунтується, в першу чергу, на розбіжності суджень, а не на узгодженні чинників. Зайвий поспіх призводить до прийняття невірних рішень. Прийнятих рішень не повинно бути багато, однак вони всі мають бути кардинальними. Під час прийняття рішень необхідно дотримуватись спрямованої стратегії, а не ситуативними емоціями.

Велика кількість науковців досліджували взаємозв'язок ефективності і стилю керівництва. Так Б.Б. Коссов вивчав стиль роботи керівників середнього рівня управління. Ним було встановлено, що результативність діяльності керівника тісно пов'язана з стилем його управління; головні управлінські здібності і навички формують стиль діяльності керівника; різноманітність стилів управління пропорційне наявності управлінських навичок.

Отже Б.Б. Коссов визначає, що стиль управління формується на основі співвідношення управлінських здібностей та особливості пристосування до керівної посади. Специфічними особливостями стилів управління, які допомагають досягнути успіху та результативного керування є: раціональний поділ часу та засобів для організації роботи установи; надання переваги ефективним методам рішення проблем, при чому дуже важливе не скільки часу витрачено на прийняття рішення, скільки сам спосіб рішення; творчий підхід керівника та системність виступає ознакою успішності керівника; швидкість отримання керівної посади, пристосування до специфічних умов та успішне долаття бар'єрів [11; 28].

Розглядаючи проблему співвідношення впливів стилів управління на його продуктивність необхідно ознайомитись із чисельними зарубіжними дослідженнями щодо цього питання. Першими розпочали Луїн і Левін, які вважали, що основним є продуктивність, Блейк і Мутон сформулювали теорію так званих «менеджерських обмежень», яка об'єднувала, на їх думку, ключові фактори в управлінні, це турбота про виробництво і турбота про персонал. Фідлер виокремив наступні стилі управління: спрямовані на стосунки між людьми і спрямовані на досягнення результату. Він ще більше розширив теорію результативного керівництва і зазначив, що обидва стилі мають можливість бути результативними в разі їхнього належного використання. На підставі своїх досліджень він зауважує, що дієвим способом стимулювання керівника до найкращого управління є наявність змін у виробничих ситуаціях [2; 7; 25].

З такими поглядами і висновками погоджуються та розширюють в своїх дослідженнях його теорію А.Л. Журавльов, А. І. Кітов та Є. С. Кузьмін, які певною мірою доповнюють перелік стилів на підставі додавання чималої кількості різних видів у співвідношенні з показниками групової результативності. Ними акцентується на необхідності вмінь керівника

застосовувати різноманітні стилі управління відповідно до наявної ситуації. Продуктивність будь якого стилю керівництва визначається ситуативним середовищем роботи керівника, яке постійно змінюється. Застосування авторитарного стилю буде виправданим в разі складних умов виконання намічених завдань, за інших умов доречно буде використовувати демократичний стиль та найменш продуктивним застосування ліберального стилю. Отже, керівник, що прагне діяти результативно не може використовувати один і той самий стиль протягом своєї діяльності. Він повинен здобути навички застосовувати різні стилі які мають відповідати конкретній ситуації, конкретному колективу, конкретному завданню, яке поставлене перед ним. Результативним буде той керівник що зможе використовувати принципи управління відповідно поточних спрямувань виробництва та з врахуванням можливості зміни ситуації. [28; 41; 54].

Л. Уманський відзначав, що ключовими чинниками результативного управління людьми виступають такі структурні якості здібностей до організаційної роботи: організаційна чутливість та її складові; емоційний вплив управлінця на персонал; вольові властивості особистості керівника [55].

Найважливішим із всіх складових є організаційна чутливість, яка, в першу чергу, має в наявності психологічну складову, психолого-практичний спосіб мислення та психологічний підхід. Такий підхід до змісту результативності управлінської роботи визначає те, що великий перелік різновидів психологічного впливу в застосуванні керівника виявляється дійовим аргументом в його компетентності та управлінській здатності.

А.І. Китов зауважує, що «оцінювати роботу керівника не можна тільки за якимось її власними параметрами. Дійсним оцінювальним її критерієм має бути досягнення в кінці роботи всього персоналу, який органічно об'єднує результат роботи як керівників так і підлеглих.» [45; 51].

М.М. Андрощенко визначає, що «оцінка результативності включає цілісний, сукупний підхід до підлеглого, врахування плюсів і мінусів необхідне за великою кількістю чинників, які дозволяють отримати максимальний вигравш за мінімального програшу» [32; 59].

Слід також додати, що управлінська діяльність належить до найскладніших різновидів людської діяльності і не завжди її оцінка робиться за прямими показниками та відсутності фактичних результатів, кількісних оцінок конкретних видів професійної діяльності. Саме тому на практиці під час оцінювання продуктивності управління часто використовують визначення «економічна результативність управлінської діяльності», для вимірювання її продуктивності часто користуються непрямими методами. Наприклад, оцінювальним критерієм управлінської діяльності є соціальна продуктивність, яка за відсутності кількісних вимірів обчислюється в основному показниками якості діяльності. Критерій що визначає економічну ефективність управлінської діяльності надає можливість вимірювати ефективність діяльності в структурі управління кількісно. Значущими показниками організаційних здібностей управлінця, без яких не можливо реалізувати принцип індивідуального підходу в діяльності з персоналом є відповідні складові емпатії: тактовність, чуйність, довірливість, доброзичливість та ін. До факторів, що сприяють активній трудовій діяльності робітника відносять в першу чергу піднесений, оптимістичний настрій керівника, позитивний морально-психологічний стан колективу організації. Та навпаки, негативний морально-психологічний клімат, пригніченість настроїв, як правило, стають однією з причин звільнення.

Менеджер будь-якої установи часто стикається з певними основними проблемами, або питаннями, які він практично не в змозі контролювати. Водночас кожна з цих проблем загальмовує отримання відповідних результатів у діяльності:

1. Менеджер сам собі не належить. У практичному аспекті він заручник своєї установи. Його час за правом може використовувати будь хто і це, як правило, постійно відбувається.

2. Керівник змушений весь час перебувати у "включеному" робочому стані до того моменту, поки не змінить дійсну реальність, в якій працює і живе. В разі обрання ним позиції плисти за течією, всі його намагання та прагнення як кінцевий результат розпорозяться на дрібниці. Будучи гарною людиною і управлінцем він не зможе в повному обсязі реалізувати свої знання і навички. Розпорозуючись в повсякденній роботі, він втрачає власну результативність. Результативним керівник може бути тільки за наявності необхідних якостей, що нададуть можливість зосередження на важливому для успіху своєї установи у кінцевому результаті

3. Менеджер обмежений діями в рамках своєї установи. Таким чином його ефективність буде проявлятися тільки тоді, коли його рішення та задуми стануть використовувати підлеглі. Робота керівника вважається неефективною в разі відсутності взаємодії з персоналом та можливості здійснення внеску у їх діяльність.

4. Менеджер здійснює діяльність не тільки в рамках установи. Перш за все, перед тим як потрапити у сферу його зацікавленості, уся інформація щодо зовнішнього оточення фільтрується певними відділами і подається в абстрактній, рафінованій формі, що відповідає специфічним критеріям самої установи [41; 43; 47; 59].

П. Друкер зауважує, що «...результативні керівники... розюче відрізняються один від одного властивостями та темпераментом і тим, як вони працюють, особистісними рисами, інтелектом й прагненнями. ... Їх об'єднувала одна головна властивість - вони прагнули виконати важливі та актуальні завдання. ... Серед результативних керівників присутні як товариські, відкриті

люди, так і закриті, і навіть сором'язливі. ... Ефективні управлінці відмінні між собою так само як і представники інших сфер професійної діяльності, вчителі, лікарі, викладачі, музиканти. Різняться вони між собою і неефективною діяльністю. Однак, багато властивостей як перших так і других можуть бути однаковими. Ефективних управлінців об'єднує здатність досягати наміченого результату у всіх напрямках, які вони визначають.» [18].

Отже, проаналізувавши погляди і теорії, щодо визначення поняття ефективною управлінської діяльності можна визначити її чинники:

1. **Спрямованість** менеджера щодо реалізації виробничих питань із використанням всього існуючого у нього арсеналу способів, засобів і форм;
2. **Здатність** використовувати підлеглого в інтересах установи, а не тільки визначати у нього найбільш раціональні якості;
3. **Авторитет** менеджера як потенціал, який сприяє формуванню та розвитку у персоналу необхідності дотримуватись дисципліни та підпорядкування;
4. **Володіння** різновидами психологічного впливу на персонал сприяє підвищенню варіативної складової самого управлінського процесу.

В подальшому необхідно висвітлити аспекти, які описані у результатах наукових досліджень щодо особливостей використання видів психологічного впливу для підвищення результативності управлінської діяльності.

Психологічний вплив, на сучасному етапі, широко інтегрується в процес роботи, навчання, управління, виховання, та інших сфер життя. Застосовуючи довільно або мимовільно на свідомому або несвідомому рівнях, він здатний втілювати як позитивне, так і негативне спрямування: концентрувати або розпоршувати потенціал та особливостей людини і групи, збільшувати або зменшувати активну трудову діяльність, створювати негативні або позитивні риси працівника. Проблеми психологічних стосунків керівників з підлеглими

найбільш визначальні у щоденній професійній активності. Продуктивна міжособистісна взаємодія підлеглого і керівника здійснюється за наявності психологічного впливу – змістовного пояснення існування. Тому що діяльність спеціалістів професійної системи «людина-людина», саме до якої відносяться керівники установ, пов'язана з необхідністю корегування поведінки інших людей, їхніх підлеглих.

За своїми особливостями повноцінна здатність керівника здійснювати цілеспрямований і ефективний вплив на свій персонал створюється завдяки засвоєнню відповідних блоків знань: сутності та особливостями управлінського впливу; головних методів психологічного впливу; особистісних властивостей об'єкту впливу [5; 25; 28; 55].

Ці знання дають можливість формуванню навичок й умінь ефективного управлінського впливу.

Психологія впливу розглядається в контексті одного з важливого і базового напрямку у сучасній психології управління, що пояснюється як безпосереднє спрямування цієї проблеми щодо визначення механізмів, методів і способів управління персоналом. Однак, управлінський вплив виявляється функціональною формою або складовою психологічного впливу. Важливою особливістю психологічного впливу виступає обмеженість у сфері використання. Застосовують управлінський вплив, в більшості, в структурі, де панують рангові ролі, такі як «підлеглий», «керівник» та ін. Таким чином, управлінський вплив розглядається як замкнута структура, системні компоненти якої об'єднуються в загальне ціле стійкими багатоступневими взаємозв'язками та стосунками. Створені стосунки та взаємозв'язки ніби накладаються один на другий і таким чином здійснюють вплив один на другого та на результативність управлінського впливу. Виокремлюють, як правило, наступні рівні: емоційний та когнітивний. Когнітивний рівень управлінського

впливу об'єднує у партнерів взаємне, хоча й відмінне за метою, пізнання. Кожен керівник намагається вивчити підлеглого для того, щоб підібрати тактику та найефективніший метод впливу. Однак, підлеглий вивчає керівника, в першу чергу, для того щоб визначити ступінь довіри або недовіри щодо його впливу [26; 30; 41]. На взаємному емоційному рівні здійснюється певне налагодження своєрідного «відчуження» між керівником та підлеглим. Емоційні стосунки можуть бути як негативними, так і позитивними, можуть бути сприятливими та несприятливими, однак в кожному з цих випадків вони здійснюють вплив на силу управлінського впливу та його спрямованості [25; 39; 45]. Так, за певних рівноправних умов позитивне відношення підлеглого до начальника підвищує ступінь довіри та знижує ступінь недовіри до дисциплінарних вимог керівника.

Внутрішній зміст управлінського впливу складається з послідовних та взаємозалежних між собою етапів, що переходять один до другого. Перший, операційний етап, характеризується впливом на підлеглого керівником; другий етап – процесуальний, визначається прийняттям або відкиданням підлеглими зроблених на них впливів; третій етап - результативний, демонструє конкретні реакції впливу керівника на підлеглого [49; 51].

До структури управлінського впливу належать наступні компоненти:

суб'єкт - окрема особистість, група осіб, різноманітні установи, які виступають як провідна підсистема будь-якої системи управління;

об'єкт - різні соціально-психологічні формування та утворення, тобто спільноти, особливості їхнього способу життя та поведінки для конкретного та певного вирішення проблем установи;

способи впливу часто виділяють основні – переконання, навіювання, наслідування та зараження [43; 52].

Таким чином в наслідок проведених досліджень стало можливим сформулювати відповідні правила і принципи побудови продуктивної переконливої інформації. Головними з них є:

- керівники, що вселяють довіру та виступають експертами своєї галузі, так звана експертна влада, найбільш переконливі;

- керівники які зрозуміло доводять та визнають, що позиція, яку обстоюють не надають їм безпосередньої вигоди, а спрямована на вирішення інтересів організації, збільшують до себе довіру;

- керівники отримують більше довіри коли не будуть прагнути впливати на думку персоналу безпосередньо «в обличчя»;

- керівники набагато більше впливають на підлеглих за наявності серед них високого авторитету, навіть коли підлеглі усвідомлюють та знають його прагматичні прагнення у них виникає бажання бути ідентичним до авторитетної особистості та наслідувати її приклад, так звана, еталонна влада.

- за високого авторитету керівників підлеглі завжди будуть скоріше переконуватись, навіть в разі коли між початковими думками персоналу та позицією керівника буде наявне багато протиріч;

- найбільшого ефекту досягається коли керівники апелюють до емоцій, і позитивних, і негативних, персоналу, поєднуючи з логічністю аргументів та конкретною постановкою завдання;

- оптимальне сприйняття підлеглих завжди буде в стані спокою, задоволення та зацікавленості у комунікації;

- найбільше сприйнятливими до двосторонньої комунікації ті підлеглі, що мають відповідний рівень культури та освіти, середні або вищий. Найбільш переконливим виступають перебільшення або піднесення разом основним, альтернативними точками зору, та потім спростування її в подальшому.

Однобічною аргументацією слід користуватись як дієвим способом для персоналу з заниженим культурним та освітнім рівнем. [2; 5; 25; 34; 43; 54].

Щоб психологічний вплив був більш ефективним необхідно враховувати індивідуальні особливості підлеглих. Дослідження індивідуальних властивостей: поведінкових стереотипів, темпераменту, потреб, здатностей, характеру, інтересів дає можливість встановити відповідні характеристики об'єкту психологічного впливу.

П. Міціч подає відповідну класифікацію яка розділяє усе різноманіття комунікацій на відповідні типи такі як «Чомучка», «Всезнайка», «Позитивна людина», «Незацікавлений» «Нігіліст», «Непрístupний», «Боягуз», «Базіка», та ін. Можливість керівника безпомилково та швидко з'ясувати тип співрозмовника дає можливість ефективно здійснювати вплив на користь вирішення проблем, що реалізуються установою[39; 47].

Також проблема психологічного впливу досліджується у військовій сфері, а саме О.А. Матюк[35], вивчав психологічний професійний вплив військового керівництва на підлеглих в структурі військово-професійних стосунків. Було встановлено, що окреслений феномен багаторівневий, складний і дуже мінливий та створює саморегульоване системне утворення, яке характеризується інтерсуб'єктивним взаємовпливом сторін комунікації в межах військової професійної діяльності під час якої відбуваються змінюється мотиваційно-сміслова сфера учасників цієї взаємодії. Головними чинниками від яких залежить продуктивність процесу зміни мотиваційно-сміслові сфери об'єкта впливу є:

- поєднання відповідних умов і факторів, які визначають досягнення цілей впливу;
- загальні і часткові психологічні механізми, які врегульовують цей процес;

- загальні і специфічні закони та закономірності відповідно до яких відбувається це процес.

Підґрунтям новітніх технологій психологічного професійного впливу керівника на підлеглого під час військової професійної діяльності створює сукупність методів альтераційного або трансформуючого та пенетрантного або проникаючого різновидів впливу, що дає військовому керівнику здатність з високим рівнем ймовірності долати підструктури соціально-психологічного захисту об'єкта психокорекційного, виховного, військово-професійного, управлінського та інших впливів, досягнути його мотиваційного «ядра» і на такому рівні інтерсуб'єктних стосунків намагатися видозмінити його, щоб керувати його діяльністю та поведінкою для вирішення військової і професійної цілі.

О.С. Колосовичем [26] було виявлено систему відповідних психологічних чинників ефективної службової взаємодії керівника з неформальними лідерами. Було виявлено те, що службові стосунки між офіцерами та неформальними підлеглими під час виконання підрозділами завдань за призначенням як у мирний час так і в особливий період є одним із видів професійних стосунків, соціально-психологічний процес, що інтегрується у процес здійснення військовослужбовцями діяльності, яка поставлена перед підрозділом та скерована на продуктивну, доцільну та результативну роботу. Основними її складовими є соціально-психологічні особливості колективу, пізнавальні явища, особливості мотивації та міжособистісні і поведінкові відносини. Було визначено, що готовність керівників до формування службової взаємодії на низькому рівні, тому що присутні недоліки корпоративної культури колективів підрозділів, труднощі комунікативних процесів, упереджене відношення, утруднення і при формулюванні рішення, і його здійснення та інше визначають причини цієї проблеми. Зазначені

особливості компонентів мають наступні соціально-психологічні характеристики: тип корпоративної культури, присутність та особливості лідерів, сформований колективом рівень професійних стосунків традиції, цінності, норми; за когнітивними утвореннями: інтелектуальні можливості, обмін думками, досвід роботи, здатність до аналізу ситуації та приймати результативне рішення, усвідомлення мети та актуальності діяльності; мотиваційні відмінності: спрямованість на виконання завдання, присутність життєвої мети, наполегливість, прагнення віддячити, енергійність, ініціативність; міжособистісно-поведінкова взаємодія: впевненість, врівноваженість, дружелюбність, рішучість, вимогливість, товарицькість, орієнтація на потреби суб'єкта стосунків, тактовність, стриманість, довіра до нього. Наголошує, що соціально-психологічні особливості колективу є основними по відношенню до других, тому що це є основою, в якій мають змогу ефективного розвитку інші складові.

Отже, теоретичний аналіз поглядів і підходів щодо використання видів психологічного впливу у розвитку продуктивності управління визначає те, що для здійснення цього керівнику слід враховувати когнітивні та емоційні особливості. Повноцінне їх врахування дає можливість плануванню та здійснюванню ефективного психологічного впливу через результативний, операційний та процесуальний етапи.

Висновки до першого розділу.

На основі здійсненого теоретичного аналізу щодо вивчення психології ефективного впливу керівника на підлеглих було виявлено наступне:

1. Психологічним впливом вважається дійсний або прихований процес використання в сукупності або окремого виду зовнішньої дії обраного з загального переліку специфічних видів, який має на меті спонукати до певної

діяльності або змінити небажану, та формувати або змінити спрямування, погляди, переконання об'єкта впливу.

2. Визначено присутність відповідної кількості різновидів психологічного впливу, які може використовувати керівник для підвищення продуктивності та результативності управлінського спрямування. Таки як: переконання як здібність аргументувати власну думку логічними фактами; самопросування як створення індивідуального соціально-професійного іміджу; ігнорування; прохання; навіювання; здатність до вмілого примушення спонукати підлеглого здійснювати певні дії за відсутністю відповідної мотивації; агресія; зараження як присутність харизматичного керівництва в сукупності з емоційним інтелектом; спонукання до наслідування або до уподібнення; створення прихильності, яка відтворюється у створенні симпатії; керування в рамках критеріїв менеджменту, НЛП, чутки та маніпуляція.

3. Ефективність управління визначається ефектами якісної поведінкової реакції підлеглих на вплив менеджера, що формує відповідну мотивацію до професійної діяльності, специфічний емоційний тон, розумну виваженість у вирішенні професійних проблем. Основними чинниками продуктивної управлінської діяльності виступають спрямованість керівника на здійснення професійних завдань; можливість знаходити у підлеглих їх потенціал та планувати їх ефективно реалізовувати в інтересах вирішення професійних питань; харизма чи авторитет; відповідний ступінь використання психологічного впливу. Також, керівнику необхідно вміти знаходити та ефективно застосовувати когнітивні та емоційні компоненти, повний перелік дає можливість планувати та відтворювати ефективний психологічний вплив відповідно до операційного, процесуального та результативного етапів.

В подальших дослідженнях цієї кваліфікаційної роботи необхідно визначити методи, розробити план оптимальної процедури дослідження та окреслити вибірку дослідження, що має забезпечити досягнення мети.

РОЗДІЛ 2.

МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА ЕКСПЕРИМЕНТУ З ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ В УПРАВЛІННІ

Мета другого розділу полягає у необхідності визначення головних аспектів, які, відповідно, будуть підвищувати валідність нашого дослідження. Що змушує розробити оптимальну процедуру та підібрати відповідну кількість методів проведення дослідження. Відповідно до складності та новизни дослідження, досягнення поставленої мети змушує використовувати ряд низку різноманітних методологічних способів здійснення емпіричної складової дослідження. Ми вважаємо, що труднощі дослідження полягають в наступному:

1. Необхідне визначення всієї сукупності наявних різновидів психологічного впливу, які описані і в теоретичній, і в практичній психології. Враховуючи важливий момент, що переважна більшість залучених до експерименту не компетентна у з цього питання й різновиди психологічного впливу застосовує інтуїтивно, - це змушує до проведення специфічних процедур, які б дали можливість вимірювання їхнього досвіду.

2. Визначення ефективності управління доволі широке і тому оцінювальними критеріями його виступають як прямі так і непрямі показники. Тому необхідно вибрати з них саме ті які будуть максимально якісно характеризувати ефективність менеджера.

3. Використання різновидів психологічних впливів буде залежати від особистісних і психологічних, і соціально-демографічних властивостей. Обидві особливості надають специфічності проведенню дослідження.

4. Перелік визначених особливостей не спроможний в повному об'ємі досягнути мети дослідження. Слід ретельно в оптимальному обсязі підібрати методи.

Структурно вся організація роботи здійснювалась по етапам.

1. **Підготовчий етап**, який, за своїм змістом, включає проведення теоретичного аналізу філософських та психологічних літературних джерел щодо мети дослідження; розробку програм дослідження, з'ясування завдань, підбір методик та методів.

2. **Діагностично-дослідницький етап** передбачає з'ясування різновидів психологічного впливу у різних сферах професійної діяльності менеджера, вивчення його ключових психологічних аспектів та визначення ступеня ефективності керування персоналом.

3. **Аналітико-інтерпретаційний етап** включає систематизацію і узагальнення, отриманих під час теоретичного вивчення та дослідницької діяльності, результатів, а також здійснення статистичної обробки експериментальних результатів за допомогою методів математичної статистики; формування конкретних висновків, створення методичних рекомендацій відповідно мети дослідження.

2.1. Методи експериментального дослідження особливостей ефективного психологічного впливу в управлінні.

Щоб дослідити та оцінити особливості управління, які здійснює керівник, необхідно використовувати відповідні методики, які б давали змогу вирішення проблеми встановлення його основних психологічних властивостей, рис, які є ключовими у визначенні управлінської компетентності, продуктивності та стилів діяльності. Відповідно було використано наступні методики:

1. **Опитувальник “Міні-мульти”**. Цей опитувальник є скороченим варіантом Мінесотського багатовимірного особистісного опитувальника (MMPI), який був запропонований американськими дослідниками в середині

XX ст. Власне теоретичне підґрунтя ММРІ відсутнє. Щоб скласти твердження автори використали скарги пацієнтів на основі яких створювався опис симптомів психічних хвороб клінічних посібників. Спершу ці твердження були запропоновані великій групі людей здорових, що дало можливість з'ясувати їхні нормативні показники. В подальшому ці показники було зіставлене з результатами, які було отримано під час обстеження різноманітних клінічних груп. Таким чином було відібрано твердження, які з певною мірою достовірності диференціювали хворих і здорових. Безпосередньо ці твердження згрупували в шкали, які отримали назву клінічної групи, відповідно до якої кожна шкала була валідована [4; 8].

Адаптування ММРІ було проведено в 1960-х роках у Психоневрологічному інституті ім. В.М. Бехтерева М. П. Мірошниковим і Ф. Б. Березіним, які рекомендували скорочений варіант — “Міні-мульти” (СМІЛ). Опитувальник налічує 71 питання, складає 11 шкал. З них 3 - оціночні, які заміряють відвертість (І), реальність результатів опитування (Р) та одиниці корекції (К), що обумовлені перебільшеною обережністю респондента. Інші 8 шкал є основними й вимірюють патопсихологічний стан особистості [4; 24]. Конструкція Mini-Mult акцентує переконливу валідність під час групової діагностики, а під час індивідуальної - тільки тоді коли наявне вираження психічного відхилення.

Інтерпретація даних по шкалах:

1. Шкала брехні (L) — вимірює відвертість респондента.
2. Шкала достовірності (F) — встановлює некоректні відповіді. Чим вище показник цієї шкали, тим нижча вірогідність результатів.
3. Шкала корекції (K) — вирівнює викривлення, які внесені при тестуванні досліджуваним через його надмірну обережність і контроль. Завищені показники цієї шкали визначають несвідомий рівень у контролі

поведінки. Ця шкала застосовується для корекції основних шкал, що залежні від її значення.

За результатами тестування на зворотній стороні бланку тесту створюється профіль досліджуваного. Високими показниками кожної з основних шкал є оцінки умовних балів, які перебільшують їх номінальні показники більше 70 за шкалою T.

Психологічний вимір індивідуально-психологічних властивостей по головним шкалам визначається відповідним чином:

Іпохондрія (Hs) — наближеність досліджуваного до астеноневротичного типу. Досліджувані з завищеними оцінками покірні владі, повільні, погано адаптуються, пасивні, всьому довіряють, ригідні, в соціальних загостреннях легко втрачають контроль над собою.

Депресія (D) – високі показники отримують сенситивні, чутливі досліджувані, тривожні, сором'язливі, боязливі. В діяльності старанні, відповідальні, моральні й організовані, але не в змозі самостійно приймати рішення, у них відсутня впевненість в собі, за найменших невдач впадають у розпач.

Істерія (Hy) — ця шкала визначає тих, хто схильний до сомато-неврологічної відповідної реакції конверсійного виду. Вони застосовують ознаки соматичних захворювань як спосіб позбутися відповідальності. Свої негаразди вирішують через «втечу у хворобу». Основною властивістю цих людей є намагання видаватися значущими, ніж вони виглядають, прагненням привернути до себе увагу будь яким способом. Переживання у них нестійкі, а прагнення не далекі.

Психопатія (Pd) високі показники цієї шкали вказують на суспільну дезадаптацію. Ці люди імпульсивні, конфліктні, зневажають соціальні норми і цінності, агресивні. Присутній нестійкий настрій, образливі, вразливі, збудливі.

Паранояльність (Pa) – основна якість людей з високими оцінками цієї шкали — схильність створювати надцінні ідеї. Вони однобічні, злопам'ятні і агресивні. Той хто не погоджується з ними, хто вважає інакше, той для них ворог або немудрий. Схильні наполегливо нав'язувати свої погляди, від того мають часті суперечки з оточуючими.

Психастенія (Pt) — визначає людей з тривожно-надумливим типом характеру, яким притаманні постійні сумніви, боязливість, тривожність, нерішучість, а при перебільшенні 70 Т простежується дезорганізація активності на підставі цих якостей.

Шизоїдність (Se) — людям з високими оцінками цієї шкали притаманний шизодний тип активності. Їм притаманне тонке відчуття і сприйняття абстрактних образів, однак повсякденні побутові зміни не мають емоційної реакції. Тому, відповідною якістю цього типу виступає об'єднання завищеної чутливості і емоційної холодності та відчуженості в між особистій взаємодії.

Гіпоманія (Ma) — особам з високими показниками цієї шкали притаманні піднесення настрою незалежно від ситуації. Характерним для них є дієвість, активність, життєрадісність, енергійність. Їм подобається робота з постійними змінами, вони прагнуть комунікації з іншими, але прагнення їх нестійкі і поверхневі, у них занижена витримка і наполегливість.

Під час інтерпретації визначених даних слід зазначити, що будь-яка оцінка, яка буде дорівнювати 70 Т або знаходитись на піку «профілю», визначається нормативною щоб встановити патологічні відхилення. Також слід врахувати, що значення «патологічного» показника може змінюватись між шкалами. Необхідно уникати конкретної інтерпретації кожної із шкал; тобто, не можна визначати, що висока оцінка за шкалою шизофренії буде вказувати на її присутність. Автори наголошують, що за допомогою шкал опитувальника ММРІ вимірюють, наприклад, не саму істерію, а прояви, які притаманні особам

з цим психічним порушенням. Вік, стать, освіта досліджуваного, його відношення до процесу тестування і деякі інші змінні можуть впливати на «профіль особистості». Будь-яке припущення, яке є похідним із інтерпретації базових піків профілю, має бути підтверджена оцінками інших шкал [24; 29].

2. Методика «Ефективність керівництва». Ця методика дає можливість кількісного виміру ефективності менеджера на основі самооцінки та ставлення до певних особливостей управління. Аналіз отриманих даних відбувається таким чином: здійснюється підрахунок відповідей «так» чи «ні». Усі запитання були критеріями ефективного керівництва, тому всі 40 запитань визначали відповідь «так». 40 відповідей «так» вказує на наявність ідеальності, високих управлінських можливостей. Як будь який ідеал, який неможливо досягнути, якщо бути щирим і не намагатися висвітлювати себе у привабливому вигляді [32; 51]. Необхідно акцентувати увагу на кількості негативних відповідей і саме на які питання були відповіді. Високі управлінські можливості визначаються в разі 33 і більше позитивних відповідей.

Зарубіжні спеціалісти з управління (США, Данія, Канада, Норвегія) здійснюючи оцінку управлінських можливостей менеджерів відзначають певні відмінності між вітчизняними і західними керівниками (табл. 2.1) [18; 34].

Таблиця 2.1.

Особливості українських та західних спеціалістів

Український	Західний
Не вільний.	Вільний.
Не ризикує.	Ризикує.
Ірраціональний, не логічний.	Критичний, логічний.

Наявна «подвійна свідомість», коли думає одне, говорить друге, пише третє, робить четверте.	Відсутня «подвійна» свідомість.
Не має знань ведення переговорів.	Вміє вести переговори.
Ригідний.	Пластичний, легко переналаштовується
Відсутня впевненість в собі, та наполегливість.	Наполегливий та впевнений в собі.
Не здатний працювати в умовах ринку.	Здійснює діяльність в умовах соціально-економічної свободи та ринкових відносин.
Не схильний брати особисту відповідальність.	Постійна особиста відповідальність.
Інтелектуальний, має компетенції у вузьких технічних галузях.	Всебічно підготовлений в питаннях менеджменту і маркетингу.
Загострений на самовіддачу в роботі.	Робота не домінує в житті.

Порівняльна характеристика спеціалістів дає можливість зробити висновок, що управлінські можливості закордонних менеджерів достатньо високий й наші менеджери за кордоном не користуються попитом. Однак результати досліджень американського вченого Л. Хотіна, що надруковані в періодичному виданні «Знання - сила», свідчать про вдалу кар'єру емігрантів бувших радянських управлінців в США,. Наші плановики, економісти, бувші директори підприємств, бухгалтери, отримують роботу відповідно спеціальності в США, де на високому рівні цінується їх відношення до праці, підприємливість, вміння прилаштовуватись до умов різнопланових інструкцій.

Знаючи сильні і слабкі сторони діяльності вітчизняних менеджерів за оцінками зарубіжних спеціалістів надасть допомогу у співставленні наведених характеристик з безпосередньо своїми.

3. Методика встановлення «Комунікативних та організаторських здібностей» (КОЗ-2). Методика КОЗ-2 була створена психологами В.В. Синявським та Б.О. Федоришиним для діагностики особливостей здібностей. Вона налічує 40 запитань і застосовується для встановлення організаторських і комунікативних здібностей людини. Таких як вміння зрозуміло і відповідально вибудувувати дружні та ділові та взаємовідносини з людьми, намагатись різноманітними контактами, брати участь в масових заходах, вміти здійснювати вплив на людей, проявляти ініціативу. Час, що відводиться на її виконання становить 10-15 хвилин.

Інтерпретація отриманих даних.

1. Оцінка "1" вказує на занижений рівень у досліджуваного організаторських і комунікативних здібностей.

2. Оцінка "2" вказує на нижче середнього рівня у досліджуваного організаторських і комунікативних здібностей. Людина не прагне до комунікації, відчуває невпевненість в новому колективі, прагне проводити час на самоті, не має потреби в нових знайомствах, важко встановлює контакти з іншими людьми і, здійснюючи виступ перед групою слабо орієнтується в незнайомому середовищі, не відстоює власну позицію, чутливо реагує на образи, занижене прагнення ініціативи в суспільній активності, у загальних справах не бажає приймати самостійні рішення.

3. Оцінка "3" вказує на стійкий середній рівень у досліджуваного організаторських і комунікативних здібностей. Така людина прагне до контактів з другими, розширює кількість нових знайомств, обстоює власну позицію, планує свою діяльність, але можливості їх здібностей не мають високої стійкості. Така людина має необхідність подальшої серйозної і планомірної виховної роботи по формуванню й розвитку організаторських та комунікативних здібностей.

4. Оцінка "4" вказує на високий рівень у досліджуваного організаторських і комунікативних здібностей. Така людина не губиться в новому середовищі, швидко знаходить друзів, постійно прагне розширювати коло нових знайомих, займається суспільною роботою, допомагає близьким, товаришам, виявляє ініціативу в комунікуванні, з задоволенням бере участь в підготовці загальних заходів, здатна приймати самостійні рішення у складній ситуації. Це все вони здійснюють невимушено, а на підставі власних переконань.

5. Оцінка "5" вказує на дуже високий рівень у досліджуваного організаторських і комунікативних здібностей. Така людина відчуває необхідність в організаторській і комунікативній роботі та активно прагне до неї, швидко орієнтується у складних умовах, спокійно адаптується до нового колективу, проявляє ініціативу, надає перевагу відповідальній справі в складних умовах, приймає власні рішення, відстоює власну позицію і переконують в її прийнятті інших, може вносити пропозиції в нову компанію, любить організовувати різноманітні заходи, наполегливий в роботі яка його захоплює. Він сам шукає таку діяльність, яка б мала задовольнити його потреби в організаторській діяльності та спілкуванні [4; 24].

4. Методика визначення стилю управління. Охоплює 86 запитань. Самі розробники наголошують на складності точного оцінювання стилю управління при використанні цієї методики. В даному випадку необхідні не стільки самооцінка, як відповідний аналіз практичної діяльності менеджера. Але, отримана сума показників наданих відповідей дає можливість визначення ступеня прояву одноосібно-демократичного, пасивно-потуральницького чи авторитарно-одноосібного стилю керівництва. Відповідно до отриманих результатів сум відповідей, рівень прояву стилів буде різноманітним: мінімальний (0-7), середній (8-13), високий (14-20). В разі фіксування мінімальних оцінок всіх трьох показників стиль управління вважається

невизначеним та нестійким. У менеджера з досвідом спостерігається комбінування різних стилів керівництва. Однак найбільш успішним буде поєднання демократичного та авторитарного стилів, коли менеджер використовує пластичні методи діяльності з підлеглими та постійно закріплює діловий стиль взаємодії [41; 51].

Цінність й характерна особливість цієї методики полягає у застосуванні більш глибоких характеристик стилів управління, на противагу класичному підходу до пояснення стилів управління, що відповідно обмежує поле інтерпретації отриманих результатів.

Щоб визначати всі особливості індивідуального стилю управління для подальшого його розвитку слід враховувати перелічені в таблиці характеристики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Характеристики індивідуальних стилів управління, згідно методики

Сума відпов.	Ступінь прояву стилю управління
Авторитарно – одноособовий	
0 - 7	виявляється у слабкому прагненні бути лідером, у слабких командних вміннях, впертості, самовпевненості, бажанні доводити почату дію до кінця, критикувати хто відстає та нездібних підлеглих
8 - 13	показує відповідні лідерські риси, навички керувати роботою персоналу, наполегливість та вимогливість прагнення впливати на групу силою наказу та примусом, егоїзм та цілеспрямованість, поверхнєве ставлення до запитів персоналу, небажання дослухатись до пропозицій заступників
14 - 20	виявляє яскраво визначені лідерські риси та бажання одноосібної влади, непереконливість та сила у судженнях, енергійна та жорстока у вимогливість, небажання підтримувати ініціативу та надавати підлеглим самостійності, перебільшена різкість в критиці та упереджене оцінювання, зловживання стягненнями, ігнорування колективної позиції
Пасивно –попускальний	
0 – 7	виявляється у нестійкому прагненні роботи з людьми, невмінні постановки завдання перед підлеглими та спільного вирішення, невмінні розподіляти обов'язки та невпевненості, імпульсивності щодо критики недоліків персоналу, слабкій відповідальності та вимогливості

8 – 13	визначає намагання перекладати свої обов'язки на підлеглих, відсутність активності у керуванні та невимогливості, довірливість, легкість сторонніх впливів та наявність страху перед необхідністю самостійного прийняття рішень, невинуватена поблажливості до порушників трудової дисципліни, схильність до вмовлянь
14 - 20	проявляє незацікавленість до інтересів персоналу, відсутність бажання відповідальності та прийняття складних рішень, самоусунення від керівництва та невимогливості, безпорадність, небажання відстоювати власну позицію, відсутність мети діяльності та відповідних планів, панібратство
Одноособово – демократичний	
0 – 7	показує слабке бажання наближення до підлеглих, відсутність прагнення співпраці та дослухатися до порад колег, намагання перекласти діяльність установи на заступників та актив, низький рівень власних командно – організаторських здібностей
8 – 13	проявляє постійне намагання цікавитись інтересами підлеглих, турботу про колектив, довіру заступникам та заохочує їхню ініціативу, реагування на критику та спирається на актив, уміння переконувати та пояснювати накази, поєднання заохочень та покарань, здатність використання прохань та прислуговування до пропозицій персоналу, сприяння розвитку суспільної думки
14 - 20	визначає навички координувати роботу, пропозиції самостійності найбільш здібним робітникам, спонукати ініціативу та новітні методи діяльності, здібності переконання та надання моральної підтримки, справедливості і тактовності, аналіз якостей підлеглого і соціально-психологічних процесів, розвиток відкритості критиці, попереджування конфліктів та створення високоморального середовища.

Отже, аналіз даних, який наведений у таблиці вказує та те, що визначені види психологічного впливу мають можливість застосовування для перелічених стилів керівництва. Також стає можливим виокремлення самого ефективного з них.

Таким чином, запропонована класифікація стилів управління дає можливість широкого та ґрунтового інтерпретування отриманих даних, особливо щодо використання різновидів психологічного впливу.

5. Анкета з встановлення результативності управління. Ця методика створена для встановлення ефективності управління не за прямими показниками, які отримані як результат економічної роботи організації такими як застосування інноваційних технологій, перспективність виробництва, рівень

отриманих прибутків. Показники ефективності управління, в такому випадку, визначаються складовими процесу самого управління, тобто мотивація, контроль, планування та організації[5; 23; 26; 51]. Наявна велика кількість підходів щодо пояснення ефективності управління. Але, ця структура керування людськими масами є найбільш продуктивною. Теорії та погляди інших дослідників роздроблюють визначенні структурні складові процесу керівництва на ще більше складові. Запропонований процес ефективного управління є оптимальним відповідно до проведення нашого дослідження.

На основі результатів аналізу перелічених елементів процесу управління людськими масами була створена анкета (додаток А), згідно методичних рекомендацій [13;]. Анкета налічує в собі разом з основними соціально-демографічними характеристиками менеджера, а саме стать, вік, наявність дітей, сімейний стан, приватна чи державна установа та стаж займаної посади ще й 16 запитань. Відповідно цих запитань досліджувані дають собі оцінку щодо відповідних особливостей мотивації контролю, організації та планування, по чотири питання на кожний елемент управління. Однак питання сформульовані таким чином, що не сприяють суто позитивним відповідям.

Ми вважаємо, що визначена анкета надасть можливість виявити обсяг зусиль що докладається керівником відповідно складових управління, саме людських ресурсів, що виступає як непрямий показник його успішності. Відповідно це буде характеризуватись як його потенціал успішності, який він, ще не мав можливості реалізувати або певні чинники заважали йому втілити свій потенціал у прибуток або у виробництво. Такі підходи у визначенні ефективності менеджерів використовуються довгий час в розвинутих економічно країнах.

6. Анкета з вивчення особливостей використання видів психологічного впливу в управлінській діяльності. На основі підходів В.П.

Шейнова щодо особливостей, змісту та сутності між групового та міжособистісного психологічного впливу була розроблена анкета для вивчення особливостей використання видів психологічного впливу в управлінській діяльності менеджера (додаток Б) [58]. Проведене ним узагальнення дає можливість створити максимально широкий спектр різновидів психологічного впливу. Також, він зрозуміло розмежував відмінності між визначеними видами. Отже, в анкеті запропоновано персоналу, керівники яких досліджуються, висловити власну позицію щодо певних особливостей діяльності за шкалою п'яти балів. Анкета включає питання, які мають окреслити зміст тринадцяти видів психологічних впливів. Єдиний вид, що не був внесений до загального переліку нейро-лінгвістичне програмування, тому що він використовує специфічні прийоми від інших видів та, безперечно, є технологією, що об'єднує способи інших впливів. Цей різновид психологічного впливу доволі специфічний та вимагає відповідного рівня умінь, навичок й практичного досвіду. Виходячи з цього, ймовірність використання його у постійній управлінській роботі є малою.

Дана анкета передбачає застосування експертного опитування як основного методу проведення дослідження. Щоб ефективно його застосовувати здійснили узагальнення основних методичних рекомендацій.

Виокремлюють, при наймі, шість класів питань, які вирішують за під час цього методу:

1. напрацювання оцінок за умов, коли об'єктивний збір показників може відбуватись теоретично, однак практично здійснитися не може.
2. Прийняття рішень щодо категоризації.
3. Прийняття рішень щодо відбору.
4. Припущення, створення гіпотез.
5. Побудова проектів.

6. Оцінювання об'єкта, для якого ще не розроблена або взагалі не можуть існувати об'єктивні методи оцінювання [10; 61].

Також повноправними типами експертних груп можуть бути лише елітарні та інституційні утворення, щоразу в межах зазначеного переліку завдань [15; 63].

Підбір професійного об'єднання експертної групи здійснюється на основі завдань, які слід висвітлити експертним оцінюванням. Професійна група утворюється без зайвих зусиль в разі коли вона згідно змісту експертних завдань має бути однорідною. В такому випадку необхідно простежити, щоб якісне формування групи співпадало з завданнями експертизи.

Діяльність експертів розділяють на, деколи, не чітко окреслені фази експертної роботи по часу:

а) дослідження об'єкта. В нашому випадку досліджуваний не розглядається як предмет тілесного відображення і виступає швидше як продукт розумової діяльності експерта, саме тому аналіз об'єкта складається з отримання певної ґрунтовної інформації або в здійсненні окремого вивчення. Створення імпліцитної оцінки припускає, що до того, як експерт надасть власну думку про досліджуваного, він мусить створити про нього свідоме враження;

б) експлікація оцінки. Задача експерта під час цього етапу полягає в тому, щоб знайти для імпліцитної оцінки найкращу відповідність в наданій йому структурі шкальних показників. В цьому процесі часто відбувається побудова первинної, імпліцитної оцінки. Наведемо джерела таких утворень:

1. відсутня достатня зрозумілість враження, що спонукає до відповідної випадковості у назві однієї з зазначених рівнів експліцитної шкали;

2. невпевнене використання експліцитної шкали, невірне тлумачення її структури та значення кожного з показників;

3. усвідомлені зсуви оцінки при експлікації [61, с. 74 – 88].

Визначимо джерела небезпеки щодо валідності експертної оцінки:

1. здійснення співставлення думки та його джерела;
2. доцентровий тиск. Такий феномен з'являється через наявність у багатьох людей відчуття, що я не такий, як всі, що, як правило скеровує експерта змінювати власні оцінки в сторону, так званої, безпечної середини. Той самий дискомфорт може проявлятися і у викривленій формі, у стані впертого переконання власної нестандартної позиції та у вигляді пресування оцінок подалі від центру;
3. нестійкість думки, яка формується. В період етапу ознайомлення з об'єктом дослідження і міркуванням щодо оцінок позиція експерта позначається найбільшою нестійкістю. Під час цього періоду вона піддається впливу і в першу чергу зовнішнім. Щоб у кожного експерта була власна точка зору, то на етапі створення індивідуальних відповідних оцінок паралельне раптове обговорення досліджуваного категорично заборонено [13; 40; 61].

Також, створена експертна група за своїм складом має бути посередині між популістським та інституційним рівнями. Викликано це можливим впливом на особливості взаємних стосунків з оцінюванням досліджуваного, тому може бути наявна певна некомпетентність щодо визначення власної позиції.

Отже, щоб зменшити вплив визначених чинників, проведено наступні організаційні заходи:

1. Експертів обмежували по часу для визначення власної думки, щоб знизити вірогідність появи ефекту доцентрового впливу. Такі умови не дозволили за відсутністю часу обговорити між собою думки про оцінювальний об'єкт.

2. Зважаючи на відповідно низький рівень компетентності експертів щодо оцінювання видів психологічного впливу, питання які були внесені до

анкети формулювались так щоб, бути не дуже складними та створювали додаткового глибокого розуміння. До кожного виду впливу було створено чотири запитання, які визначали сутність відповідного різновиду психологічного впливу. Сама анкета подана у додатку Б, яка складена в періодичному порядку по 13 питань та містить запитання про окремий вид впливу, який описується. Всіх запитань в анкеті 52. В кожній містяться прізвища досліджуваних.

3. На початку проведення експертного оцінювання, з експертами була проведена бесіда, ціль якої була налаштувати їх на відповідальний, добросовісний підхід до здійснення процесу оцінювання.

Отже, процес здійснення емпіричного етапу дослідження полягає в необхідності, на початку, встановлення індивідуальних психологічних якостей керівників, їх результативність та управлінський стиль. Подальшому проводилось експертне опитування для отримання показників щодо основних видів впливу на персонал, які застосовують управлінці в своїй діяльності.

В завершенні, потрібно обґрунтувати та описати вибірку дослідження, яка б гарантувала досягнення визначеної мети та його надійність.

2.2. Обґрунтування вибірки дослідження та її характеристика.

Для підбору вибірки необхідно застосувати відповідні обов'язкові вимоги, які виходять з мети і завдань дослідження. Загальна кількість вибірки може бути від двох і до безкінечності респондентів. В статистиці відрізняють малу ($n < 30$), середню $30 < n < 100$ і велику вибірку ($n > 100$). В нашому дослідженні застосований вибірковий метод, який дає можливість скоротити і час, і витрати роботи та отримати показники повного обстеження[20, с. 29 – 30]. Обсяг вибірки залежний в першу чергу від завдань нашого дослідження. Більший обсяг

вибірки, дасть більш надійні результати й буде залежати від рівня конкретного явища, яке досліджується. Для більшого явища, яке однорідне досліджується, необхідно менший обсяг вибірки. За достатньої однорідності вибірки обсяг її має бути досить невеликим, становить 12-20 чоловік. Слід відзначити, що, обсяг буде залежати від тих статистичних методів, які планують застосовувати.

Щодо психологічних досліджень то рекомендується задіювати і експериментальну і контрольну групи, таким чином, щоб загальний обсяг обох порівняльних груп складав не менше 30 - 35 респондентів кожна [20, с. 34 – 35]. Зважаючи на те, що у проведенні дослідження запланований констатуючий експеримент тому використання контрольної групи у цій частині не обов'язкове, тому що всі учасники знаходяться у експериментальній групі. Таким чином це характерна особливість нашого варіанту здійснення наукового пошуку.

Головне дотримуватись однорідної вибірки. Підґрунтям для створення однорідності вибірки служать різноманітні характеристики такі як стать, вік, національність, освіта та ін. Сукупність вибірки має моделювати та складати генеральну сукупність. Відповідно вибірка зобов'язана визначатись репрезентативністю, що дасть можливість розповсюдженню отриманих на ній висновків на всій генеральній сукупності, тобто має окреслювати відповідну модель саме тої генеральної сукупності, де вибірка стає репрезентативною [20, с. 30 – 32].

Відрізняють незалежні і залежні вибірки. Незалежні вибірки характеризуються відсутністю впливу процедури експерименту і отримання результатів дослідження певної властивості у учасників однієї вибірки на особливість процесу цього ж експерименту і показниками визначення цієї ж властивості у учасників другої вибірки. Залежна вибірка визначається наявністю впливу процедури експерименту та встановлення показників

вимірювання певної властивості однієї вибірки на другу Групи випробовуваних, які двічі досліджувались, навіть щодо різних психологічних властивостей є залежними [12; 33].

Таким чином, згідно визначених вимог, вибірка випробовуваних склала 30 осіб. Згідно з тим, що всі є управлінцями середнього і вищого рівнів ця кількість обґрунтована їх значною однорідністю.

Вибірку загалом можна охарактеризувати наступним:

- щодо гендерних критеріїв: 10 жінок та 20 чоловіків;
- щодо вікових особливостей: 6 осіб від 30 до 35 років, 7 – від 36 до 40, 4 особи мають 41 – 45 років, 2 менеджера – від 46 до 50 років, 10 керівників – 51 – 60 років та 1 управлінець має більше 60 років. Отже, за поглядами та концепціями більшості дослідників цієї проблеми, визначено 13 керівників, що відносяться до найбільш результативного віку керівника середнього рівня, тобто від 35 до 50 років;
- за формою приналежності: 13 менеджерів працюють у приватному секторі, а 17 – в державних установах,;
- за сімейним станом: 2 – неодружених, 25 – одружених, , 3 – розлучених;
- за кількістю дітей: не мають дітей – 6 осіб, одну дитину – 6 управлінців, двох дітей – 15 керівників, трьох дітей мають 3. даний критерій доданий для розширення потенціалу, якій би надавав можливості тлумачення причин відповідної діяльності;
- за стажем роботи: 6 менеджерів працюють до 5 років, 11 керівників знаходяться на посаді від 6 до 10 років, 5 осіб здійснюють управління 11 – 15 років, 2 менеджера – від 16 до 20 років та 5 керівників знаходяться на посаді більше 20 років;
- за освітою: всі отримали вищу освіту.

Отже, узагальнюючи можна констатувати, що визначена вибірка презентативна щодо здійснення дослідження та відповідає вимогам генеральної сукупності.

Висновок до другого розділу.

Враховуючи певну складність та новизну даного дослідження, досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи є можливим реалізувати шляхом поєднання методів та процесів емпіричного вимірювання. Конкретними результатами обґрунтування методології є таке:

1. Доцільним є застосування таких методик як опитувальники:
 - **“Міні-мульти”** (71 запитання, 11 шкал, з яких 3 - оціночні, а решта 8 шкал є базовими, що оцінюють патопсихологічний профіль особистості);
 - **«Ефективність керівництва»** (через самооцінку та вираження ставлення до окремих аспектів управління здійснюється кількісне вимірювання ефективності діяльності менеджера);
 - виявлення **«Комунікативних та організаторських здібностей – 2»** (для вимірювання комунікативних та організаторських здібностей особистості, а саме вмінь чітко та швидко формувати діловито-товариські стосунки, намагання розширювати мережу контактів, брати участь у багатьох групових заходах, вміння психологічно впливати, бажання та здатність виявляти вчасну та адекватну ініціативу);
 - **оцінки стилю управління** (86 запитань й визначає ступінь авторитарно-одноосібного, пасивно-потуральницького чи одноосібно-демократичного стилів управління);
 - **розроблена анкета** з вимірювання ефективності управління (критеріями оцінки ефективності управління обрано такі складові процесу управління як планування, організація, мотивація й контроль), яка ще включає й

основні соціально-демографічні характеристики керівника (вік, стать, сімейний стан, кількість дітей, досвід діяльності на займаній посаді, форма власності: приватна чи державна). Припускаємо, що ця анкета дозволяє виміряти одну з основних змінних, що є особливо важливим для забезпечення досягнення мети дослідження.

2. Експертне опитування за анкетною, яка розроблена для дослідження ступеню застосування видів психологічного впливу в управлінській діяльності менеджером є можливістю проведення для більш поглибленого емпіричного дослідження, а також розширення можливостей інтерпретації за його емпіричними показниками.

3. Вибірка дослідження складає 30 персон, що через її однорідність та вузькість вказує на про її достатність за кількістю та можливістю реалізувати експериментальну частину дослідження за критерієм вибірки, що має бути хоча б за основними критеріями еквівалентною до генеральної сукупності. Можемо засвідчити той факт, що обґрунтування методології дослідження забезпечило необхідні умови для проведення емпіричного етапу частини, що й планується здійснити у подальшому дослідженні.

РОЗДІЛ 3.

ЕКСПЕРИМЕНТ З ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВПЛИВУ КЕРІВНИКА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДЛЕГЛИМИ

Метою даного розділу можна визначити певні результати, що стосуються не лише визначення особливостей найбільш ефективного психологічного впливу на підлеглих з боку менеджерів, а також й щодо визначення чинників, які формують схильність керівника до надання переваги щодо застосування певним видів психологічного впливу. Іншими словами, передбачається отримання даних, які будуть характеризувати домінантні види в професійному психологічному впливові менеджера на підлеглих.

3.1. Емпіричні дані за застосуванням психологічного впливу менеджерами та їх факторів.

Насамперед бажано вказати на те, що для подальшого полегшення обчислення результатів емпіричної частини даної кваліфікаційної роботи методами математичної обробки статистичних даних отриману інформацію за окремими методиками, а саме «сирі бали», які мають завеликі кількісні показники було переведено в стени. Це зроблено через те, що певна кількість даних виражена у бінарному варіанті, а також для того, щоб зазначене не викривляло можливі кореляційні зв'язки.

В результатах дослідження за обраною методикою «Міні-мульт» отриману інформацію відображено у таблиці 3.1.

Можемо засвідчити те що, аналізуючи отримані дані існують наступні попередні зафіксовані особливості:

шкала іпохондрії (Hs): досліджувані не схильні до повільного темпу роботи та до, пасивності. Для них не є особливо характерним сприймання на

віру, фіксування на внутрішніх переживаннях й відчуттях, перебільшення важкості свого психічного стану. Також, учасники дослідження швидко адаптуються до змін середовища, достатньо здатні контролювати рівновагу у соціальних конфліктах. Однак, для характерна іпохондричність;

депресія (D): не є схильними до надмірної тривоги, несміливості, а також сором'язливості. Можна стверджувати про те, що вони здатні приймати рішення самостійно, а також те, що є достатня впевненість в собі, оскільки при найменших невдачах не схильні впадати у відчай;

Таблиця 3.1.

Результати досліджень за вибірку за методикою «Міні-мульти»

Шкала методики	Середнє значення	Стандартне відхилення
HS (іпохондрія)	3,9	2,56
D (депресія)	3,97	2,72
HU (істерія)	10,63	3,19
PD (психопатія)	5,23	2,68
PA (паранояльність)	3,7	2,79
PT (психастенія)	3,63	2,77
SE (шизоїдність)	2,86	2,27
MA (гіпоманія)	3,3	2,38

істерія (Hu) є найбільш однією з тих, яка отримала високі показники. Ця шкала здатна виявляти персон, що є схильними до сомато-неврологічних захисних реакцій за конверсійним типом. Вони мають симптоми соматичного захворювання, що існує як засіб уникнення відповідальності. Можна казати про те, що проблеми серед даних досліджуваних викликають реакцію «втікання у хворобу». Головною особливістю особин з такою реакцією автоматизованого типу є прагнення виглядати більш значимими, ніж вони є насправді, привертати до себе увагу через будь-що, а також те, що вони бажають аж до прагнення, щоб ними захоплювалися. Почуття таких особистостей зазвичай є поверхневими, а

інтереси недостатньо глибокими. Існує певна схильність до демонстративності, екзальтованості, суттєвої егоцентричності, інфантильності, намагання «сховатися в хворобах». Це з дуже великою ймовірністю може бути наслідком постійної значної кількості непростих професійних задач, що нагадує потік або й лавину. Можна припускати про наявність прогресуючої певної професійної деформованості;

психопатія (Pd) має невисокі, а точніше нижче за середні показники, які можна інтепретувати в якості незначних ознак соціальної дезадаптації. Також можна зазначити, що такі особи є конфліктними, агресивними, імпульсивними, нехтуючими соціальними нормами та цінностями. За настроєм нестійкі, образливі, збудливі і вразливі. Тому, зазначене не є особливо характерним для даної вибірки дослідження, а скоріше має незначні ознаки;

паранояльність (Pa) характеризується тим, що головною рисою людей з високими показниками за цією шкалою є схильність до формування надцінних ідей. Такі особи є односторонніми, агресивними і злопам'ятними. Хто не згідний з ними, хто думає по-іншому, той або нерозумний, або ворог. Свої погляди схильні активно нав'язувати, тому й мають досить часті конфлікти з оточенням. Власні найменші досягнення схильні завжди гіпербоолізувати та переоцінювати. Й зазначене не є властивим для даної вибірки загалом, що підтверджується отриманими низькими результатами;

психастенія (Pt), шизоїдність (Se) та гіпоманія (Ma) в цілому за групу дослідження свідчать про відсутність певних відхилень в цілому за вибірку.

Однак, в одного з учасників експерименту зареєстровано підвищені показники за такими шкалами як НУ (істерія) – 19, РА (паранояльність) – 15, D (депресія) – 16, а також вище середнього за HS (іпохондрія) – 12, РТ (психастенія) – 13. При цьому, ефективність керівництва за відповідною застосованою методикою скала 33 балів, що є досить високим показником.

За методикою «**Ефективність керівництва**» показник за вибірку дослідження є достатньо високим й в цілому за групу склав 30,9 зі стандартним відхиленням 5,6. Це свідчить про те, що менеджери високо оцінюють ефективність їх управлінської діяльності.

За методикою «**Комунікативні та організаторські здібності**» (КОЗ-2) виявлено, що обидві шкали мають однаковий рівень розвитку (3,3 з максимально можливих 5) з тією відмінністю, що для комунікативних здібностей стандартне відхилення складає 1,7, а для організаторських здібностей є показник 1,4.

Результати за анкетною з визначення ефективності управління за складовими (планування, організація, мотивація та контроль) встановлено, що показник є нижчим, ніж за раніше застосованою методикою «Ефективність керівництва». Так, з 5 максимально можливих балів плануванням отримано 2,9 бала, за організацією – 3,3 бали, за мотивацією – 3,37 та контролем – 3,5. Тому, можна казати про те, що найкращим в управлінні персоналом є контроль. Далі, приблизно на однаковому рівні ефективності розташувалися мотивація та організація. На останньому місці перебуває планування. Все ж, показники ефективності менеджменту персоналом за основними складовими говорять про наявність рівня, що є вищим за середній. При цьому, доцільно зауважити, що керівники визначили найбільш розвиненою та ефективною в процесі управління складовою саме контроль. Тому, можна з впевненістю казати про те, що з боку менеджерів більше уваги приділяється не стартовим етапам управління, а процесуальній та завершальній частині. Цей аспект управління підлеглими передбачає застосування керівниками певних особливих варіантів психологічного впливу, що мають бути спрямовані, насамперед, на досягнення кінцевого результату. Змістовно-процесуальна складова управління все ж перебуває на відносно другорядних позиціях. Це можна вважати цілком

припустимим, але внаслідок можливих упущень чи недоробок при плануванні, організації роботи та мотивації персоналу ефективність може зазнати втрат.

За методикою щодо оцінки стилю управління результати наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Результати дослідження стилю управління

№ досліджуваного	авторитарно-одноосібний	одноосібно-демократичний	пасивно-потуральницький
1.	13	10	4
2.	12	14	9
3.	2	9	13
4.	6	19	8
5.	5	6	3
6.	3	16	9
7.	13	9	6
8.	13	10	4
9.	9	18	7
10.	4	11	3
11.	2	8	8
12.	13	10	4
13.	13	9	6
14.	6	13	2
15.	9	10	2
16.	7	16	12
17.	8	13	6
18.	3	12	3
19.	13	10	2
20.	6	12	3
21.	4	16	4
22.	4	4	16
23.	1	10	9
24.	6	12	3
25.	11	15	5
26.	13	10	4
27.	3	8	3
28.	13	10	2
29.	4	10	5
30.	13	10	2
Середнє значення	7,73	11,33	5,57

Кількість дослідж., що мають показники рівня вираженості за стилем	мінімальний (0-7)	15	2	22
	середній (8-13)	15	20	7
	Високий (14-20)	0	8	1

Таблиця містить жирний шрифт як спеціально виділені показники, які свідчать про певну тенденцію до схильності або щодо наявності чіткого стилю в управлінні. Таким чином, найбільш характерним визначено одноосібно-демократичний стиль управління (28 мають високий або середній рівень). Середнє значення даного стилю за вибірку склало 11,3 бала. На другому місці знаходиться авторитарно-одноосібний стиль (15 осіб має його середній рівень) з середнім 7,7 бала. Відповідно, найменш характерним для досліджуваних менеджерів є пасивно-потуральницький стиль керівництва (1 – високий та 7 – середнього рівнів), що в середньому значенні за вибірку має 5,6 бала.

Таким чином, за результатами дослідження встановлено наступне: найбільш розповсюдженим можна вважати (22 особи) мінімальний рівень пасивно-потуральницького стилю в управлінні, який характеризується тим, що проявляє нестійке бажання працювати з людьми, невміння ставити підлеглим в значній домінантній ситуації завдання та спільно їх виконувати, невпевненість й не чіткість при розподілі обов'язків, імпульсивності при критиці щодо підлеглих, суттєво послабленій вимогливості й відповідальності. Все ж, як основний цей стиль управління найбільше виражений лише в двох менеджерів.

Наступним за ступенем поширеності є середній показник одноосібно-демократичного стилю управління, що коротко охарактеризується таким чином: стійке прагнення жити інтересами підлеглої колективу, виявляти поглиблену турботу щодо підлеглих, довіряти своїм заступникам та заохочувати ініціативу від них, достатньо адекватно реагувати на критику й при цьому опиратися в

управлінні на актив, вмінням аргументовано переконувати й роз'яснювати накази, вміло поєднувати заохочення та покарання, використовувати прохання та прислуховуватись до найбільш раціональних, доцільних пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку. В 14 менеджерів він сформований в якості основного.

Далі за ступенем поширення знаходиться авторитарно-одноосібний стиль управління, оскільки у 15 виявлено середній та у 15 низький його рівні. Цей стиль характеризується тим, що проявляється через слабка бажання бути лідером, нестійкі командні навички, самовпевненість, впертість, намагання доводити розпочату справу до кінця, критикувати відстаючих та незграбних підлеглих. При цьому, зазвичай має добрі лідерські якості, вміння керувати діями підлеглих. Також він є вимогливим та наполегливим, намагається впливати на колектив через силу наказів та під тиском, примусом, цілеспрямований та егоїстичний, поверхнево відноситься до запитів та проблем підлеглих, не бажає враховувати пропозиції заступників. Однак, все ж 9 керівників мають цей стиль управління як такий, що в незначній мірі використовується в якості основного.

5 управлінців не виявили не те щоб чіткого, а й найменших тенденцій до використання певного стилю управління.

Таким чином, наведені результати вказують на те, що управлінці намагаються показати схильність одноосібно-демократичного стилю управління, все ж в управлінні має місце нестійке бажання працювати з людьми, ускладнення стосовно постановки перед підлеглими завдань та спільного їх вирішення, невпевненість та не чіткість щодо розподілу обов'язків, імпульсивність у критиці підлеглих, послабленій вимогливості та відповідальності. Також, можна вважати достатньо поширеною поведінку, яка є самовпевненою, впертою, агресивно-критичною щодо відстаючих та незграбних

підлеглих. При цьому, керівники мають лідерські якості, володіють вмінням управляти діями підлеглих, вимогливість та наполегливість, намаганням впливати на підпорядкований колектив, егоїзм, зверхнє ставлення до підлеглих.

Таким чином, можна казати про те, що менеджери в процесах управління використовують психологічний впливу різного спектру. Таким чином, далі дане дослідження доцільно сконцентрувати на встановленні особливостей застосування психологічного впливу в загальному вигляді та щодо його різновидів.

Емпіричне дослідження особливостей застосування психологічного впливу та його різновидів при реалізації менеджерами завдання управління здійснено через застосування розробленої анкети. Отримані дані у вигляді середнього значення за вибірку наведено у табл. 3.3 (можливий максимум 5 балів).

Таблиця 3.3.

Результати дослідження щодо вираженості видів психологічного впливу в управлінні

переконання	самопросування	навіювання	прохання	примушення	ігнорування	напад	зараження	уподібнення	формування прихильності	маніпуляція	управління людьми	чутки
3,07	2,73	2,4	2,7	2,6	2,2	2,13	2,13	2,07	2,7	2,87	2,77	2,4

Отримані результати свідчать про те, що особливості застосування видів психологічного впливу можна виразити наступним чином:

1. Найбільш часто використовується переконання, що можна вважати логічним й зрозумілим, оскільки цей вид є найбільш доступним, засвоєним та доцільним у відвертій, прямій взаємодії.

2. Наступною розташувалася маніпуляція, що може означати наявність схильності менеджерів або й певну вимушеність для досягнення необхідних результатів професійної діяльності а професійну групу використовувати у впливі певні приховані елементи, які значній мірі орієнтовані на емоційну складову особистості.

3. Наступними за ступенем застосування в процесах управління перебувають управління людьми та самопросування. Управління можна вважати природнім й закономірним видом впливу з боку керівників. А самопросування може бути пояснене через припущення про те, що менеджери застосовують цей вид психологічного впливу для підвищення свого професійно-соціометричного статусу, а точніше для рейтингу чи іміджу. Саме цей вид найбільше зі всіх включених до експериментальної частини дослідження асоціюється й використовується при формуванні іміджу.

4. Далі за рангом застосування слідує прохання та формування прихильності. Вони в значній мірі є схожими, але все ж мають суттєві відмінності. При цьому, досить потужний ранг зазначених видів психологічного впливу може вказувати на те, що менеджери з метою досягнення більш високого рівня управління здатні використовувати також й позитивні емоції в об'єкта психологічного впливу:

- у першому варіанті (виді) через підвищення самооцінки в об'єкта;
- в другому шляхом формування позитивних емоцій в оточення власною поведінкою. Зазначений психологічний вплив може свідчити про анявність емоційного інтелекту.

5. Наступними в рейтингуванні є примус (2,6), чутки та навіювання (по 2,4 бали):

- за примусом достатньо очевидним є те, що цей вид впливу не є популярним серед менеджерів, оскільки вимагає додаткових психічних навантажень, знижує атракцію, а тому використовується, напевно, тільки у найбільш крайніх випадках. Примус більше схильні використовувати менеджери організацій, де має місце більший рівень законної влади. Можливим ще є варіант, за якого керівник має потужне переконання тому, що тільки цим видом впливу можна ефективно управляти. Однак, постійне підвищене напруги, що відбувається при застосуванні примусу, швидко виснажує й зазначене може бути однією з причин меншого використання цього виду психологічного впливу;

- стосовно навіювання цілком логічним виглядає припущення про те, що цей вид психологічного впливу є особливо складним та вимагає певних особистісно-психологічних якостей харизматичного змісту. Тому, навіюванням не користуються часто, а лише ситуативно;

- чутки можна вважати таким видом психологічного впливу, що одночасно виступає й в позиції об'єкта. Відповідно до отриманого результату, стихійні інформаційні потоки серед підлеглих мало цікавлять менеджерів й вони слабо намагаються ними управляти. Цілком вірогідно, що менеджери недостатньо розуміють важливість врахування інформаційно-неформального аспекту в управлінні підлеглим колективом;

6. На позиціях останнього рангу перебувають ігнорування (2,2), напад, зараження (по 2,13) та уподібнення (2,07). Зазначені види психологічного впливу найменше використовується менеджерами й напевно через таке:

- демонстративна байдужість не кожен раз може бути використана у впливі, оскільки процес цього виду психологічного впливу вимагає витрат часу,

достатнього терпіння, усвідомлення мети використання та значного соціометричного статусу;

- напад (як й примус) в значній мірі знижує взаєморозуміння, особливо вимагає більших витрат енергії й є більш характерним для неврівноважених, емоційно нестабільних начальників. Можливо, поясненням низького рангу вказаного виду є те, що результати за вибірку за нейротизмом перебувають в межах норми;

- стосовно зараження доцільно необхідно зауважити, що даний вид є можливим за наявності великої екстравертованості, вияву експресії, здатності потужно керувати власними емоціями та переносити їх на соціальне оточення. Це вимагає харизматичності. За таких особливих вимог, менеджерам складно застосовувати цей вид впливу;

- уподібнення можна вважати також складним видом психологічного впливу. Так, для його ефективного використання вимагається володіти еталонною і та експертною формами влади. Також, важлива демонстрація зразку стосовно виконання діяльності. А це вже може бути у значній мірі проблемою.

Таким чином, проведене емпіричне дослідження встановило, що стосовно застосування психологічного виду в управлінні підлеглими отримано показник в 2,52 бали з максимально можливих 5. Це може одночасно вказувати на те, що менеджери використовують лише певні елементи з психологічного впливу й напевно на інтуїтивному рівні або через наслідування, копіювання поведінки, а також на те, що інтенсивність застосування психологічного впливу є нижчою за середній показник.

Разом з зазначеним доцільно й необхідно зауважити те, що визначення індивідуально-психологічних особливостей менеджерів, ефективності їх професійної діяльності, стилю управління та застосування психологічного

впливу на підлеглих в різних видах ще не дозволяє говорити про досягнення мети даного дослідження. Враховуючи те, що в емпіричному дослідженні вдалося отримати значну кількість статистичних даних – це може бути підставою для поєднання, визначення зв'язків між всіма складовими масиву інформації за змінними експерименту. Способоом, що дозволяє здійснити окреслене є математичні методи обробки статистичних даних. Цьому й планується присвятити наступний етап дослідження.

3.2. Обчислення емпіричних даних експерименту математичними методами та інтерпретація результатів.

Далі, наступним необхідним етапом й важливим елементом є обґрунтування математичних критеріїв обчислення статистичних даних як методу, через застосування яких робиться найбільш валідний та повноцінний висновок про прийняття чи відхилення висунутої гіпотези.

Для вирішення заключних завдань даного дослідження доцільно було б використати комплекс критеріїв. Ці критерії мають забезпечити якісну оцінку міри статистичної достовірності й відмінності за різноманітними емпіричними показниками даного психологічного дослідження. Існує достатньо велика кількість критеріїв. Вони різняться за максимальним обсягом вибірки, що можуть охопити, а також й за кількості вибірок, які можна порівнювати. Крім зазначеного, критерії розрізняються за потужністю. Велика різноманітність критеріїв відмінності надає такі потенційні можливості:

- вибирати критерій, що адекватний типу шкали, в якій отримано емпіричні дані;

- працювати з залежними та незалежними вибірками;

- опрацьовувати нерівні за об'ємом вибірки;

вибирати з критеріїв різні за потужністю (залежно від мети дослідження) [9; 20].

Обсяг даної вибірки та сформовані завдання експериментального дослідження не лише дозволяє, а й вимагає застосувати при обчисленні отриманих емпіричних даних метод кореляційного аналізу. Основне завдання кореляційного методу лежить в площині аналізу статистичних даних для виявлення математичної показника залежності між двома штучно виокремленими досліджуваними ознаками й встановлення коефіцієнта порівняльної оцінки щільності взаємозв'язку. Кореляційний метод аналізу здатен вирішити два основні завдання: визначає за допомогою рівнянь регресії аналітичного форму зв'язку між варіацією ознак X і Y , встановлюється ступінь щільності зв'язку між ознаками [13; 38]. При цьому, найчастіше трапляються такі типи кореляційних зв'язків: факторна ознака безпосередньо пов'язана з результатом, результативна ознака визначається комплексом факторів, дві результативні ознаки спричинені дією однієї загальної причини [8; 46].

Кореляційному аналізу в даному дослідженні піддалися всі результати, що отримані у процесі проведення експериментального етапу, в тому числі й показники за соціально-демографічними змінними дослідження. Найбільше в результатах кореляції за цим дослідженням цікавлять зв'язки рівня ефективності управління, складовими управління й психологічним впливом за його різновидами. Обчислення проводилось через застосування комплексного пакету програм SPSS-20 з використанням рекомендацій, що обґрунтовані А. Наследовим та С. Бююлем [9; 37]. Результати відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Кореляція між ефективністю управління, її складовими та психологічним впливом за його різновидами (τ Кендалла)

	переконання	самопросування	навіювання	прохання	примушення	ігнорування	напад	зараження	уподібнення	формування прихильності	маніпуляція	управління людьми	чутки
Ефективність керівництва	,405	,146	,178	,146	-,11	-,016	-,09	-,188	-,01	,345	,108	,334	-,243
p	,013	,220	,173	,220	,277	,466	,314	,160	,477	,031	,286	,036	,098
планування	,252	,053	,144	,183	-,17	-,123	-,18	-,030	,048	,139	-,135	-,017	-,191
p	,090	,389	,224	,166	,188	,258	,173	,437	,400	,233	,238	,464	,156
організація	-,03	,027	-,08	-,15	,076	,374	,069	-,286	-,49	,089	,241	,093	,040
p	,438	,445	,332	,215	,344	,021	,359	,063	,003	,320	,100	,312	,417
контроль	,434	,280	-,03	-,12	,269	,132	,145	,199	-,25	,098	,040	,300	-,106
p	,008	,067	,424	,267	,075	,244	,223	,146	,096	,303	,417	,054	,288
мотивація	,412	,274	,147	,086	-,02	-,230	,063	,113	,288	,190	-,024	,380	-,374
p	,012	,072	,219	,326	,453	,111	,371	,276	,061	,158	,450	,019	,021

У таблиці включено показники кореляції та статистичної значимості. Кореляційний аналіз засвідчив наступне:

1. За методикою «Ефективність керівництва» встановлено прямі зв'язки з такими видами психологічного впливу як переконання, управління та формування прихильності. Очевидно, що такі види впливу відображають загальну тенденцію успішності в процесах управління. Найбільша кореляція з переконанням. Управління як вид здійснюється шляхом чіткої організації, взаємодії, що орієнтовані на виконання завдань колективу. Це вже стосується сфери інтересів як менеджера, так й його підлеглих. За формуванням

прихильності стоїть важливий атрибут та чинник більш сприятливого сприйняття менеджера підлеглими, а тому й кращого взаєморозуміння, допомоги.

2. За етапом планування необхідно відзначити відсутність хоча б задовільного рівня кореляції з будь-яким видом психологічного впливу. Хоча, це може бути пояснене тим, що значна більшість сучасних менеджерів планують роботу групи й виробляють рішення ізольовано від підлеглих й жодного впливу при цьому не відбувається, в тому числі й психологічного.

3. Етап організації щодо виконання прийнятих рішень найбільше корелює з ігноруванням. Це є можливим пояснити тим, що ця складова процесу управління найбільше може характеризуватися необхідністю розподілу функцій й при цьому менеджер має хоч якимось чином організувати виконання рішення. При цьому, часто йому залишається тільки ігнорувати зауваження, протидію, власні потреби підлеглих. Хоча, складно говорити про достатньо відповідальне ставлення виконавців до таких завдань. На цьому етапі було б більш доцільним використання в якості основних інтелектуально-пізнавальних видів психологічного впливу. Більш оптимальними є переконання, управління. А при їх низькій ефективності можна з більшою ймовірністю в збільшенні ефективності використати навіювання, зараження, маніпуляцію, спонуку до наслідування.

4. За мотиваційною частиною управлінського процесу встановлено, що існують кореляційні зв'язки переконанням та управлінням. При цьому, встановлено наявність оберненої кореляції з чутками. З цього можна зробити висновок про достатньо очевидну доцільність використання емоційно-мотиваційної групи видів психологічного впливу. Однак, менеджери все ж використовують в якості домінуючих видів переконання та управління. Окрім цього, цілком можливим може виявитися припущення про те, що малий

коефіцієнт є наслідком недостатньої ефективності вказаних видів психологічного впливу в цій частині реалізації управління.

За чутками можемо стверджувати про необхідність вчасного, чесного, повного, цілеспрямованого інформування підлеглих, оскільки відсутність такого негативно впливає на мотивацію.

5. На наступному етапі управління, а саме контролі результат майже повністю повторюється. Так, значимі кореляції існують з переконанням та управлінням. Це може ще раз підтвердити вище викладену думку про те, що менеджери використовують тільки окремі, звичні для них види психологічного впливу, що не завжди є достатніми для залучення психологічного впливу для ефективності в управлінні на більшості його етапів. В даному випадку більш доцільним може виявитися використання прохання, примушення, спонуку до наслідування та напад. Це саме ті види психологічного впливу, що більше сприяють поведінковій активності підлеглих й збільшення ефективності управління в потенційних можливостях.

У подальшому дослідженні для розширення та поглиблення отриманих результатів є можливим провести аналіз та інтепретацію кореляцій за емпіричними даними за іншими методиками. Так, необхідно проаналізувати кореляцію зі стилем управління. Витяг з кореляційної матриці у таблиці 3.5.

Отже, результати кореляційного аналізу засвідчили таке:

1. З авторитарно-одноосібним стилем управління корелюють такі складові управлінського процесу як організація та контроль, що є логічним, так як авторитарність швидко (але неповністю й недостатньо ефективно) може організувати діяльність персоналу й надалі досить ефективно активізується на етапі контролю. За психологічним впливом та його різновидами зафіксовано пряму кореляцію з самопросуванням та нападом, зворотню з проханням. В

цьому разі й інтерпретувати немає що, оскільки все достатньо зрозуміло і не вимагає якихось особливих підтверджень та інтерпретацій.

Таблиця 3.5.

**Кореляція між стилем управління та ефективністю управління,
видами психологічного впливу (τ Кендалла)**

	Ефективність загальна	планування	організація	мотивація	контроль	переконання	самопросування	навіювання	прохання	примушення	ігнорування	напад	зараження	уподібнення	формування прихильності	маніпуляція	управління людьми	чутки
Автороо	-,06	,131	,314	-,17	,5	,044	,294	-,15	-,5	,160	,162	,38	,271	-,24	-,12	-,06	-,06	,09
	,378	,246	,046	,172	,00	,409	,057	,212	,002	,199	,196	,020	,074	,100	,262	,384	,385	,338
Однодем	,41	,033	-,05	,456	,012	,133	,441	,000	,007	-,16	-,21	,070	,188	,376	,179	-,01	,083	-,02
	,012	,432	,380	,006	,47	,241	,007	,500	,486	,196	,124	,356	,160	,020	,172	,465	,331	,444
Паспогур	,061	,199	-,18	,110	-,4	-,11	-,35	-,12	,366	-,3	-,17	-,34	-,28	,018	,039	-,17	-,19	-,04
	,374	,145	,162	,281	,01	,272	,029	,248	,023	,036	,174	,032	,067	,462	,420	,185	,150	,398

2. Одноособно-демократичний стиль корелює з загальною ефективністю управління та мотивацією як його структурного елементу. Це може вказувати на те, що цей стиль найбільше доцільно використовувати саме для мотивування підлеглих. На відміну від попереднього стилю, цей ще пов'язаний з самопросуванням та уподібненням. Головними ознаками цього стилю управління є стійке прагнення жити інтересами колективу, виявляти турботу про своїх підлеглих, довіряти та делегувати повноваження своїм заступникам,

заохочувати їх ініціативність, адекватно реагувати на критику та спиратися на актив серед підлеглих, вміння переконувати та роз'яснювати рішення, розпорядження та накази, вміло поєднувати заохочення та покарання, використовувати прохання й слухати ідеї підлеглих. Однак, за таких характеристик, можна було б очікувати зв'язки ще й з переконанням. Поки зафіксовано те, що демократичний стиль управління не завжди передбачає застосування переконання. Можуть застосовуватися інші види психологічного впливу й при цьому спричиняти ефективність. Так, наприклад, самопросування стоїть на позиціях рівноправної комунікації, об'єктивного реагування на критику, поєднання покарання з заохоченням й це формує про особистість враження різносторонньої, розвиненої, незаангажованої персони, діяльність якої відповідає ситуації. Уподібнення є одночасно видом психологічного впливу й демонстрацією зразка для наслідування.

3. Пасивно-потуральницький стиль має кореляцію негативного типу з контролем в управлінні, нападом, примушенням та позитивну з проханням. Можна казати про те, що цей стиль можна застосовувати тільки у професійних групах, де головним виступає не результат, а міжособистісні стосунки працівників.

За причини отримання внаслідок застосування кореляційного аналізу з наступною інтерпретацією його результатів дещо суперечливих даних є необхідність проведення додаткового дослідження, яке б було здатне прояснити ситуацію. Таким методом може бути факторний аналіз, як такий, що дозволяє виявляти латентні узагальнюючі характеристики за всім масивом емпіричних даних. Його основними задачами є скорочення числа змінних або редукція емпіричних даних; визначення структури взаємозв'язків між змінними або класифікація змінних; непрямі оцінки ознак, що не піддаються

безпосередньому вимірюванню; переведення змінних до більш зручного для інтерпретації вигляду [8; 9; 35; 37].

Достатньо ймовірним є припущення про те, що факторний аналіз дозволить згрупувати приховані фактори за всією числовою інформацією.

Отримані результати оброблені у програмі SPSS 20 за методом аналізу головних компонентів за рекомендаціями А. Бююля та С. Наследова [9; 37].

При формуванні параметрів проведення факторного аналізу було встановлено обмеження по їх максимальній кількості на рівні п'яти без врахування особливостей факторного навантаження, що мало створити кращі умови до інтерпретації отриманих факторів.

Результати факторного аналізу відображено у таблиці 3.6.

До першого фактору потрапили переконання, організаційні здібності, мотивація, істерія, психопатія, наявність дітей та їх кількість, вік, навчання, уподібнення, гіпоманія, загальна ефективність керівництва, стаж роботи, іпохондрія, планування, прохання, самопросування, зараження, шизоїдність, депресія, формування прихильності, власність, одноосібно демократичний стиль управління, управління людьми, комунікативні здібності. Зазначені шкали даного дослідження прямо представлені в цьому факторі. Обернено представленими у факторі виявилися наступні шкали: сімейний стан, паранояльність, чутки, чоловіча стать, ігнорування, напад. Аналіз наповнення фактору вказує на те, що тут відображено особливості, які здатні сприяти взаємодії на задовільному рівні ефективності лише щодо інтересів професійної діяльності, виробництва та підсумкових результатів. Тому, цей фактор може пояснити умови, за яких формується тривале забезпечення виробничих процесів. Це такі сфери як приватне виробництво, працівники в якому найбільше орієнтовані на високий, швидкий розвиток та відповідну оплату праці. Цей психотип можна назвати «Максималістсько-перспективним».

Таблиця 3.6.

Матриця – компонент (за результатами факторного аналізу)

	Компонента				
	1	2	3	4	5
Переконання	,739	,276	-,116		
Організаційні здібності	,717	,162	-,267	,181	,271
Мотивація	,714	,122	-,117		,266
РА (паранояльність)	-,685		,230	,323	,380
Управління людьми	,680	,203			
Комунікативні здібності	,679	,280	-,110	-,185	,359
Сімейний стан	-,676	,184	,178	,258	,433
НУ (істерія)	,609	,191		,509	-,118
PD (психопатія)	,602		,355	,236	,134
Наявність та кількість дітей	,589		-,169	-,104	-,319
Чутки	-,589			,106	
Вік	,554	,137	-,443	,346	-,299
Навіювання	,551	,327		,188	-,427
Уподібнення	,540	-,414	,212	-,194	,172
МА (гіпоманія)	,521	-,285	,485	-,203	,290
Ефективність керівництва (загальна)	,502	,191	-,397	,412	,401
Стаж роботи	,469	,156	-,392	,170	-,256
НС (іпохондрія)	,468	-,252	,420	,406	-,140
Стать	-,467	-,130	-,293	,259	,287
Планування	,206		-,143		-,117
Напад	-,233	,734	,297	-,129	
Прохання	,380	-,727	-,262	,170	
Примушення		,681	,357		-,295
Контроль		,579	-,309		,293
Самопросування	,347	,576	,273	-,107	,261
Пасивно-потуральницький стиль		-,556	-,125		
Ігнорування	-,503	,553	,189	,368	-,127
Авторитарно-одноосібний стиль	-,223	,544		-,219	,330
Зараження	,328	,511	,371	-,482	-,130
PT (психастенія)	,153	-,418	,770	,191	
SE (шизоїдність)	,297	-,306	,696	,150	,321
D (депресія)	,465	-,205	,695	,349	
Формування прихильності	,449	-,355	-,575		,187
Маніпуляція	-,105	,386	,291	,670	-,166
Власність	,415	,379	,156	-,486	
Організація	-,210	,401	-,422	,471	,209
Одноосібно-демократичний стиль	,329				,666

Наступний фактор має такі компоненти як переконання, управління людьми, комунікативні здібності, навіювання, контроль, самопросування, напад, маніпуляція, примушення, ігнорування, авторитарно-одноосібний стиль та зараження. За негативними показниками фактор наповнено наступними шкалами: пасивно-потуральницький стиль управління, прохання, психастенія, шизоїдність, депресія, уподібнення, гіпоманія, іпохондрія, формування прихильності, власність, організація, одноосібно-демократичний стиль. Аналіз наповнення цього фактору може свідчити про те, що тут описані умови, які характеризують такий тип організації, що головним завданням має вирішення потокових завдань без глибокого обдумування щодо подальших перспектив розвитку не лише організації, а й її персоналу. В такій організації домінують маніпулятивно-примусові професійні стосунки й погано впливає на рівень згуртування та розвитку колективу як професійної групи. Цей фактор може бути названий як «Авторитарно-маніпуляційно-ситуативний» тип менеджера. Це керівник недовготривалих професійних груп, дуже ситуативних, оскільки основна орієнтація на швидкий прибуток, що може ґрунтуватися на певних аферистичних проектах.

Третій фактор наповнений маніпуляцією, паранояльністю), психопатією, самопросуванням, зараженням, психастенією, шизоїдністю, депресією, уподібненням, гіпоманією, нападом, іпохондрією, примушенням. З негативними векторами до фактору потрапили такі шкали, що характеризують загальну ефективність управління, вік, чоловіча стать, прохання, формування прихильності, контроль, стаж професійної діяльності, організаційні здібності, організація управління. Аналіз змісту фактору вказує на те, що це емоційним, ситуативним, агресивно налаштованим психотипом менеджера, який таким чином налаштований до абсолютної більшості професійного середовища. В

основі цього психотипу лежить ідея або неадекватна поведінка чи думки. Доцільна назва цьому фактору «Емоційно-неконтрольований» тип керівника.

Фактор №4 має такі шкали: маніпуляція, паранояльність, сімейний стан, істерія, психопатія, вік, загальна ефективність управління, іпохондрія, жіноча стать, ігнорування, депресія. З оберненим вектором до нього потрапили авторитарно-одноосібний стиль управління, зараження, гіпоманія, приватна власність, організація як складова управління. Аналіз змістового наповнення цього фактору вказує на те, що він найбільше проявляє тоталітаризм з метою виконання певної якоїсь ідеї. Для даного психотипу менеджера найбільше цінним є досвід, підтримка власного статусу. При цьому є низькою ймовірність будь-якого згуртування, оскільки на перших позиціях за цінностями перебуває вшанування авторитетів. Прояв реальних емоцій є недопустимим. Тому, цей фактор, що характеризує психотип керівника можна назвати «Авторитарно-параноїдально-беземоційним».

За п'ятим фактором отримано: організаційні здібності, мотивація, паранояльність, комунікативні здібності, неодружені, контроль, самопросування, авторитарно-одноосібний стиль, шизоїдність), організація, одноосібно-демократичний стиль, гіпоманія, загальна ефективність керівництва, чоловіча стать. З оберненим показником сюди потрапили: наявність та кількість дітей, старший вік, навчання, стаж роботи, примус. Змістова складова фактора вказує на те, що тут керівник намагається безапеляційно «обкластися» обнадумцями, що дуже сильно вірять в певну ідею та віддано намагаються забезпечити її реалізацію. При цьому особливо цінується свобода від абсолютної більшості інших чинників, що можуть заважати професійним досягненням, перспективність, здатність діяти. Таким чином, цей блок можна назвати як «Цілеспрямовано-параноїдально-кар'єрний».

Отже, шляхом застосування факторного аналізу встановлено психотипи менеджерів, що класифікуються за патопсихологічними ознаками, ефективністю управління, домінантним стилем управління та видами психологічного впливу, що застосовуються у переважній більшості професійних ситуацій. Окрім цього, факторний аналіз встановив основні типи менеджерів, які залежно від мети створення організації, своїх характерних особливостей та специфіки застосування психологічного впливу по різному підвищують ефективність управління.

Висновки до третього розділу.

Внаслідок реалізованого експериментального дослідження, яке мало за мету визначення особливостей застосування психологічного впливу на підлеглих в його різновидах найбільш ефективних видів з боку менеджерів, а також встановлення особистісних особливостей цього явища можна зазначити такі основні результати:

1. За методиками, які обрані для дослідження отримано:

– за методикою «Міні-мульт» досліджувані швидко здатні адаптуватися до змін, контролювати рівновагу в конфліктах, не схильні до надмірно тривожності, несміливості, сором'язливості. Переважна більшість досліджуваних здатні виробляти, приймати рішення самостійно, впевненість в собі перебуває на високому рівні, а при найменших невдачах вони не схильні впадати у відчай та розгублюватися;

– за анкетною, що була розроблена для визначення ефективності управління за його складовими планування отримало 2,9 бали, організація роботи – 3,3 бали, мотивація до роботи – 3,4 та контроль – 3,5;

– методика оцінки стилю управління визначила найбільш характерним в професійній діяльності менеджерів одноосібно-демократичний

стиль управління. На другому місці щодозастосування серед керівників знаходиться авторитарно-одноосібний, а найменш властивим для менеджерів виявився пасивно-потуральний.

2. Дослідження особливостей застосування психологічного впливу в тому числі й за його різновидами в управлінській діяльності менеджера дало змогу встановити те, що найбільше застосовуються за різновидами переконання, маніпуляція, управління та самопросування, прохання та формування прихильності. У меншій мірі менеджери використовують примушення, чутки, навіювання. Найбільш рідко менеджери застосовують ігнорування, напад, зараження та уподібнення. Психологічний вплив при реалізації завдань управлінні підлеглими застосовується менеджерами на рівні показника в 2,52 бали з можливих 5. Це вказує на те, що менеджери використовують психологічний вплив, але потужність його застосування є нижчою за середній рівень.

3. Результати кореляційного аналізу засвідчили наступне: переконання як вид психологічного впливу є найбільш розповсюдженим, а його використання найбільше впливає на ефективність управління підлеглими; управління як різновид впливу здійснюється внаслідок чіткої організації, взаємодії, які спрямовані на виконання професійних завдань колективу. Це співвідноситься до сфери інтересів як менеджера, так й працівників, що є його підлеглими. Формування прихильності є важливим атрибутом та чинником позитивно-сприятливого сприйняття менеджера підлеглими. На етапі організації виконання планів та прийнятих рішень найбільшим корелятом є ігнорування. Мотиваційна складова управління має кореляцію з переконанням, управлінням й обернену щодо чуток. Це вказує на потребу вчасного, достатнього інформування, оскільки відсутність зазначеного здатне негативно вплинути на вмотивованість підлеглих та є фактором суттєвого зниження ефективності

управління. Кореляційні тенденції зі стилем управління, авторитарно-одноосібним стилем управління, самопросуванням та нападом, а ще й обернений її варіант з проханням, одноосібно-демократичний стиль з самопросуванням та уподібненням; пасивно-потуральницький стиль обернено корелює з нападом, примушенням та має позитивну кореляцію з проханням визначає особливості та роль кореляцій між видами впливу та індивідуально-психологічними якостями менеджерів.

4. Факторний аналіз встановив фактори, що ів, а саме «Максималістсько-перспективний», «Авторитарно-маніпуляційно-ситуативний», «Емоційно-неконтрольований», «Авторитарно-параноїдально-беземоційний» та «Цілеспрямовано-параноїдально-кар'єрний».

5. Більшість менеджерів використовують лише певні різновиди психологічного впливу на підлеглих, що є для них найбільш звичними й, при цьому не повністю враховують умови. Внаслідок цього отримуємо недостатню реалізацію потенціалу психологічного впливу як важливого фактору підвищення ефективності управління.

ВИСНОВКИ.

Проведене експериментальне дослідження в межах кваліфікаційного завдання, що було сконцентроване на визначенні особливостей застосування психологічного впливу щодо підлеглих менеджерами як засіб ефективності управлінської діяльності дало змогу встановити наступне:

1. Психологічним впливом може бути явне або приховане застосування у комплексі чи певного специфічного виду психологічної дії, що має за мету певну зміну небажаних поведінки в цілому, чи її окремих елементів, установок, поглядів або пролонгування, підкріплення бажаної поведінки, установок, поглядів в об'єкта впливу. Психологічний вплив реалізується цілеспрямовано та логічно або інтуїтивно та спонтанно, що визначає його спрогнозовані наслідки з відповідними наслідками, в тому числі й щодо ефективності. Теорія містить достатню кількість інформації для того, щоб суб'єкт психологічного впливу мав можливість якісно його спроектувати, реалізувати, оцінити й далі виправити помилки у подальших циклах психологічного впливу.

2. Головним чинником ефективного управлінського впливу менеджера на підлеглих на достатньо усвідомлена його діяльність, що має в основі спрямованість керівника на вирішення завдань групи чи організації; реалізація здатності «бачити в кожному підлеглому перспективи його найкращого застосування в інтересах досягнення результатів професійної діяльності»; авторитет; самоуправління; достатнє рівень володіння психологічними видами впливу на підлеглих. Також, менеджер має вміти враховувати когнітивний та емоційний компоненти діяльності як процесу та соціально-професійного середовища як важливої умови, повноцінний облік яких дозволяє планувати та реалізувати ефективну управлінську діяльність через застосування

психологічного впливу через його поетапне планування на операційну, процесуальну та результативну складові.

3. Проведене експериментальне дослідження встановило, що найбільше менеджерами застосовуються переконання, маніпуляція, управління, самопросування, прохання, а також формування прихильності. В меншій мірі використовуються такі різновиди як примус, чутки, навіювання. Значно менше менеджери в свій управлінський вплив щодо підлеглих інтегрують такі різновиди психологічного впливу як ігнорування, напад, зараження та уподібнення. Це відобразилося в тому, що при експериментальному дослідженні встановлено застосування менеджерами психологічного впливу в управлінні підлеглими на рівні 2,52 бали з можливих 5. Переконання з боку менеджерів найбільше застосовується, а сам різновид достатньо позитивно впливає на ефективність впливу на підлеглих; управління підвищує ефективність через чіткість щодо організації, взаємодії, які цілеспрямовані на виконання завдань та досягнення результатів організації й колективу; формування прихильності можна вважати важливим атрибутом та чинником формування сприятливого сприйняття менеджера підлеглими; етап організації виконання проведеного планування та прийнятих рішень як елемент управління найбільше характеризується застосуванням ігнорування, що суттєво знижує ефективність не лише управлінської діяльності, а професійних результатів організації чи професійної групи; чутки є таким особливим різновидом психологічного впливу, який найбільш негативно впливає на ефективність керівництва, через те, що хоча б невелика кількість чуток здатна суттєво похитнути рівень вмотивованості до результативної діяльності в персоналу.

5. Зафіксовано особливості управлінсько-психологічного впливу менеджера у залежності від стилю управління, а саме те, що в межах авторитарно-одноосібного стилю управління найбільш ефективними є

самопросування та напад, а негативно позначається через прохання; одноосібно-демократичний стиль ефективно діє через використання самопросування та уподібнення; пасивно-потуральницький стиль може бути ефективно застосований через повне виключення нападу, примушення та максимальне застосування прохання.

6. Факторний аналіз дозволив встановити п'ять факторів, а саме «Максималістсько-перспективний», «Авторитарно-маніпуляційно-ситуативний», «Емоційно-неконтрольований», «Авторитарно-параноїдально-беземоційний» та «Цілеспрямовано-параноїдально-кар'єрний». Це є психотипи керівників, що найбільше представлені в українському практичному менеджменті. Серед них відсутні достатньо ефективні керівники, що хоча б задовільно оволоділи психологічним впливом. Більшість менеджерів використовують лише певні психологічні види впливу на підлеглих, що є для них найбільш звичними й, при цьому недостатньо враховують придатність різновиду до застосування. Внаслідок цього маємо недостатнє використання потенціалу психологічного впливу у майже всіх його різновидах з метою сприяння підвищення ефективності управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г.М. Социальная психология. Третье издание. – М. : Наука, 1994. - <http://psylib.org.ua/books/andrg01/index.htm>.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. 8-е изд. пер. с англ. СПб. : Питер, 2005. 831 с.
3. Аронсон Э., Пратканис Э. Р. Эпоха пропаганды: Механизмы убеждения, повседневное использование и злоупотребление / Эллиот Аронсон, Энтони Пратканис. СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. 384 с.
4. Ахмеджанов Э. Р. Психологические тесты / Ахмеджанов Э. Р. М. : 2001. 320 с.
5. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.
6. Бехтерев В. М. Внушение и его роль в общественной жизни / Бехтерев В. М. М. : Наука. 1996. 108 с.
7. Блейк Р., Моутон Дж. С. Научные методы управления (пер. с англ). К.: Наукова думка, 1990. 247 с.
8. Бурлачук Л.Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. СПб. : Питер Ком, 1999. 528 с.
9. Бююль А., Цёфель П. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: Пер. с нем / Бююль А., Цёфель П. СПб.: ДиаСофтЮП, 2005. 608 с.
10. Василюк Ф. Е. Методологический анализ в психологии. М. : МГППУ; Смысл, 2003.—240 с.
11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Высшая школа, 1994. 223 с.

12. Головин С. Ю. Словарь практического психолога / Головин С. Ю. Мн. : Харвест, 2002. 554 с. 95
13. Готтсданкер Р. Основы психологического эксперимента / Готтсданкер Р. М. : Академия, 2005. 367 с.
14. Грачев Г., Мельник И. Манипулирование личностью / М. : Знание. 1999. 156 с.
15. Гудвин Дж. Исследование в психологии: методы и планирование / Гудвин Дж. СПб. : Питер, 2004. 558 с.
16. Дилтс Р. Изменение убеждений с помощью НЛП / Перев. с англ В.П. Чурсина. М. : Класс, 2000. 192 с.
17. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. 344 с.
18. Друкер Питер. Эффективный управляющий. Экономическая библиотека «ЭКОНОМИКА 2000» <http://e2000.kyiv.org>
19. Евтушенко В.Г. Энциклопедия гипнотических техник / Евтушенко В.Г. – М. : Институт психотерапии, 2005. 400 с.
20. Ермолаев О.Ю. Математическая статистика для психологов. Учебник. 2-е изд. испр. М., Московский психолого-социальный институт Флинта. 2003. 336с.
21. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние / Зимбардо Ф., Ляйппе М. СПб. : Питер, 2001. 448 с.
22. Кабаченко Т. С. Методы психологического воздействия: Учебное пособие / Кабаченко Т. С. М. : Педагогическое общество России, 2000. 544 с.
23. Карамушка Л.М., «Психологічне управління»; К, Міленіум; 2003 р. 344с.
24. Карелин А. М. Большая энциклопедия психологических тестов / Карелин А. М. М. : Эксмо, 2006. 416 с.

- 25.Кете де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта/ Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 311 с.
- 26.Колосович О.С. Психологія взаємодії у військово-професійному середовищі: монографія / О.С. Колосович. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 232 с.
- 27.Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебное пособие. К. : МАУП 2000. 256 с.
28. Кордуэлл М. Психология А-Я: Словарь-справочник / Кордуэлл М. М. : ФАИР-ПРЕСС. 2000. 232 с.
- 29.Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2006. 308 с.
- 30.Крылов А. А. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / А. А. Крылов, С. А. Маничев. Спб. : Питер, 2003. 560 с.
- 31.Кузьмин Е.С., Волкв И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. -Л.: Лениздат, 1974.167с.
- 32.Куций О.А., Види психологічного впливу у діяльності спеціалістів ризиконебезпечних професій. "Проблеми екстремальної та кризової психології". Харків. С. 219 221.
- 33.Максимова В.А. Связь психологического климата в коллективе с эффективностью // Социальная психология и социальное планирование / Под ред.Е.С.Кузьмина и А.А.Бодалева. Л.: ЛГУ, 1973. С.28 – 33.
- 34.Марцинковская Т. Д. История психологии / Марцинковская Т. Д. М. : Академия. 2004. 544 с.
- 35.Матеюк О. А. Професійний психологічний вплив військового керівника на підлеглих в особливих умовах діяльності: Монографія. Хмельницький: Вид-во НАДПСУ, 2006. 278 с.

36. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (пер. с англ.). М.: Дело, 1992. 438 с.
37. Митина О. В. Факторный анализ для психологов / Митина О. В., Михайловская И. Б. М. : Учебно-методический коллектор «Психология», 2001. 169 с.
38. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу. / Москаленко В.В. К. : Центр учбової літератури. 2007. 448 с.
39. Наследов А. Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках / Наследов А. Д. СПб. : Питер, 2007. 416 с.
40. Немов Р.С. Познание себя: влияние на людей. Учебное пособие / Немов Р.С. М. : Владос, 1997. 320 с.
41. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми : Советы руководителю: Учеб. пособие. 6-е изд., стереотип. / Н. Н. Обозов, Г. В. Щецин. К. : МАУП, 2004. 228 с.
42. Образцов П. И. Методы и методология психолого-педагогического исследования / Образцов П. И. СПб. : Питер, 2004. 268 с.
43. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. М.: Экзамен, 2002.
44. Оленев И.В. Полная палитра методов внушения в практике убеждения и гипнотерапии / Оленев И.В. М., 2006. 139 с.
45. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Навчальний посібник / К. : Академвидав, 2003. 567 с.
46. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. — М.: Мысль, 1971. — 351 с.
47. Подоляк Я.В. Коллектив и личность // Психология военного управления. М., 1989.

48. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / Под ред А.А. Крылова, С.А. Маничева. СПб.: Питер, 2000. 560с.
49. Свергун О.В., Пасс Ю.А., HR – практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2005. 320 с.
50. Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Л.: ЛГУ, 1986. 476с.
51. Современная военная психология: Хрестоматия / Сост. А. А. Урбанович. – Мн. : Харвест, 2003. 576 с.
52. Социальная психология: Курс лекций / Н.М. Ануфриева, Т.Н. Зелинская, Н.Е. Зелинский. 4-е изд., стеретип. К.: МАУП, 2003. 136 с.
53. Теория организации: Учебник для вузов / Латфуллин М., Радченко А. СПб: Питер, 2003. 400 с.
54. Технології роботи організаційних психологів. Навчальний посібник / За ред. Л.М. Карамушки. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
55. Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез. 1999. 352 с.
56. Русалинова А.А. Взаимоотношения в производственном коллективе и их совершенствование. Л., 1977.
57. Файоль А. Учение об управлении // Научная организация труда и управления / Под ред А.И. Щербаня М. : Экономика. 1966. 362 с.
58. Фатхутдинов Р.А. Новые методы управления персоналом. Элитариум. Центр дистанционного образования // Фатхутдинов Раис Ахметович http://www.elitarium.ru/2006/10/09/novye_metody_upravlenija_personalom.html
59. Фресс П. Экспериментальный метод // Экспериментальная психология / Под ред. П. Фресса и Ж. Пиаже. Вып. 1-2. М.: Прогресс, 1966. С. 156.

60. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
61. Цурковський Я.І. Застосування теорії психічної контрольності в експериментальній практиці / Я.І. Цурковський // Політична психологія: науковий збірник. Львів: ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2003. С. 237-239.
62. Чалдини Р. Психологія впливу / Чалдини Р. Спб. : Питер, 2001. 210 с.
63. Шейнов В.П. Психологическое влияние / Шейнов В.П. М. : Наука, 2005. 659 с.
64. Шепель В.М. Управленческая психология. М.: Экономика, 1984. 246с.
65. Шикун А. Ф., Филинова И. М. Управленческая психология: Учебное пособие / А. Ф. Шикун, И. М. Филинова. М.: Аспект Пресс, 2007.
66. Шостром Э. Человек-манипулятор: внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации. Перевод В. Данченко. К.: PSYLIB, 2003. 164 с.
67. Шошин П.Б. Метод экспертных оценок: Учеб. пособие. М.: Изд-во МГУ, 1987.
68. Щапошник Д.О. Психологічні детермінанти самоефективності особистості / Д.О. Щапошник // Вісник Харківського національного університету: серія психологічна. №985. 2011. С. 37 – 40.
69. Якобсон С.Г. Становление психологических механизмов этической регуляции поведения / С.Г. Якобсон // Психология формирования и развития личности. 199 М., 1981. 367 с.
70. Ярошевский М. Г. История психологии от античности до середины XX в. / Ярошевский М. Г. М. : Академия, 1999. 416 с.

Додатки

Додаток А

Анкета з визначення особливостей управління

1. П.І.Б.-----
2. Вік _____
3. Стать _____
4. Сімейний стан _____.
5. К-ть дітей _____
6. Посада _____
7. Стаж на займаній посаді _____
8. Приватна чи державна організація (підкресліть)

Планування

1. Чи плануєте завчасно свою відпустку не покладаючись на випадок?
2. Чи дозволяєте Ви підлеглим планування їх робочого часу?
3. Я схильний планувати своє майбутнє на достатньо тривалу перспективу.
4. Якщо б мене запитали, я неодмінно зміг би описати, що я хочу зробити у своєму житті

Організація

1. Ви за **особистою** ініціативою займаєтеся організацією роботи персоналу (спортивних, розважальних і т.п.) груп?
2. *Справжній керівник повинен уміти організовувати роботу.*
3. Грамотна організація є передумовою успіху будь-якого задуму
4. Ваші організаторські здібності вище середніх?

Контроль

1. Я вважаю, що підлеглі працюють ефективно тоді, коли їх контролюють.
2. Контроль є необхідним для досягнення успіху у підприємстві.
3. Мій девіз: «Довіряй, але перевіряй».
4. Оптимальний контроль тільки сприяє загальній справі колективу

Мотивація

1. У процесі планування Ви враховуєте інтереси, потреби, побажання Ваших підлеглих?
2. Ви здатні мотивувати підлеглих на виконання завдання?
3. Ви вважаєте, що у роботі далеко не останнє місце займає задоволення від роботи.
4. Чи вважаєте Ви, що гроші далеко не основне у роботі.

Додаток Б. Анкета

з дослідження особливостей застосування менеджерами різновидів психологічного впливу

Шановні експерти! Вам пропонується прийняти участь в анонімному дослідженні, що спрямовано на узагальнення передового досвіду щодо найбільш ефективних методів управління колективом. Для цього необхідно оцінити відомих Вам людей за критеріями, що вказані у другому стовпчику таблиці й навпроти прізвища вказати Вашу думку за 5-бальною шкалою щодо того, які з них та наскільки притаманні даній особі (*1- не підходить, 2- швидше ні ніж так, 3- посередньо, 4 - швидше так ніж ні, 5- найбільш притаманна*). Якщо Вам вказана людина є невідомою, - клітинки під її прізвищем не заповнюються.

№ п. п	Ця людина				
1	Вміє переконувати				
2	Турбується про власний імідж				
3	Магічно впливає на оточення				
4	Немов би просить у спілкуванні				
5	Заставляє підлеглих виконувати розпорядження				
6	Не помічає людей для того, щоб вони відчували незручність				
7	Часто кричить				
8	Намагається заразити оточення своїми емоціями				
9	Схиляє до наслідування його поведінки				
10	Намагається завоювати симпатію				
11	Використовує інших у власних інтересах				
12	Планує майбутнє				
13	Стурбований чутками, що існують у колективі				
14	Використовує багато аргументів у спілкуванні				
15	Турбується про думку оточення про себе				
16	Досить часто навіює певні думки оточенню				
17	Лагідно віддає вказівки				
18	Здатна шантажувати для того, щоб добитися свого				
19	Ігнорує частину свого значимого оточення				
20	Часто словесно нападає				
21	Виступає ініціатором для того, щоб за ним пішли				
22	Виділяє як би для зразка певну власну поведінку				
23	Розташовує до себе людей				
24	Є маніпулятором				
25	Організовує роботу				
26	Ініціює розповсюдження не дуже достовірної інформації				

27	Намагається всебічно обґрунтувати власну думку				
28	Намагається постійно про себе нагадувати				
29	Незвично, особливо дивиться на співрозмовника				
30	Вміє ласкаво попросити про послугу				
31	В основному використовує примушення				
32	Намагається вплинути через «непомічання» інших				
33	Є досить агресивною у спілкуванні				
34	Перенести власні переживання на оточення				
35	Виділяє як би для зразка певні елементи власної поведінки				
36	Здатна завоювати прихильність				
37	Постійно викручується і йому це вдається				
38	Мотивує інших на виконання обов'язків				
39	Відслідковує інформацію, що існує серед оточення				
40	Має бажання переконати у своїй правоті				
41	Постійно шукає корисні знайомства				
42	Немов би навіює власні ідеї та думки				
43	У більшості використовує прохання				
44	Може залякувати зняттям премії				
45	Слідкує за всім, але робить вигляд, що байдуже				
46	Вважає, що поважають тоді, коли бояться				
47	Може заразити оточення власними ідеями				
48	Досить часто каже: «Роби як я»				
49	Переживає за погіршення стосунків з іншими				
50	Заплутав всіх і себе своєю незрозумілою поведінкою				
51	Здійснює необхідний контроль				
52	Прислухається до чуток				

Дякуємо за розуміння та співпрацю!