

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО  
НАВЧАННЯ

**Кафедра теоретичної психології**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**«ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ  
КЕРІВНИКА ТА ПІДЛЕГЛОГО»**

**кваліфікаційна робота**  
здобувача вищої освіти  
освітнього ступеня «магістр»  
**Дмитра ГУРКОВСЬКОГО**  
2 курсу заочної форми навчання  
спеціальність 053 «Психологія»  
ОПП «Психологія»

**Науковий керівник:**  
доктор психологічних наук, професор  
**Зоряна КОВАЛЬЧУК**

**Рецензент:**  
кандидат психологічних наук  
**Оксана СТЕЛЬМАХ**

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

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ</b>	
ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Основні стилі керівництва.....	7
1.2. Характерологічні якості керівника.....	16
1.3. Соціально-психологічний клімат колективу.....	31
1.4. Розуміння поняття «управлінське рішення» .....	35
Висновки до Розділу 1 .....	37
<b>РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТОСУНКІВ</b>	
<b>КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ</b>	
<b>РІШЕНЬ.....</b>	<b>39</b>
2.1. Методична база емпіричного дослідження.....	39
2.2. Обробка та інтерпретація отриманих результатів.....	47
2.3. Методичні рекомендації керівникам щодо прийняття управлінських рішень.....	67
Висновки до Розділу 2 .....	71
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	

## Вступ

**Актуальність дослідження.** На сучасному етапі в Україні відбуваються істотні реформи, зокрема це стосується сфери управління, – аналізується та реформується методика прийняття управлінських рішень. Зважаючи на дедалі вищу складність проблем, які виникають у керівників під час управління у всіх сферах діяльності, підвищується і відповідальність за мікро- та макроекономічний рівень господарювання в умовах конкуренції. Внаслідок такого підвищення відповідальності виникла потреба в пошуку нових, раціональніших підходів до прийняття управлінських рішень, які є основною складовою діяльності керівника.

Варто зазначити, що управлінське рішення детермінується комплексною розумово-психологічною та творчою діяльністю керівника, тобто є своєрідним продуктом управлінської діяльності, поява якого реалізується через процес прийняття певного управлінського рішення. А тому прийняття ефективних, раціональних рішень можна вважати сферою управлінського мистецтва, яка потребує встановлення якісних методів і прийомів, що є ефективними та мають найбільший потенціал впливу в конкретній ситуації. Зважаючи на це стверджуємо, що саме прийняття рішень є ключовим критерієм оцінювання професіоналізму керівника.

Не слід забувати й про те, що прийняття управлінських рішень завжди обумовлено тими чи іншими чинниками, серед яких найчастіше здійснюють вплив особливості міжособистісних стосунків. Зумовленість прийнятих рішень вагомо впливає на результати діяльності організації. На управлінську діяльність керівника впливає соціальне середовище не лише прикладами та поведінкою, але й засоби масової інформації, правила, закони, моральні норми, система комунікацій відповідної організації. Безпосередня взаємодія керівника та керованої ним організації із соціумом виявляється у постійній взаємозалежності між ними. А це впливає на сутність потреб керівництва та підлеглих. Також не слід забувати, що існують цілеспрямовані взаємовпливи

особистості та соціального середовища, що не може не впливати на кожного з них. Взаємодія виражається і у виникненні суперечностей та антагонізмів між соціальним середовищем і людиною за умови відсутності у ньому відповідних умов для задоволення протреб особи. Нерідко можуть виникати суперечності між організацією та учасниками управлінського процесу з середовищем за умови відсутності в ньому умов для ефективного функціонування організації. Тобто, соціально-психологічні чинники є надважливими, позаяк соціально-психологічні параметри є складовими середовища.

Джекоб Морено (1892–1974), американський вчений з соціальної психології, аналізував систему зв'язків суб'єктів та об'єктів соціальної взаємодії. Він довів, що психологічне благополуччя людини детермінується місцем особистості у системі міжособистісних стосунків. Структура цих відносин знаходиться в полі емоційної сфери особистості, зокрема, – це емоційні зв'язки, взаємні симпатії, антипатії, які є недоступні зовнішньому спостереженню. Методом соціометрії можна всебічно дослідити цю структуру та у разі потреби виявляється можливість коригування внутрішніх стосунків в організації. Адже людина чи група завжди належить до певного простору цілей, відносин чи функцій, зміна якого надає іншого значення всій системі зв'язків.

Деякі соціальні психологи, розкриваючи сутність соціального впливу та взаємодії, стверджують, що найсуттєвішими вони є у сфері міжособистісних стосунків, у спеціально створеному середовищі чи у сфері засобів масової комунікації. Вирізняються вони лише тим, наскільки вони є особистісними чи індивідуалізованими, також ступені, щироті охоплення цільової аудиторії, на яку вчиняється вплив.

Соціально-психологічний простір опосередкований фізичними параметрами, такими як величина, форма, структура, або системними властивостями організації, такими як цілісність, автономія, функціональна

однорідність складових. Без соціальної діяльності організації, відносин та міжособистісної взаємодії соціально-психологічний простір не існує. Всередині нього відбуваються основні якісні переходи та формування позицій і диспозицій учасників взаємодії. Тобто для процесу взаємодії чи боротьби, кооперації чи конфлікту необхідним є наявність простору, який по своєму сприймає, оцінює та розуміє кожен учасник такої взаємодії.

**Об'єктом даного дослідження** взаємодія керівника з підлеглими.

**Предмет** – психологічний аналіз взаємодії керівника та підлеглого.

**Мета:** проаналізувати з психологічної точки зору взаємодію керівника з підлеглим, виявити та оцінити її вплив на прийняття управлінських рішень.

**Завдання:**

1. Розглянути стосунки керівника з підлеглими в контексті основних стилів керівництва та характерологічних якостей керівника;
2. З'ясувати специфіку соціально-психологічного клімату колективу;
3. Розкрити поняття «управлінське рішення» та його види;
4. З'ясувати фактори впливу на прийняття управлінських рішень;
5. Емпірично дослідити вплив стосунків керівника і підлеглих на прийняття управлінських рішень;
6. Підготувати методичні рекомендації керівникам щодо прийняття управлінських рішень.

**Гіпотеза дослідження:** припускаємо, що взаємодія керівника з підлеглими впливають на прийняття управлінських рішень.

**Теоретико-методологічною** основою дослідження виступили наукові положення про процес прийняття управлінських рішень М. Альберта, М. Мескона, Є. Смірнова, Ф. Хедоурі, Р. Фатхутдінова; розробки праць Б. Ананьєва, К. Платонова, С. Рубінштейна, Р. Шакурова, В. Познякова про особистість керівника; наукові постулати А. Свинецького, К. Платонова, Б. Паригіна, Г. Моченюка, які досліджували соціально-психологічний клімат;

праці М. Балмома, Р. Стогділома, Р. Лайкертома, Р. Кричевського, Г. Андреевої про стосунки керівника з підлеглими.

У ході дослідження були використані наступні **методи та методики**: тестування, опитування, спостереження; методика дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу, методика «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса, методика «Діагностика особистості на мотивацію до уникнення невдач» Т. Елерса, методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі», методика «Оцінка стилю діяльності (управління)», розроблена нами анкета, щодо оцінювання ставлення керівника до підлеглих.

Для обробки отриманих результатів використовувалися якісні та кількісні методи статистичного опрацювання. Кількісні методи здійснювалися за допомогою статистичного пакету SPSS 17.0. Математичні методи статистики склалися з описових методів, кореляційного аналізу Пірсона, Т-критерію Стьюдента порівняння середніх, багатофакторного аналізу.

**Наукова новизна** дослідження полягає у поглибленні знань про вплив стосунків керівника з підлеглими на прийняття управлінських рішень.

**Теоретичне значення** дослідження полягає у розширенні та поглибленні уявлення про прийняття управлінських рішень та впливу на них внутрішньої міжособистісної взаємодії в організації.

**Практичне значення**: зроблені висновки можуть бути використані керівником досліджуваної організації у роботі з підлеглими, а також організаційними психологами у практичній діяльності.

**Надійність і вірогідність** досліджень забезпечувались використанням методів, що відповідали меті, завданням, гіпотезі кількісним і якісним аналізом отриманих даних.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, літератури та додатків.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Основні стилі керівництва

Ефективність управління керівника визначається характеристиками його діяльності, серед яких однією із складових частин є його стиль управління. Саме цей аспект діяльності управлінців психологи вивчають вже більше половини століття. Зокрема, зазначеній проблематиці присвячені наукові праці К. Левіна, Ф. Фідлера, Р. Хауса, Т. Мітчела, П. Херсі, К. Бланшара, Р. Блейка, Дж. Муттона, М. Ревенко, О. Журавльова та інших видатних науковців галузі психології [10; 38; 44; 46].

Стиль управління – особливість, властива кожному керівнику, – під час здійснення управлінської діяльності керівники виконують власні професійні обов'язки у властивому їм стилі, який інколи навіть може претендувати на унікальність.

Перш за все варто подати визначення поняття. Найпоширенішим є таке: стиль керівництва (від латин. *stylus* – стрижень для письма) – сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки. Проте стиль роботи характерний не лише для керівників, а й для підлеглих, виконавців, – кожен працівник має власний стиль роботи, природне чуття стилю [18, с. 34].

Проводячи дослідження цього аспекту управлінської діяльності вчені встановили, що між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління існують певні зв'язки, які звели до таких чотирьох положень:

- 1) стиль керівництва напряму залежить від усталених способів провадження діяльності керівника певного типу, а тому є тісно



пов'язаним і з його психологічними особливостями мислення, способами прийняття рішень, манерою спілкування тощо;

- 2) стиль – не вроджена якість, він формується в процесі діяльності та є змінним (стиль керівництва можна коригувати, розвивати та навіть освоювати);
- 3) суттєвий вплив на стиль здійснюють культурні цінності, традиції організації;
- 4) у формуванні стилю вагомим є вплив зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні чинники тощо) [20, с. 120].

Всі аспекти стилю управління необхідно осмислювати як комплексне поняття, адже стиль – це система постійно застосовуваних методів управління.

Ще однією характеристикою стилю управління є його типовість, яку визначає положення про те, що стиль управління – стійка система засобів, методів і форм впливу керівника з колективом, спрямована на виконання місії організації й обумовлена об'єктивними суб'єктивними факторами протікання управлінського процесу [51, с. 465]. Тобто його можна визначати як типове ставлення керівника щодо підлеглих під час досягнення мети організації.

Ще одним аспектом, який визначає стиль управління, є манера поведінки та методи управління керівника в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень [48].

Не варто забувати, що кожному методу управління відповідає певний стиль управління. Стиль управління з цієї точки зору визначається як особливість міжособистісних стосунків, тобто спосіб ділового спілкування керівника з підлеглими в процесі виконання професійних завдань. Його характерними ознаками є форма розпорядницького впливу, ступінь твердості прояву одноосібної волі керівника щодо підлеглих під час управління їхньою

діяльністю. За обраним стилем можна визначити риси особистості керівника, адже він підкреслює його індивідуальність.

Основним критерієм формування стилю управління керівником є повнота і сила впливу на виконавців для досягнення кращих результатів діяльності організації. Обраний стиль є своєрідною «характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а так само створювати в колективі особливу атмосферу, що сприяє розвитку сприятливих взаємин».

Стиль управління відображається в методах управління керівника:

- прийомах, якими він спонукає підлеглих до ініціативного і творчого виконання покладених посадових обов'язків;
- способах контролю за результатами діяльності підлеглих.

Типовою особливістю є те, що обравши власний стиль більшість керівників його твердо дотримуються, допускаючи відхилення від власних правил лише у виняткових ситуаціях [16, с. 513].

Беззаперечним є факт, що вибір стилю визначається свідомою метою керівника, що характеризує спосіб і метод його дій. Цей факт вважаємо одним із об'єктивних компонентів стилю, серед яких також варто виділити такі особливості управління в певній організації:

- закономірність управління;
- специфіка певної професійної сфери діяльності;
- визначені вимоги до керівників;
- соціально-психологічні риси підлеглих (вік, стать, сфера діяльності, професійна кваліфікація, інтереси, потреби тощо);
- рівень ієрархії управління;
- найуживаніші способи та методи управління.

Зважаючи на те, що характер прийнятого рішення багато в чому відображає особистість керівника, досліджуючи процес розробки рішень і

індивідуальні якості керуючого суб'єкта вважаємо взаємозв'язаними між собою компонентами.

Проаналізувавши поняття та закономірності вибору стилю управління, виділяємо основні фактори впливу на його формування [33]:

- вимоги щодо компетентності, діловитості, відповідальності та особистих якостей (моральність, характер, темперамент тощо) керівників;
- специфіка певної системи (мета і основні завдання, управлінські структури і методи управління, функції керівника у ній);
- характеристика колективу (структура і рівень кваліфікації, взаємовідносини, традиції та цінності).

Зважаючи на вказані фактори стверджуємо, що стиль роботи визначає не лише діяльність керівника, а й саму систему організації, до якої належать і виконавці. Вдало підкреслює це твердження визначення, що «стиль – усвідомлена потреба пошуку методів і форм переходу від емоційного, ірраціонального до раціонального пізнання середовища, умов діяльності, подолання протиріч у процесі постановки і досягнення цілей» [12, с. 465].

Для оцінки стилю управління науковці виділяють два ключових критерії, які включають власні підсистеми, та які характеризують управління за участю виконавців та за функцією управління.

За участю виконавців виділяють такі типи:

1. Авторитарний. За такого критерію керівник визначається як єдиний правитель, що наказує особисто, а виконавці беззастережно виконують його накази. Такий режим роботи поділяють на диктаторський (керівник діє за власною волею, управляючи виконавцями за допомогою введеної системи санкцій), автократичний (керівник використовує у своїй роботі широкий апарат влади), бюрократичний (управління здійснюється на основі авторитету керівника, що формується за ієрархічним принципом), патріархальний (право безроздільного управління керівника, здобутого

завдяки статусу «глави родини») та прихильний (управління здійснюється на основі авторитету, здобутого завдяки особистим якостям керівника).

2. Співпричетний. Визначається за принципом спільного управління діяльністю організації, коли усі співробітники мають право на внесення певного вкладу в процесі прийняття. Цей принцип містить такі підтипи: комунікаційний (у разі виникнення труднощів під час ухвалення рішень керівник цікавиться думкою співробітників з цього приводу, проте остаточне рішення приймає сам); консультативний (за потреби та проханням керівника певні рішення приймаються спільно); спільне ухвалення рішення (усі рішення керівник приймає спільно з колективом).

3. Автономний. Цей тип передбачає колективне прийняття рішень, де керівник лише стимулює діяльність працівників [39, с. 49].

За функцією управління бувають такі типи управління:

1) Новаторство як керівне завдання. Управління здійснюється через інновацію.

2) Установлення мети як спосіб управління. Керівник встановлює мету на кожному етапі роботи, причому зберігається основна роль у методі її рішення.

3) Спільне встановлення мети. Проведення управління за допомогою спільного узгодження мети (встановлення спільних цілей колективним методом) [39, с. 50].

Встановивши основні критерії стилів управління, потрібно також розглянути їхню класифікацію.

За основним принципом характеру взаємовідносин (між керівником і виконавцями) виокремлюють авторитарний, демократичний та ліберальний (анархічний) стилі. Російський науковець у сфері менеджменту Н. Кабушкін зазначає, що загальноприйняту класифікацію необхідно доповнити ще трьома стилями: патерналізм, опортунізм і фасадизм [79].

Авторитарний (автократичний) стилю передбачає одноосібну владу керівника. Такі управлінці керують і приймають рішення лише самостійно, а основу їхньої співпраці з підлеглими складає управління через накази. Керівнику, що обрав цей стиль управління характерна категоричність: наказує, наполягає, але ніколи не простить, вимагає, щоб підлеглі лише йому звітували про хід та результати своєї роботи, самостійно приймає чи скасовує рішення, не допускаючи ініціативи з боку підлеглих. Зазвичай їм властива ставка на адміністративно обмежені контракти з підлеглими [79, с. 343].

Під час управління в демократичному стилі керівник переважно прагне до колективного вирішення питань (на нарадах чи обговореннях він розміщується, як правило, усередині колективу, невимушено ініціює прояви активності підлеглих). Управлінець, що демократично провадить власну діяльність, вимогливий, проте справедливий, буде ввічливий та доброзичливий взаємовідносини в колективі, адекватно реагує на критику зі сторони підлеглих і постійно контактує з ними. Вирішує всі питання шляхом делегування частина управлінських функцій іншим фахівцям, систематично інформує підлеглих про хід роботи, таким чином у підготовці та реалізації управлінських рішень беруть участь усі члени колективу [4].

Дещо відрізняється співпраця з колективом ліберального керівника – він відіграє роль спостерігача та мотиватора, надавши підлеглим автономність прийняття рішень, можливість індивідуального та водночас колективного керівництва. Для керівника такого типу управління характерна ввічливість, готовність скасувати раніше прийняті рішення, безініціативність, неосмисленість виконання указів вищих органів управління, а також страх перед конфліктами (в основному погоджується з думкою підлеглих) [36].

Розглянемо також стилі управління, які виокремив Н. Кабушкін.

Для патерналізму в управлінні характерне незвичне поєднання у керівнику високої турботи про підлеглих та прийняття лише одноосібних рішень, що формує думку в колективі про те, що керівник є добрим та

корисним. Керівники-патерналісти є великодушними автократами, які постійно прагнуть до демонстрації в управлінні та спілкуванні з підлеглими власної мудрості та знань. На нашу думку, класифікацію необхідно доповнити теорією Дугласа Мак Грегора, який характеризує стилі за сприйняттям лідером людської сутності та виділяє стиль «Х» і «У»:

1. Стиль «Х». Для таких управлінців характерне сприйняття підлеглих «як маси людей, що взагалі не люблять трудитися, що прагнуть уникнути роботи, що уникають відповідальності, самостійності, що віддають перевагу підкорятися, більше всього прагнучих до захищеності. Тому їх потрібно змушувати трудитися, використовуючи примус, погрозу покарання, жорстокий контроль».

2. Стилю «У». Керівник керується принципом, що «праця є природний процес, властивий людині; за відповідних умов люди не тільки не уникають відповідальності, але і прагнуть до неї; якщо люди залучені до цілей організації і розділяють їхні як власні, то у своїй діяльності вони будуть прибігати до самоврядування і до самоконтролю. У цьому випадку прилучення розцінюється як акт довіри і несе функцію винагороди» [56, с. 172].

Зважаючи на подану класифікацію, вважаємо за потрібне розглянути особистісні характеристики керівника.

Найпопулярнішою є характеристика людей за соціологічним ознакам швейцарського психолога Карла Густава Юнга, який ввів поняття «екстраверсія – інтроверсія» (1920). Його праця характеризує індивідуально-психологічні розбіжності людини.

Екстраверти – імпульсивні, ініціативні, гнучкі, пильні, соціально адаптовані. За словами К. Юнга для них характерна спрямованість на навколишній світ [82].

Інтроверти – некомпанійські, замкнуті, соціально пасивні, схильні до самокритики та постійного самоаналізу, фіксації інтересів. У них виникають

труднощі з соціальною адаптацією. Тобто для інтровертів характерна спрямованість на власний внутрішній світ.

Зважаючи на подану характеристику типів особистості вважаємо, що кращими керівниками є екстраверти [75, с. 45].

Лідери також мають власну класифікацію, яка виділяє два типи:

1. Командний лідер вибудовує систему керування, дотримується її та вимагає від підлеглих підкорятися цій системі (ієрархія, управлінські технології, чіткі правила).

2. Компанійський лідер зазвичай враховує усі фактори і зміни. Для нього так важливо гармонія із навколишніми, а тому зазвичай такі лідери прагнуть до колективного вирішення питань (постійні наради, збори тощо).

Існує й інша класифікація, за якою науковці поділяють лідерів на маніпуляторів та силових, експерта та «бюрократів».

Лідер-маніпулятор є сильною особистістю, для якої характерна установка власних «неписаних» правил в компанії. Такі правила ці не афішуються, проте саме від них залежить подальша робота колективу: хто не здогадується про «неписані правила» не зможе довго працювати під керівництвом маніпулятора. А оскільки ці правила є нестійкими, змінними, від звільнення ніхто не застрахований.

Лідер-експерт («софіст») вважає пріоритетом власного життя роботу, аскет. У колективі формується думка про єдиноправильність рішень такого керівника, тому підлеглі «йдуть за ним».

Нерішучий лідер («бюрократ») зазвичай формує невелику групу підлеглих, яким довіряє та з яким радиться, ухвалюючи рішення. Такі керівники зазвичай орієнтуються на вказівки вищого керівництва (не люблять приймати самостійні рішення), перекладають відповідальність на вище керівництво або підлеглих.

Тут варто зазначити про особливість управлінського рішення. В ідеалі, їхніми основними рисами мають бути: здатність до об'єднання, відкрите

спілкування, ефективна робота в команді та мотивація, а також чуття та інтуїція щодо підлеглих [40, с. 164].

Спосіб підходу до керівництва також можна розрізнати за статевими ознаками керівника, хоча тут варто зважати на індивідуальні особливості особистості.

Керівники жіночої статі в основному орієнтуються на колективну роботу (особливо в мінливих умовах зовнішнього середовища), причому для них важливіший сам процес діяльності, ніж результат. Також варто зауважити, що жінки лояльніше ставляться до чужих недоліків, якщо вони не стосуються її особистого або ж робочого процесу.

Чоловіки частіше прагнуть до лідерства, ставлять себе на перше місце та дбають про зміцнення своїх позицій. Пріоритетом для керівника чоловічої статі є результат, а не процес його досягнення. Така життєва позиція перешкоджає делегуванню влади, внаслідок чого такий керівник перебирає на себе більшість функцій, управляючи переважно одноосібно.

Усі подані типи мають і переваги, і недоліки, а тому, на нашу думку, ефективні керівники повинні мати здатність змінюватись у залежності від вимог реальності. Цю думку утверджує теза про те, що «в управлінні людьми немає абсолютних істин, тому що в кожного свій неповторний характер, навички, уміння, достоїнства і недоліки, і тому всі керівники поведуться по різному в однакових обставинах. Успішне управління – це функція трьох перемінних: керівника, підлеглого і зміни ситуацій» [13, с. 314].

Проаналізувавши основні стилі керівництва, робимо висновок, що вибраний керівником стиль, зокрема, його взаємозв'язки з процесом розробки й ухвалення рішень, є одним з найважливіших чинників під час ухвалення управлінських рішень. Обраний керівником стиль зазвичай є індивідуальним та особливим, проте, на нашу думку, занадто сталим (формується певні стереотипи управлінської діяльності). Для ефективнішого



виконання власних професійних обов'язків керівник повинен використовувати всі стилі та методи роботи залежно від конкретної ситуації.

Тобто, на наше переконання, на сучасному етапі розвитку суспільства керівник повинен вміти комплексно застосувати на практиці весь арсенал теорії управління, свідомо використовуючи власні сильні сторони. За такого індивідуально-ситуативного підходу керівник зможе використовувати в адекватний до кожного конкретного випадку (авторитарний, ліберальний, демократичний чи інший) стиль управління. І що різноманітніший арсенал керівних прийомів та гнучкіша тактика управління керівника (така, що здатна видозмінюватись для досягнення певної мети), то кваліфікованішим та ефективнішим є його управління.

## **1.2 Характерологічні якості керівника**

Під час оцінки кваліфікованості, рівня професіоналізму керівника потрібно враховувати не лише стиль керівництва та особливості прийняття управлінських рішень. Факторами, що вагомо впливають на професійну діяльність керівника, є також риси особистості керівника, його найстійкіші характеристики [26, с. 146]. Серед них виділяють чотири основні, за допомогою яких визначають характерологічні якості керівника:

1. Психологічні. До цього типу належать:
  - прагнення та здатність до керівництва;
  - сильна емоційно-вольова стійкість;
  - сміливість щодо прийняття нестандартних рішень (адекватна ризикованість);
  - прагнення досягти успіху та поставленої мети, честолюбство;
  - здатність домінувати та управляти в екстремальних умовах;
  - комбінаторно-прогностичний тип мислення (здатність до пошуку варіантів виходу із певної ситуації, швидкий перебіг

розумових процесів, здатність гнучкої зміни альтернатив, здатність до вирішення певних питань на інтуїтивному рівні (несподіване прийняття певного рішення, «осаяння»), логічність мислення, прогностичність (уміння вибору стратегії і тактики дій у певній ситуації));

- стійкість, здатність долати стрес;
- пристосованість (здатність швидко пристосовуватись до нових умов).

2. Інтелектуальні. Ця група характеристик охоплює такі риси характеру керівника:

- прагнення до постійного самовдосконалення та саморозвитку;
- схильність продукувати адекватні нові ідеї та досягнення, вміння їх (реальні та ілюзорні) розрізняти;
- здатність до широкомасштабного мислення;
- можливість швидкого опрацювання інформації з подальшим прийняттям відповідного рішення;
- адекватна оцінка власних дій (здатність до самоаналізу та самокритики);
- визнання можливої власної неправоти та правильності ідей, протилежних до власного розуміння ситуації (тобто вміння розуміти, приймати і використовувати ідеї, протилежну до власної думки).

3. Професійні. До них належать такі вміння лідера:

- ефективного використання досягнень прогресу;
- глибокого розуміння тонкощів ринкової економіки;
- віднаходити та розкривати потенціал підлеглих (резерви людського чинника);
- мотивувати працівників для підвищення ефективності їхньої роботи, об'єктивно критикувати діяльність підлеглих;

- приймати та реалізовувати нестандартні рішення;
- ефективно встановлювати завдання, розподіляти їх серед професіоналів і визначати адекватні терміни виконання цих завдань;
- ділового підходу до справи;
- проявляти постійну ініціативу в роботі.

4. Соціальні. Соціальними сталими рисами особистості керівника мають бути:

- вміння враховувати позитивні та негативні наслідки прийнятих рішень;
- схильність до соціальної справедливості під час провадження управлінської діяльності;
- здатність до попередження конфліктів та їхнього ефективного розв'язання;
- вміння будувати адекватні стосунки і керівника з підлеглими (з переважанням демократичності, тактовності та ввічливості під час спілкування з підлеглими), і між працівниками, а також підтримувати в колективі сприятливу для роботи атмосферу;
- вміння заохочувати персонал до відвертості;
- відчуття відповідальності за прийняті рішення;
- здатність дотримуватися правил організації [13].

Проаналізувавши бажані сталі риси характеру керівника, варто також подати прийняті вимоги до людей, що здійснюють керівництво. Найчастіше дослідники виокремлюють сім обов'язкових для управлінця якостей, серед яких: компетентність (вміння провадити власну управлінську діяльність на високому професійному рівні); відповідальність і гідність (висока схильність до відповідальності за власні дії); вміння використовувати нові методики та приймати нестандартні рішення (здатність до пошуку нових рішень та ризикувати, проявляти творчий підхід під час вирішення проблеми);

гнучкість й адекватне розуміння ситуації (здатність визнавати та приймати альтернативи, що є протилежними власному розумінню, підсвідоме відчуття нових потреб); висока працездатність (прагнення до якісного виконання професійних завдань, бажання досягти досконалості у власній роботі); комунікабельність (здатність установлювати контакти, вміння налагоджувати стосунки в колективі); професійне застосування мотивації (увага до потреб підлеглих з метою підвищення ефективності їхньої праці) [57].

Варто зауважити, що подані якості потрібно розглядати як єдине ціле, нерозривно пов'язані між собою компоненти. До прикладу, здатність приймати нестандартні рішення (що є вимогою до керівника) напряду залежить від загального складу особистості (її сталих характеристик, способу мислення, інтуїції тощо). Попри те, що риси керівника умовно поділяють на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні, більшість із них є універсальними, хоч і вирізняються пріоритетністю певних чинників. Отже, бажані сталі характеристики лідера та вимоги до управлінців багато в чому є подібними, та навіть єдиними. Зважаючи на це припускаємо, що основними вимогами до управлінців є саме наявність основних характерологічних якостей особистості керівника, із врахуванням набутих якостей, знань та умінь (здобуття освіти (професійної, зокрема, психологічної) та саморозвиток).

На нашу думку, заслуговують на особливу увагу наукові дослідження цієї проблематики українського фахівця в галузі кадрів та управління персоналом Г. Щокіна, який вважає, що керівник у своїй професійній діяльності повинен володіти професійно-діловими, адміністративно-організаційними, соціально-психологічними та моральними якостями. Розглянемо їх детальніше.

Поняття професійно-ділових якостей включає високий професіоналізм, здатність до генерування ідей, прийняття нестандартних управлінських рішень та відчуття відповідальності за їхні позитивні та негативні наслідки, постійне прагнення до професійного розвитку, підприємливість, здатність

здобути авторитет у колективі та на професійному ринку, здатність до розумного ризику, уміння здійснювати антикризове управління.

Адміністративно-організаційними якостями на думку дослідника є: оперативність, уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль, гнучкість управління (уміння підлаштовуватися під ситуацію та відповідно до неї змінювати стиль управління), далекоглядність (уміння розробляти дострокові програми й організовувати їх реалізацію), здатність мотивувати колектив, стимулювати його ініціативність, послідовно провадити власну професійну діяльність, прагнення до завершеності справ та здатність їхнього провадження від початку до кінця, інтернальність (усвідомлення власної значущості), уміння формувати злагодженість колективу, раціональне використання потенціалу підлеглих та здатність делегувати повноваження відповідно до можливостей професіоналів, усвідомлення меж своєї влади.

До соціально-психологічних якостей належать: психологічна компетентність, інтелектуальність, управлінська культура ділового спілкування, толерантність, розумне прагнення до лідерства та влади, здатність до самоконтролю (уміння регулювати власну поведінку та психічний стан), адекватне сприйняття колегіального управління, екстравертованість управлінських дій (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ), відкритість спілкування (здатність чітко висловлювати свої думки та публічно виступати), здатність до здобуття авторитету та підтримки власного іміджу, уміння регулювати конфлікти та здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі (створювати психологічний комфорт), емоційна стійкість та стресостійкість, оптимізм, почуття гумору.

Моральні якості включають патріотизм і високу національну свідомість, продержавницьку та громадянську позицію інтелігентність, людяність і порядність (прагнення допомагати людям, повага до гідності людей, чесність), високе відчуття обов'язку тощо [80, с. 159].

Дослідники М. Бояревич та О. Євтушенко у своїй науковій праці «Основи формування особистості керівника-лідера» зазначають, що основу портрета керівника становлять:

- 1) біографічні характеристики керівника (здобуття вищої професійної, а також гуманітарної, соціально-економічної чи юридичної освіти [1, с. 56];
- 2) здібності керівника (його психологічні особливості керівника, які обумовлюють досягнення високих результатів, зокрема, в організації праці та формування стосунків з підлеглими; аналізуючи це явище видатний дослідник Б. Теплов у своїй праці «Розум полководця» звертав увагу на те, що «теоретичний розум розглядається як вища форма прояву інтелекту. Практичний же розум, навіть на найвищих ієрархічних рівнях, – розум політика, державного діяча, полководця – розцінюється (...) як елементарніша, легша, немовби менш кваліфікована форма інтелектуальної діяльності. Це переконання глибоко помилкове (...) немає ні найменшої підстави вважати роботу практичного розуму простішою і елементарнішою, ніж роботу розуму теоретичного...» [68];
- 3) специфічні здібності особистості керівника (здобуття управлінцем спеціальних знань, умінь, його компетентність, здатність здобувати та використовувати інформацію) [14];
- 4) особистісні риси керівника (стресостійкість, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційна врівноваженість, відповідальність, ініціативність, надійність, здатність до супротиву зовнішньому впливу під час прийняття рішень, відкритість та здатність до встановлення контактів) [1, с. 56];

- 5) вікові особливості керівників (надутий досвід управлінців, за допомогою якого керівник здатен професійно та науково обґрунтовано планувати кар'єрний ріст управлінських кадрів, встановлювати об'єктивні вимоги до підлеглих (мати реальні очікування щодо результатів їхньої діяльності) [1, с. 57].

Російські психологи В. Зазикін та А. Чернишов виділяють суб'єктивні чинники впливу на результативність діяльності керівника, серед яких досвід, здібності та якості керівника. За цією теорією досвід виступає якістю особистості, набутою шляхом навчання (знання, навички, вміння і сталі дії особистості), управлінські здібності – особливістю і вродженою якістю особистості (тобто вкрай суб'єктивні фактори, що не обмежені знаннями, вміннями та навичками керівника), а власне якості керівника – результатом реалізації здібностей під час провадження управлінської діяльності. Дослідники зауважують, що у теорії й практиці управління якості й здібності часто не розрізняють, сприймаючи як єдину умову ефективності управлінської діяльності (за: [22]). На нашу думку, виокремлені науковцями чинники впливу на діяльність керівника є єдиними та зумовлюють одне одного (із управлінських здібностей випливають якості керівника, а досвід є результатом їхньої реалізації). Також зауважимо, що за цією теорією можна стверджувати, що управлінські здібності необхідно розкривати для їх перетворення у якості, адже здібності є прихованими можливостями особистості керівника [11, с. 481].

У сучасній науці також існує класифікація особистісно-ділових, професійних якостей керівника, за якою розрізняють головні (компетентність і комунікабельність) й важливі (особистісно-ділові, професійні якості) характеристики.

Наявність головних якостей є надважливою для управлінської діяльності. Компетентність виражається за допомогою особистісних рис, умінь і навичок, властивих для раціональної (інтелектуальної) сфери

особистості. Комунікбельність пов'язана з вродженими задатками особистості, які формуються, розвиваються у процесі життєдіяльності.

Компетентність керівника передбачає наявність професійної освіти, загальної й спеціальної ерудиції, постійні підвищення власної науково-професійної кваліфікації [68], а також такі властивості особистості, як логіка та системність мислення (практичність, здатність швидко осмислювати проблему, передбачати альтернативи її вирішення, винахідливість), організаторські якості (уміння відбирати кадри та управляти ними, ефективно планувати роботу та забезпечувати чіткий контроль її перебігу).

Варто наголосити на тому, що організаторські якості забезпечують певні психологічні властивості особистості, зокрема:

- психологічна вибірковість;
- здатність мотивувати, забезпечувати ініціативність і активність колективу;
- об'єктивність критики щодо діяльності підлеглих та здатність до розумної самокритики;
- психологічний такт (почуття міри у взаєминах з колективом);
- адекватна вимогливість, яку необхідно регулювати відповідно до ситуації;
- схильність до організаторської діяльності [1].

Комунікбельність керівника є тією рисою особистості, яка передбачає вміння встановлювати контакти, легкість спілкування і товариськість [35]. Комунікбельність – це вміння спілкуватися, яке залежить від природних можливостей, ділової чарівності, прагнення домінувати чи співпрацювати під час спілкування, поведінки в екстремальних ситуаціях тощо. Керівники, які розвинули та вдосконалили власні комунікативні якості володіють значним запасом стратегій спілкування, уміють ефективно взаємодіяти з іншими людьми, що досягається шляхом освоєння знань про особливості різних суспільних груп (їхніх інтереси, цінності й етнопсихологічні особливості).



До характеристик, які дослідники, що розробили подану класифікацію, вважають важливими, належать особистісно-ділові якості керівника, які передбачають стресостійкість, морально-етичні (такі, як чесність, порядність, принциповість тощо) та підприємницькі якості (уміння попереджати і швидко оцінювати ситуацію, активність, здатність до розумного ризику тощо) [27].

Особливо повно різноманітність і широкомасштабність діапазону прояву професійних якостей керівника репрезентували російські психологи І. Мангутов і Л. Уманський у власній класифікації [71]. Досліджуючи цю тематику автори довели, що здібність керівника можна визначити за такими специфічними властивостями, як психологічна вибірковість, практично-психологічний розум, психологічний такт, суспільна енергійність, вимогливість, критичність та схильність до організаторської діяльності.

Психологічна вибірковість проявляється у здатності до: співпереживання, прояву високої чутливості та сприйнятливості в описі та відтворенні психологічних об'єктів; оперативного та адекватного аналізу та характеристики психологічних особливостей людей; вибіркової психологічної пам'яті, вміння виокремлювати деталі, спостережливість у бесідах, під час вирішення управлінських завдань; психологічного аналізу з метою трактування поведінки та вчинків інших людей, самоаналіз; впевненість у силах, здібностях та можливостях певної групи людей; психологічного аналізу ситуацію з точки зору іншої людини [75].

Практично-психологічний розум передбачає:

- уміння розподіляти обов'язки серед колективу з урахуванням індивідуальних особливостей працівників;
- здатність швидко орієнтуватися в ситуаціях, які вимагають практичного застосування знань;
- прояв винахідливості при використанні психологічного стану людей за певних умов;

- здатність мотивувати підлеглих з метою підвищення ефективності праці (стимулювати, мотивувати колективну діяльність, використовувати різноманітні методи зацікавлення працівників, використовуючи моральні та матеріальні стимули);
- групування професіоналів для виконання колективних завдань, здійснюючи яке необхідно враховувати стосунки, особисті симпатії й антипатії, психологічні відмінності працівників;
- здобуття та постійне вдосконалення організаторських знань, навичок, умінь;
- вміння враховувати людські можливості під час розв'язання практичних проблем (як результат вибіркової пам'яті та здатностей розуму керівника, а також вияв реалізму та практичності управлінця).

Характерними рисами психологічного такту почуття міри у відносинах і взаємодії з колективом, формування оптимальних відносин з підлеглими. Психологічний такт – набутий феномен, який можна розвивати шляхом гнучкості та винахідливості комунікації (приспособлення до манери спілкування різних людей, відсутності «мовленнєвого шаблону», прояву комунікативної креативності під час знайомства з новими працівниками тощо), підбору індивідуальної манери спілкування з людьми (заснованому на вичислені їх усталених індивідуально-психологічних особливостей), вдосконалення власного відчуття ситуації та її атмосфери, врахування зовнішніх факторів впливу на взаємини індивідів, професійна чутливість (уважність і здатність співчувати людям), формування комунікативної вільності (природності та прямолінійності у спілкуванні), побудови демократичних стосунків у колективі (за допомогою вродженого відчуття справедливості, прояву об'єктивності в процесі оцінювання діяльності підлеглих та колег).

Суспільна енергійність є здатністю до здійснення емоційно-мовленнєвого впливу, що проявляється в різних емоційних формах мовлення. Зокрема, такими формами є: застосування членування фраз, інтонацій, наголосів та пауз з метою впливу на сприйняття реципієнтами сказаного комунікантом; вольове спонукання шляхом використання прийомів вербального та невербального спілкування [34, с. 387], використання різних словесних форм для досягнення бажаного результату (прохання, побажання, поради, заклики, переконання, навіювання, вимога, розпорядження, наказ тощо).

Суспільна енергійність є важливим чинником організаційного та комунікативного процесу. Її характерними проявами є:

- здатність впливу на людей за допомогою власного ставлення до них, а також до справ, реакції на подій;
- переконливість, уміння проявляти логічну послідовність у власній мовленнєвій та практичній діяльності;
- практично-діяльна форма впливу (можливість стати взірцем для наслідування, здатність продемонструвати власний приклад виконання справи, яку керівник доручає іншим);
- самовпевненість, переконаність у можливості досягненні колективної мети, оптимізм;
- відчуття ситуації та здатність визначити оптимальний момент для вирішального впливу, сміливість і наполегливість у разі виникнення важких ситуацій, здатність продумано ризикувати [6].

Вимогливість характеризується наявністю у керівника високих вимог до підлеглих, прагнення до неухильного виконання прийнятих ним рішень, мотивування працівників з метою досягнення колективних цілей. Вимогливість проявляється у сміливості пред'являти ці вимоги, які повинні бути усталеними, категоричними, самостійними, постійними та однаковими для всіх. Проте варто проявляти гнучкість, допускати різноманітність форм

їхнього прояву (вміння подати їх у формі жарту, дотепного зауваження чи навіть сарказму), а також можливість їх зміни чи індивідуалізації з урахуванням конкретної ситуації та в залежності від постійних і тимчасових психологічних особливостей працівників [5].

Проявами критичності є аналітичний спосіб мислення (у відношенні до дійсності, конкретних справ), для якого характерні такі ознаки критичності:

- спостережливість (зауваження та виокремлення недоліків у роботі);
- самостійність (заснована на власних оцінних спостереженнях керівника);
- мобільність аналізу;
- використання логіки та аргументації у висловленні зауважень, їхня істотність, продуманість і доброзичливість;
- адекватна прямота та сміливість;
- сталість об'єктивних критичних висловлювань щодо недоліків у роботі колективу та діяльності підлеглих.

Український психолог В. Третьяченко, класифікуючи особливості управлінської діяльності, подає специфічні інтегральні чинники, що охоплюють такі якості особистості:

1. Адаптаційна мобільність – характеризує роль, місце та статус керівника в малих соціальних групах, а також визначає його значимість у структурі ділових відносин [37, с. 210]. До психологічних якостей, які визначають адаптаційну мобільність керівника належать: прагнення до здійснення впливу на людей, схильність до неперервних якісних змін умов праці, самостійність та незалежність (здатність протистояти негативному зовнішньому впливу) тощо.

2. Лідерство – емоційне (реалізується за горизонтальної та вертикальної взаємодії різних груп) та ділове, інструментальне (під час спільного розв'язання проблемних ситуацій) [41].

3. Інтеграція соціальних функцій (ролей) – відповідність образу керівника, пристосування поведінки до рольових очікувань колективу (цей феномен єдиновірний у відношенні і фактичних формальних, і неформальних емоційних лідерів).

4. Контактність – проявляється у здатності до налагодження позитивних соціальних контактів та встановлення ділових зв'язків, що є можливим за відкритості та простоти спілкування, розвитку вміння здобувати прихильність навколишніх, здатності до різнобічного аналізу й осмислення конфліктних ситуацій, вміння вислуховувати та переконувати, причому важливим є рівень прагнення до самоутвердження.

5. Стресостійкість – здатність за допомогою докладання інтелектуальних, вольових зусиль знаходити оптимальні рішення. Рівень затратності зусиль для подолання стресу й визначає стресостійкість особистості (що вища затратність, то нижча стресостійкість). За низької здатності подолання стресу високе вольове напруження провокує емоційні перенапруження, внаслідок чого виникають емоційні зриви, неврози, нелогічність та нестабільність дій керівника. Для управлінців цей чинник є особливо важливим, адже їхня робота нерозривно пов'язана з неабиякою емоційною напругою, яка активізує роль емоційних регуляторних механізмів у структурі особистості керівника [43].

Схильності до організаторської (управлінської) діяльності визначають за такими ознаками:

- невимушений та самостійний початок роботи в сфері організаторської діяльності;
- прагнення до лідерства, організації чужої праці та готовність взяти відповідальність за її результати;
- усталена, безкорислива потреба в управлінській діяльності;
- невтомність, емоційне піднесення, прагнення безперервності роботи та навіть трудоголізм під час провадження управлінської діяльності;

- відчуття необхідності в управлінських діях за будь-яких обставин [72, с. 356].

Проаналізувавши усі характерологічні риси, які є необхідними та важливими для управлінця, варто виокремити характеристики особистості, які є найбільш значущі для ефективного оцінювання та розстановки керівних кадрів, фахівців, зокрема, є навички соціальної взаємодії, прагнення до успіху, соціальна зрілість (наявність належно сформованих особистих цілей, здатність контролювати та коригувати власну поведінку); практичний інтелект, стійкість до емоційно напруженої та складної роботи, здатність до її планування та визначення пріоритетності завдань при обмежених термінах їхнього виконання; соціальна пристосованість і беззаперечне лідерство (авторитетність, спонукання підлеглих до роботи, вміння здобувати прихильність колег) [49].

Деякі з дослідників доповнюють перелік поданих рис, що якнайзагальніше дають змогу оцінити особистість керівника, такими особистісними:

- емоційна та психологічна стійкість;
- здатність до налагодження ефективної комунікації;
- припущання можливості делегувати власних повноважень, співпраці в колективі;
- осмислення власних інтересів та вміння визначити та задовільнити потреби підлеглих,
- вміння чітко формулювати власну позицію і приймати ідеї інших людей (навіть за умови їхньої діаметральної протилежності);
- здатність регулювати стосунки в колективі та будувати взаємини зі співробітниками на основі їхніх індивідуальних особливостей, фізичного, психічного і морального стану [28, с. 190].

Під час провадження організаційної діяльності слід пам'ятати про її багатоаспектність, динаміку, взаємозв'язок із зовнішніми факторами впливу

(соціально-економічними явищами, постійним розвитком продукції, технологій), канали взаємодії, що вимагає від керівника високої кваліфікації та професіоналізму, здатності до стратегічного і тактичного мислення, вміння інтегрувати різні аспекти діяльності, гнучкість щодо розуміння співробітників, вибору стилю управління, відповідно до об'єктивних змін ситуації, беззаперечне прагнення до лідерства та, водночас, вміння працювати в колективі, здатність визначати ключові чинники ефективності різних типів організацій і стратегій управління.

Важливим чинником, який формує професіоналізм та є складовою характерологічних якостей керівника є його педагогічна майстерність [29, с. 30], яка формується за допомогою здобутого професійного досвіду. Тобто вона є результатом тривалої, активної, свідомої, творчої та ефективної діяльності; і, водночас, складним комплексом біологічних і соціальних особистісних якостей, які оцінюють за зовнішніми (що є сукупністю особових якостей, здібностей, накопичених знань, вмінь, навичок, досвіду, індивідуального стилю, педагогічних прийомів) та внутрішніми (змістовна характеристика, що передбачає наявність педагогічних здібностей, професійно важливих якостей, позитивного ставлення до педагогічної праці, психічна стійкість і готовність до несподіваних та тривалих педагогічних ситуацій, здатність раціонально використовувати набуті знання та досвід, спроможність до підбору креативного методу вирішення педагогічні завдання різної складності) показниками [83].

Підсумовуючи вище вказане зазначимо, що педагогічна майстерність включає у себе комплекс знань, вмінь, навичок, досвіду, технологій педагогічного процесу, самоорганізації, які використовують з метою ефективного та якісного провадження власної професійної діяльності [29].

У сучасних реаліях управлінець у власній діяльності має комплексно враховувати організаційно-економічні, виробничо-технічні та соціально-психологічні аспекти [25, с. 98]. Одним із найважливіших із цих факторів є

володіння основами психології людини та управління. Зокрема, в управлінні людьми важливою є здатність формувати сприятливу для комунікації та співпраці атмосферу, а також вміння застосовувати індивідуальний підхід до кожного з працівників, що неможливо без здобуття психологічної та педагогічної освіти, набуття здатності аналізувати не лише діяльність працівників, а й власні психологічні особливості.

Отже, з проаналізованого матеріалу робимо висновок, що необхідні для управління якостей є своєрідним комплексом отриманих генетично-детермінових особливостей, здобутих шляхом навчання та саморозвитку знань та умінь, набутих під впливом соціально-історичних умов характеристик. основні та важливі якості необхідно формувати та постійно розвивати, що є неможливим без цілеспрямованого прагнення керівника до підвищення власної кваліфікації.

### **1.3 Специфіка соціально-психологічного клімату колективу**

Соціально-психологічний клімат у колективі та рівень його сформованості є одним із факторів, за яким можна оцінити ефективність діяльності керівника. Формування соціально-психологічного клімату передбачає міжособистісні впливи та зовнішній вплив (речей, предметів, явищ). Зазначену тематику вивчали науковці різних галузей, зокрема психології та управління, серед яких були і вітчизняні, і заокеанські дослідники. Одним із них є російський філософ і психолог Б Паригін визначив основу перебігу процесу формування сприятливого клімату в колективі та дійшов до висновків, що соціально-психологічний клімат – «один із вирішальних чинників успішної діяльності людини в усіх сферах життя суспільства» [53, с. 76].

Науковець у сфері психології Р. Шакуров, який також досліджував цей феномен, пропонує під час розгляду соціально-психологічного клімату враховувати три компоненти, які, на його думку, становлять основу



зазначеної проблематики, – психологічний, соціальний та соціально-психологічний фактор. За словами дослідника, «психологічна форма клімату розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і властивостях групи (так, можна говорити про атмосферу оптимізму, страху, цілеспрямованості або вольової розслабленості, творчого пошуку та інтелектуальної активності людини тощо)» [78, с. 189]. Соціальний аспект Р. Шакуров розглядає як фіксацію соціального змісту інтелекту, емоцій, а соціально-психологічний – як прояв єдності, згоди, задоволеності, дружби, згуртованості колективу [52].

Розглянемо детальніше саме поняття соціально-психологічного клімату. На думку багатьох науковців він є якісною стороною стосунків, яка проявляється через сукупність психологічних умов, які впливають на ефективність спільної діяльності, темпи та різносторонність розвитку особистості в групі. Клімат у колективі визначають як сприятливий, несприятливий, нейтральний, позитивний чи негативний [58].

Фактори впливу на формування сприятливого соціально-психологічного клімату колективу поділяють на суб'єктивні та об'єктивні.

Суб'єктивними ознаками вважають фактори, що залежать від індивідуального сприйняття ситуації кожним працівником, серед яких бажаними є довіра та взаємовимогливість, доброзичливість і розумно критичність, демократичність стосунків, відкритість інформації про завдання та стан справ у колективі, високий ступінь співпереживання, високе відчуття відповідальності.

Об'єктивними ознаками є бажані статистичні дані, такі як показники високої результативності, низька плинність кадрів, належне дотримання трудової дисципліни усіма членами колективу, низька напруга та конфліктність, або ж навіть її відсутність в колективі тощо [55].

Не зважаючи на індивідуальні особливості кожного колективу, та його учасників зокрема, існують подані ознаки є універсальними, а отже,

стверджуємо можливість ефективності використання загальних факторів формування сприятливого соціально-психологічного клімату [63, с. 58], до яких належать:

- 1) характер виробничих відносин;
- 2) організація й умови трудової діяльності; характерні ознаки діяльності органів управління та самоврядування;
- 3) обраний керівником стиль управління;
- 4) соціально-психологічні та демографічні особливості групи;
- 5) величина колективу.

Вирізняють також зовнішні та внутрішні фактори формування соціально-психологічного клімату:

- 1) фактори макросередовища (соціально-психологічні тенденції особливості сучасної суспільно-економічної формації, діяльність вищих органів управління, територіальні соціально-психологічні особливості);
- 2) фактори мікросередовища (визначаються рівнем задоволеності колективу особливостями матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці, нюанси розподілу повноважень між формальною та неформальною структурою, обраний керівником стиль, рівень психологічної культури керівника та співробітників) [30].

Отже, однією з основних умов підвищення ефективності діяльності колективу є сприятливий соціально-психологічний клімат, що передбачає задоволеність працівників працею і стосунками в колективі. Формування і вдосконалення соціально-психологічного клімату є обов'язковою, постійною практичною задачею керівника, до якої необхідно підійти не лише відповідально, а й індивідуально, творчою.

#### **1.4. Розуміння поняття «управлінське рішення»**

Існуючу зараз теорію прийняття рішень розробляли впродовж тривалого часу і вітчизняні, і зарубіжні вчені, серед яких особливий внесок здійснили

дослідники: В. Бакуменко, Я. Берсуцький, А. Дегтяр, Ю. Лисенко, В. Петренко, Н. Чумаченко, С. Бир, М. Мескон, Д. Дерлоу, Х. Райфа, Р. Кіні, Г. Саймон, Ф. Тейлор, О. Уайт, Р. Фатхутдінов, А. Фойль [8; 24; 64; 73; 76; 81].

Науковці визначають широке та вузьке поняття процесу прийняття управлінських рішень.

У широкому розумінні прийняття рішень характеризує усі процеси управління, тобто охоплює процес прийняття рішень, його реалізацію та контроль за результатами його виконання. Така характеристика поняття спростовує твердження, що кінцевим результатом цього процесу є прийняття рішення.

У вузькому розумінні поняття прийняття рішень визначають як процес вибору найефективнішого рішення з ймовірних. Тобто у вузькому розумінні розглядається лише процес вибору, який передбачає не лише вибір найкращого варіанту, а й пошук альтернатив, визначення критеріїв оцінки цих альтернатив для подальшого вибору тощо [32].

Для осмислення категорії «управлінське рішення» необхідно спочатку встановити значення поняття «прийняття рішень». Прийняття управлінських рішень і їх реалізація є основною метою управлінської діяльності керівника, адже правильність та своєчасність прийняття управлінських рішень визначає подальшу ефективність діяльності всього колективу [69]. Найпоширенішим із існуючих визначень цього поняття є таке: прийняття рішення – складний розумовий процес, який передбачає усвідомлення проблеми, постановку адекватної мети і виділення коштів для реалізації цієї мети [77, с. 128].

Такою адекватною, установленою метою має бути ідеал об'єкта чи управління, якого керівник бажає досягти в результаті власної діяльності.

Ухвалення управлінського рішення є багатоаспектним процесом, що починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується після вибору, прийняття рішення [30].

До керівників, зокрема, до управлінських рішень, прийнятих ними, існують певні вимоги, серед яких ключовими є такі [45, с. 53]:

- наявність чіткої мети (чітке та зрозуміле формулюванні рішення з метою уникнення сумнівів, можливого подвійного його трактування підлеглими);
- обґрунтованість і несуперечливість усіх рішень (врахування внутрішніх і зовнішніх обставин, попередніх й майбутніх рішень у процесі вибору та ухвалення);
- законність та правомірність прийнятих рішень (врахування вимог законів, вказівок і розпоряджень вищого керівництва, прав та обов'язків усіх учасників колективу);
- конкретність, адекватність ухвал (наявність адресата, термінів виконання, визначення способу реалізації певного рішення – що, хто, як, коли, де, за який термін та в якому порядку має виконувати);
- своєчасність та ефективність (рішення має бути найкращим із можливих альтернатив щодо результативності його виконання).

Беззаперечно, процес підготовки й ухвалення рішення є психологічним явищем. У зв'язку з цим, науковці поділяють теорію прийняття рішень на два підходи – інтуїтивний (прийняття рішення на основі суджень, передчутті, без застосування аналітичного аналізу фактів) і раціональний (аналіз ситуації вибір правильного рішення на основі професійних знань чи накопиченого досвіду). Оскільки приймаючи інтуїтивні рішення управлінці керуються лише відчуттям правильності, без аналізу всіх «за» і «проти», вважаємо, що переважно ефективнішими є рішення раціональні, а тому саме вони мають бути пріоритетними у діяльності керівника. Проте, хоч раціональний підхід і є ефективнішими, швидшим і дешевшим методом вибору альтернативи, він є безрезультатним у непередбачуваних ситуаціях, які не мали аналогів, зокрема, у минулому досвіді керівника [30]. Для підготовки й прийняття

раціонального управлінського рішення дії керівника мають бути підпорядковані принципам аналітичного аналізу і складатися з п'яти етапів:

1. Орієнтувальний. На цьому етапі керівник виявляє проблему та встановлює адекватну мету прийняття рішення, що ефективно її нейтралізує.

2. Інформаційний. Виявивши проблему необхідно зібрати та проаналізувати відповідну інформацію, а також визначити межі майбутньої діяльності, які залежать від керівника та від обставин конкретної ситуації.

3. Вироблення й ухвалення рішення. Цей етап передбачає: установку параметрів прийняття рішення; підбір та опрацювання альтернативних рішень (за потреби – із залученням виконавців майбутнього рішення); аналіз альтернативних рішень із врахуванням їхніх переваг, недоліків і можливих результатів їхньої реалізації; вибір оптимального рішення із врахуванням отриманої на трьох етапах інформації.

4. Організаційний. Оприлюднення інформації щодо прийнятого рішення серед виконавців (встановлення термінів його реалізації, розподіл задач і призначення відповідальних за їхнє виконання, проведення інструктажу та забезпечення взаємодії серед членів колективу).

5. Контрольний (облік і контроль за якісною реалізацією рішення [76, с. 54]).

Отож ми вважаємо, що пріоритетним для керівників під час ухвалення управлінських рішень має бути раціональний підхід, заснований на аналітичному аналізі ситуації з урахуванням наукових досліджень у цій сфері та нових методів ухвалення рішень. Завдяки цьому керівник може контролювати власні інтуїтивні судження та застосовувати їх лише за потреби, що забезпечує узгодженість і надійність прийнятих управлінських рішень. І чим складніша ситуація та чим більшу відповідальність за її вирішення несе керівник, тим адекватніше можна оцінити рівень професійної майстерності керівника, який визначає: міру кваліфікованості прийнятих таким керівником рішень, осмисленої ініціативності, здатність діяти

конструктивно за непередбачуваних обставин та обирати найоптимальніший варіант із можливих альтернатив, прагнення до пошуку ефективніших шляхів та методів досягнення установленої адекватної мети.

## Висновок до 1 розділу

Теоретичний аналіз літератури дозволив нам зробити наступні висновки у досліджуваній темі. Стиль керівництва є сукупністю методів, норм, принципів та прийомів впливу щодо підпорядкованих, що має на меті ефективне здійснення управлінської активності та досягнення поставленої мети, а також манера поведінки, метод та спосіб роботи. Стиль праці має відношення як до керівників, так і підпорядкованих чи виконавців. Кожен володіє особистим стилем праці та має деяке природне чуття стилю. До найбільш поширених стилів керівництва відносять: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Характерологічними якості керівника є: його компетентність, адже будь-який керівник повинен знати, як виконувати свою ділянку роботи на достатньо високому та професійному рівні; особистісна гідність та висока відповідальність; вміння йти на виправданий ризик та чуття нового, вміння креативно вирішувати різні питання, у прийнятті рішень сміливість, розуміння ситуації, гнучкість, гостре відчуття новітніх потреб, відчуття подій та часу, прагнення стати кращим та висока працездатність, здатність до комунікативної взаємодії, можливість встановлювати нові зв'язки та контакти, повага до підлеглих.

Соціально-психологічний клімат – це якісна сторона стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, що перешкоджаючи чи сприяють відповідній продуктивній діяльності разом та максимально всебічному розвитку в групі особистості. Такий мікроклімат має назви нейтрального, несприятливого чи сприятливого та негативно чи позитивно впливати на самопочуття особи.

Загальними факторами формування соціально-психологічного клімату є: виробничі стосунки такого суспільства, частиною якого є дана група; умови та організація трудової діяльності; особливості та специфіка праці органів самоврядування та управлінських органів; форми та стиль управління;

демографічні, гендерні та соціально-психологічні властивості групи; кількісна характеристика групи.

Прийняття рішення – це складний розумовий процес, який передбачає усвідомлення проблеми, постановку адекватної мети і вибір коштів для реалізації даної мети. У процесі прийняття рішень керівник повинен дотримуватись деяких етапів, зокрема, постановки мети, встановлення критеріїв рішення, їх поділ за принципом важливості для організації, відпрацювання альтернативи, визначення ризиків, оцінки ризиків та прийняття рішення.

До головних видів управлінських рішень належать організаційні, інтуїтивні, раціональні, адаптаційні та інші.

У другому розділі ми окреслили основні стилі управлінських рішень: імпульсивний стиль, інертні рішення, рішення обережного типу, групове чи колективне рішення, рішення меншості, компромісні рішення, рішення більшості, рішення взаєморозуміння, одностайні рішення.



## РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТОСУНКІВ КЕРІВНИКА З ПІДЛЕГЛИМИ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### 2.1. Методична база дослідження

Мета проведеного нами емпіричного дослідження полягала у виявленні та оцінюванні впливу стосунків керівника з підлеглими на прийняття управлінських рішень.

Базою проведення емпіричного дослідження слугувала мережа магазинів «Євротехніка» у м. Львові.

Вибірка становила 70 осіб різної статі віком від 19 до 58 років, які є працівниками (в тому числі керівниками) мережі магазинів «Євротехніка». Демографічні особливості досліджуваної групи розміщено у Таблиці 1.

Таблиця 1.

Демографічні особливості досліджуваної групи

Вік		М\	
		кількість	
		25,4 (S.D.=10,1)	
Стать (у %)	Жінки	46	65.7%
	Чоловіки	24	34.3%
Курс (у %)	Працівники	50	71.4%
	Керівний склад	20	28.6%

Дослідження відбувалося у період з жовтня по листопад 2016 року в індивідуальній та груповій формі роботи. Переважно керівники брали участь у дослідженні в індивідуальному порядку.

Для реалізації поставленої мети нами були використані такі психодіагностичні методики: методика «Дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу», методика «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса, методика «Діагностика особистості на мотивацію до уникнення невдач» Т. Елерса, методика «Аналіза та оцінки соціально-

психологічного клімату в колективі», методика «Оцінка стилю діяльності (управління)», анкета, щодо оцінювання ставлення керівника до підлеглих.

Гіпотеза дослідження: ми припускаємо, що взаємостосунки керівника з підлеглими впливають на прийняття управлінських рішень.

Локальні гіпотези:

1) припустимо, що існує зв'язок між показниками управлінських комунікацій, соціально-психологічним кліматом у колективі та стилями керівництва: авторитарно-одноосібним, пасивним та демократично-одноосібним;

2) припустимо, що існує кореляційна залежність між стилями керівництва у організації та рівнями мотивації до виконання робочих завдань у людини;

3) припустимо, що такі показники якості управлінських комунікацій як: інноваційний потенціал, організаційний потенціал, уміння планувати свою діяльність, використовувати свою владу та приймати рішення, здатність контролювати підлеглих та підтримувати їх прагнення до розвитку будуть пов'язані з віком статтю та статусом працівника;

4) припустимо, що мотивація до досягнення успіху та до уникнення невдачі буде пов'язаною з демографічними показниками у досліджуваній групі осіб;

5) припустимо, що статеві приналежності вік та статус людини в організації будуть пов'язані зі стилями управління (авторитарно-одноосібним, пасивним, демократично-одноосібним);

6) припустимо, що різні показники рівнів спілкування керівного складу з працівниками будуть пов'язані між собою;

7) припустимо рівень мотивації до досягнення успіху та до уникнення невдачі буде пов'язаним з основними визначниками управлінської комунікації до яких належать: інноваційний потенціал, організаційний потенціал, уміння планувати свою діяльність, використовувати свою владу та

приймати рішення, здатність контролювати підлеглих та підтримувати їх прагнення до розвитку;

8) припустимо, що існують статистично значимі відмінності поміж керівниками та підлеглими у різноманітних особливостях управлінських комунікацій, у мірі вираженості мотивації до досягнення успіху та уникнення невдачі та у трьох основних управлінських стилях;

9) припустимо, що відмінності у управлінських комунікаціях мотивації та стилях управління будуть існувати і серед чоловіків та жінок;

10) припустимо, що відмінності в управлінських комунікаціях мотивації та стилях управління будуть існувати також серед людей різного віку;

11) припустимо, що особливості людей, які працюють на керівних посадах будуть у більшій мірі пов'язаними з управлінськими стилями спілкування авторитарного типу. З цією метою проведемо багатофакторний аналіз, з виконанням умови, що працівник перебуває на керівній посаді;

12) припустимо, що особливості людей, які перебувають у службовому становищі підлеглого, будуть у більшій мірі пов'язаними з соціально-психологічними особливостями управлінського спілкування демократичного типу.

Методика «Дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу» допомагає дослідити взаємостосунки менеджера і персоналу організації, а також оцінити функціональні компоненти управлінської діяльності, у тому числі вміння менеджером приймати рішення; особистісні характеристики та комунікативний потенціал менеджера; авторитет менеджера серед персоналу.

Кожного представника адміністрації оцінюють за запропонованими параметрами. Параметри (ознаки) об'єднані у три блоки:

I. Функціональний компонент управлінської діяльності складається з:

- інноваційного потенціалу;
- організаційного потенціалу;

- уміння планувати свою діяльність;
- уміння використовувати владу;
- уміння приймати рішення;
- здатність контролювати оцінювання діяльності підлеглих;
- уміння підтримувати прагнення до розвитку підлеглих.

II. Особистісні характеристики та комунікативний потенціал керівника.

III. Авторитет керівника у працівників .

За кожною ознакою підсумовується кількість балів (середній бал за оцінками працівників). Для наочності будуються графіки міри вираженості параметрів [31, 221-229].

Методика «Діагностики особистості на мотивацію до успіху» (Т.Елерса). Опитувальник особистісний. Призначений для діагностики, виділеної Хекхаузенем, мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху. Стомлений матеріал являє собою 41 твердження, на які випробуваному необхідно дати один з 2 варіантів відповідей «так» чи «ні». Тест відноситься до моношкальних методик. Ступінь вираженості мотивації до успіху оцінюється кількістю балів, що збігаються з ключем.

Отримані оцінки слід підсумувати. Кількісні результати по цій методиці означають:

1 – 10 балів: мотивація до успіху низька, особа не прагне досягти перемоги, не схильна докладати власних сил у працю, апатична, пасивно ставиться до життя.

11 – 16 балів: середня мотивація до успіху. При такій мотивації людина не боїться ризикувати, вона не є скованою у своїх діях, бо можлива невдача не надто хвилює її.

17 – 20 балів: висока мотивація до успіху. Такі особи здатні йти на середнього рівня ризик для досягнення бажаного, схильні орієнтуватися на власні сили, гнучко і наполегливо добиватися поставленої мети.

Вище від 21 балу: мотивація до успіху надто висока. Це може спричиняти надмірну самокритичність до власних можливостей. При цьому особа може зазнавати надмірного хвилювання та страху зазнати невдачі. Підсвідома зневіра у власні сили викликає в людини меншу готовність до ризику, особистісну скованість. У результаті при надмірній мотивації до успіху людина може втрачати віру в те, що вона доб'ється бажаного.

Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають переваги середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюються невдач, надають переваги малому чи, навпаки, надто завеликому рівню ризику.

Чим вища мотивація людини до успіху — досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на сподівання на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай більш, ніж при слабкій. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі на нього, притаманно уникати великого ризику.

Ті, хто сильно мотивований на успіх і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють в незручні ситуації, ніж ті люди, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), це є перешкодою мотиву до успіху — досягнення мети [61, 626-629].

Методика «Діагностика особистості на мотивацію до уникнення невдач» Т.Елерса. В даній методиці запропоновано список слів: 30 колонок по три слова. У кожному рядку потрібно вибрати тільки одне з трьох слів, яке найточніше характеризує, і позначте вас.

Методика обробляється за допомогою ключа, чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту:

Від 2 до 10 балів — низький рівень мотивації до уникнення невдач.

Від 11 до 16 балів — середній рівень мотивації до уникнення невдач.

Від 17 до 20 балів — високий рівень мотивації до уникнення невдач.

Понад 20 балів — дуже високий рівень мотивації до уникнення невдач.

Дослідження показали, що люди з високим рівнем захисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють в подібні неприємності, ніж ті, хто має високу мотивацію до успіху.

Дослідження також показали, що люди, котрі бояться невдач (високий рівень захисту) надають переваги малому, або, навпаки, надто великому ризику, де невдача не загрожує престижу. Установка на захисну поведінку в роботі залежить від трьох факторів:

- ступеня потенційного ризику;
- переважаючої мотивації;
- досвіду невдач на роботі.

Посилюють установку на захисну поведінку дві обставини:

- коли без ризику вдається отримати бажаний результат;
- коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку.

Досягнення ж безпечного результату при ризикованій поведінці, навпаки, послаблює установку на захист, тобто мотивацію до уникнення невдач [61, 630-632].

Методика «Аналіз та оцінки соціально-психологічного клімату в колективі» дає можливість виявити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі, а також з'ясувати «бачення» членами колективу «реальних» та «ідеальних» показників клімату.

При обрахуванні результатів дослідження необхідно розрахувати середнє арифметичне по кожному показнику (по «Х» і по «О») та знайти їх співвідношення за формулою:

$$\frac{X}{M} = O$$

Чим значення М ближче до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі. Досвід використання зазначеної методики свідчить про те, що вона дає можливість діагностувати такі показники:

1. Загальну оцінку соціально-психологічного клімату в колективі (рівень його сприятливості);
2. Оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату (орієнтацію членів колективу па «реальні» та «ідеальні» показники клімату);
3. Особливості двох основних складових соціально-психологічного клімату:
  - а) Орієнтацію на справу;
  - б) Орієнтацію на людей [31, 292-294].

Стиль управління як соціально-психологічний феномен дозволила певною мірою діагностувати методика «Оцінка стилю управління». У даній методиці вимагається не лише самооцінка, а й аналіз практичної діяльності керівника. Підрахувавши номери відповідних тверджень і користуючись ключем-таблицею, можна визначити ступінь виявленості авторитарно-одноосібного, пасивного і одноосібно-демократичного стилю управління [59].

Таблиця 1

## Характеристика індивідуального стилю управління

Авторитарно-одноосібний	
0-7	Мінімальний ступінь: виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких «календарних» навичках, самовпевненості, впертості; прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати відстаючих і нездібних підлеглих.
8-13	Середній ступінь: відображає хороші лідерські якості, вміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість і егоїзм, поверхове ставлення до запитів підлеглих, небажання вислуховувати пропозиції заступників.
14-20	Високий ступінь: розкриває яскраво виражені людські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість в судженнях, енергійність і жорсткість вимогливості, невміння врахувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірну різкість у критиці, упередженість в оцінках, честолюбність і низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування громадською думкою.
Пасивний	
0-7	Мінімальний ступінь: проявляється в нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненості і нечіткості в розподілі обов'язків, імпульсивності в критиці

	недоліків підлеглих, слабкій вимогливості і відповідальності.
8-13	Середній ступінь: відображає прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, здатність піддаватися сторонньому впливові і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до вмовляння.
14-20	Високий ступінь: показує надмірну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, неввічливість і самоусунення від управління, підвищену навіюваність і слабку волю, безпринциповість і невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності і конкретних планів, потурання, панібратство.
Одноосібно-демократичний	
0-7	Мінімальний ступінь: свідчить про слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати і вислуховувати поради заступників, спроби спрямовувати діяльність колективу через заступників і актив, деяку невпевненість в своїх командно-організаторських якостях.
8-13	Середній ступінь: розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, вміння переконувати і пояснювати зміст наказів, поєднувати заохочення, використання прохання і прислуховуватися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.
14—20	Високий ступінь: відображає уміння координувати і виправляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, спільно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально-психологічні процеси колективу, розвивати критику і самокритику, попереджувати конфлікти і створювати високоморальну атмосферу в колективі.

Розроблена нами анкета (див. дод. А6) для керівників та підлеглих складається з паспортички і 8 питань, які включають в себе тестові, відкриті та закриті запитання. Дані запитання торкаються визначення мотивації до роботи, методів роботи у прийнятті управлінських рішень, атмосфери у колективі, ставленні підлеглих та керівників до пропозицій, які стосуються роботи. Зміст відкритих запитань носить бажаний результат, який би вони хотіли мати у роботі з колективом.



## 2.2. Обробка та інтерпретація отриманих результатів

Особливості взаємостосунків керівного складу та колективу працівників. З метою розкриття основних дослідницьких питань про особливості управлінського впливу та працівників організації розгляньмо, якими рисами наділяв керівників колектив, що було визначальним, а які характеристики видалися малозначущими.

Виявлено досить високо розвинений функціональний компонент управлінської взаємодії ( $M = 63,95$ ,  $S.D = 6,1$ ), який містив у собі наступні складові: інноваційний потенціал, організаційний потенціал, уміння планувати свою діяльність, уміння використовувати свою владу та приймати рішення, здатність контролювати діяльність підлеглих, уміння підтримувати прагнення до розвитку у підлеглих. Досліджувані високо оцінили організаційний потенціал керівництва ( $M = 13,44$ ,  $S.D = 1,86$ ), уміння приймати рішення ( $M = 9,81$ ,  $S.D = 1,15$ ) та вміння допомагати підлеглим у їх саморозвитку ( $M = 14,28$ ,  $S.D = 2,13$ ). На думку досліджуваних найменш вираженим у спілкуванні з керівництвом є інноваційний потенціал ( $M = 4,94$ ,  $S.D = 1,73$ ).

На рівні, що значно перевищує середній працівниками юридичного факультету ЛьДУВС було оцінено і особистісні особливості, що зумовлюють комунікаційний потенціал працівника ( $M = 21,58$ ,  $S.D = 4,2$ ). Авторитет керівника високо оцінювався працівниками організації ( $M = 10,25$ ,  $S.D = 1,29$ ). Детальний аналіз розміщено у Таблиці 2.

При цьому розгладнувши який стиль керівництва переважає у даному трудовому колективі то на рівні вище середнього оцінено одноосібно демократичний ( $M = 10,3$ ,  $S.D = 4,26$ ) та пасивний ( $M = 6,93$ ,  $S.D = 2,94$ ) стиль керівництва на середньому рівні (див. Таблиця2).

Таблиця 2.

Показники (середні значення) взаємодії керівника з трудовим колективом

	Мінімум	Максимум	М	S.D.
Функціональний компонент	45.00	74.00	63.95	6.01
Інноваційний потенціал	.00	13.00	4.94	1.73
Організаційний потенціал	4.00	17.00	13.44	1.86
Уміння планувати свою діяльність	4.00	8.00	5.12	.86
Уміння використовувати свою владу	.00	10.00	6.52	2.37
Уміння приймати рішення	7.00	12.00	9.81	1.15
Здатність контролювати діяльність підлеглих	5.00	12.00	9.95	1.65
Уміння підтримувати прагнення до розвитку підлеглих	9.00	18.00	14.28	2.13
Особистісні характеристики та комунікативний потенціал керівника	9.00	29.00	21.58	4.20
Авторитет керівника у працівників	5.00	12.00	10.25	1.29
Авторитарно-одноосібний стиль керівництва	.00	15.00	5.7286	3.99609
Пасивний стиль керівництва	.00	13.00	6.9286	2.94550
Одноосібно-демократичний стиль керівництва	2.00	20.00	10.3000	4.26428

На рисунку 1 висвітлено показники міри вираженості (низький, середній та високий рівень) трьох основних стилів управління: авторитарно-одноосібного, пасивного та демократично-одноосібного. Люди, що приймали участь у дослідженні були найбільше схильні до використання демократично-одноосібного ( високий рівень – 25,7% досліджуваних, середній рівень – 40%) та пасивного стилю управління (середній рівень – 40%).

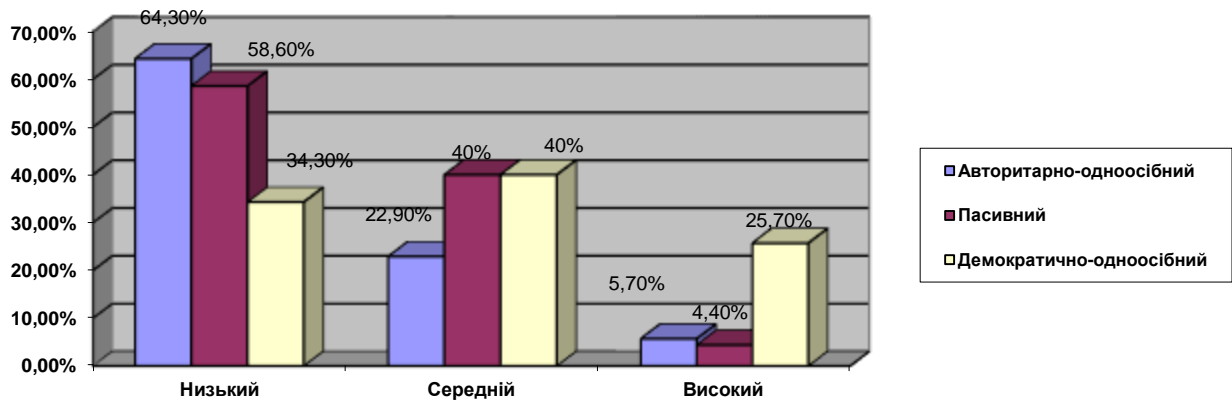


Рис. 1. Показники міри вираженості стилів управління

Характеристика замотивованості працівників та соціально-психологічного клімату у колективі. Серед працівників мережі магазинів «Євротехніка» переважав сприятливий психологічний клімат ( $M = 0,82$ ,  $S.D = 0,2$ ), люди у колективі схильні конструктивно вирішувати спільні питання, для них властива згуртованість та дружелюбність також для них у більшій мірі властива мотивація до досягнення успіху ( $M = 18,27$ ,  $S.D = 3,27$ ), ніж мотивація до уникнення невдач ( $M = 15,01$ ,  $S.D = 5,85$ ) (Див. Таблиця 3).

Таблиця 3.

Середні значення показників мотивації та соціально-психологічного клімату

	Мінімум	Максимум	M	S.D.
Мотивація до успіху	12.00	25.00	18.27	3.27
Мотивація до уникнення невдач	2.00	27.00	15.01	5.85
Соціально-психологічний клімат (чим ближче до 1, тим сприятл. мікроклім.	.00	1.28	.82	.21

На рисунку 2 розміщено показники міри вираженості мотивації до досягнення успіху та мотивації уникнення невдач. Серед досліджуваних переважав високий рівень мотивації до успіху (44,3%) та середній рівень мотивації до уникнення невдач (40%), що свідчить про наявність високих тенденцій до розвитку даного колективу.

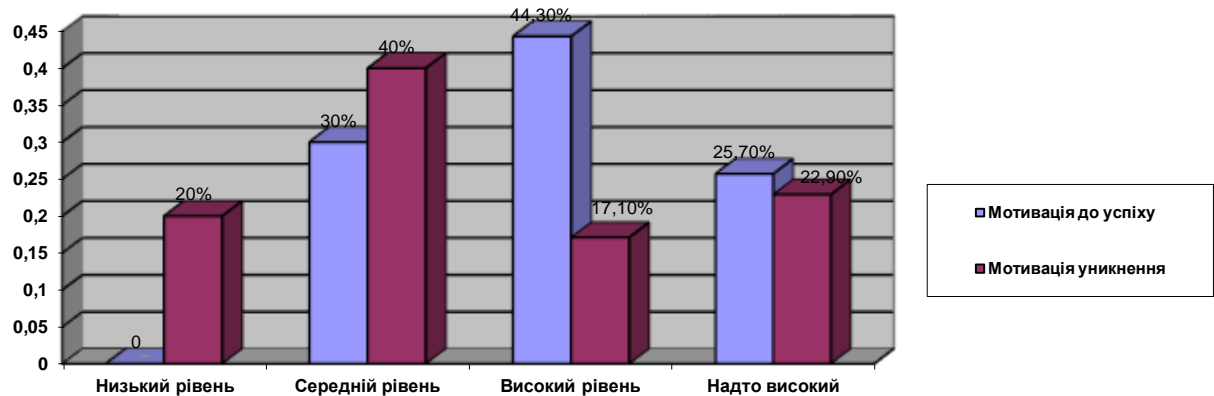


Рис. 2. Показники мотивації до досягнення успіху та уникнення невдач

### Кореляційний аналіз

Вивчення кореляційної взаємопов'язаності особливостей управлінських комунікацій у колективі та основних демографічних показників. Припустимо, що такі показники якості управлінських комунікацій як: інноваційний потенціал, організаційний потенціал, вміння планувати свою діяльність, використовувати свою владу та приймати рішення, здатність контролювати підлеглих та підтримувати їх прагнення до розвитку будуть пов'язані з віком статтю та статусом працівника.

Виявлено оберненопропорційну залежність поміж вмінням використовувати свою владу та віком досліджуваних ( $r = - 0, 369, p = 0,02$ ) та статусом у організації ( $r = - 0, 477, p = 0,001$ ), що свідчить про те, що особи молодшого віку та зі статусом підлеглого у більшій мірі володіють вмінням використовувати свою владу. Також існувала кореляційна пов'язаність поміж статтю та вмінням використовувати свою владу ( $r = 0, 259, p = 0,03$ ), чоловіки краще володіють цим вмінням (див. Рис. 3).

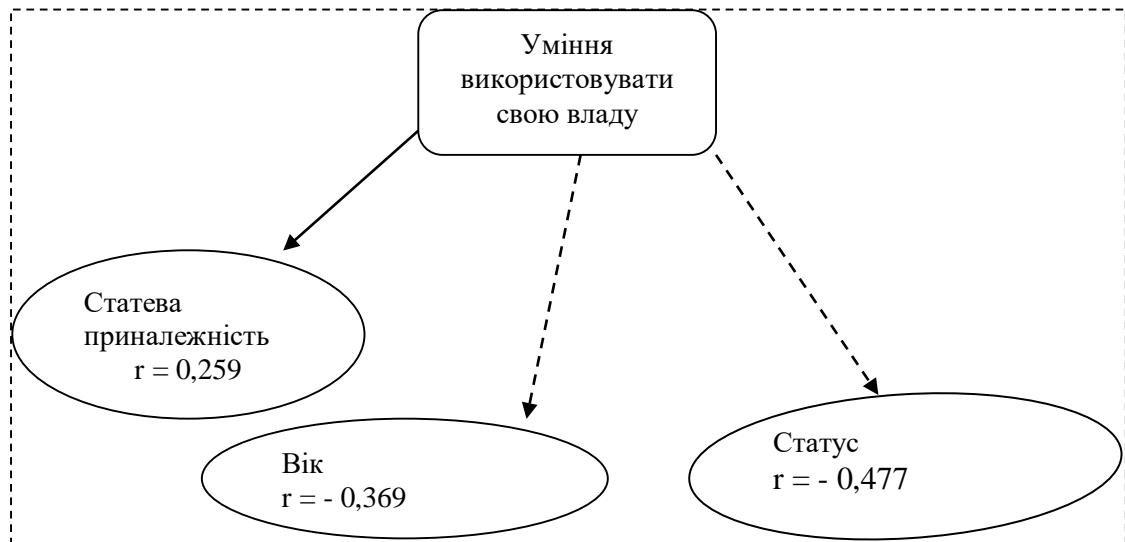


Рис. 3. Кореляційні зв'язки поміж демографічними показниками та особливостями управлінських комунікацій

Існував оберненопропорційний зв'язок поміж особистісними характеристиками керівника у комунікаційній сфері та віком досліджуваних осіб ( $r = -0,467$ ,  $p = 0,001$ ) і статусом у організації ( $r = -0,513$ ,  $p = 0,001$ ), молодші за віком працівники, які перебували у статусі підлеглого декларували вищі показники комунікаційного потенціалу у особистісній сфері (див. додаток Б 2).

Взаємопов'язаності особливостей мотиваційної сфери та основних демографічних показників. Припустимо, що мотивація до досягнення успіху та до уникнення невдачі буде пов'язаною з демографічними показниками у досліджуваній групі осіб.

Існувала прямопропорційна залежність поміж низьким рівнем мотивації уникнення невдач та статевою приналежністю ( $r = 0,322$ ,  $p = 0,01$ ), а також обернено-пропорційна залежність цього ж показника мотивації та статусу працівника у організації ( $r = -0,240$ ,  $p = 0,05$ ). Отже, жінкам та особам, що перебувають у статусі підлеглого більше властивий низький рівень мотивації уникнення невдач (див. додаток Б 3).

Характеристика зв'язків стилів керівництва колективом та основних демографічних показників. Припустимо, що статева приналежність вік та

статус людини в організації будуть пов'язані зі стилями управління (авторитарно-одноосібним, пасивним, демократично-одноосібним).

Виявлено наступні кореляційні залежності на статистично-достовірному рівні. Високий рівень авторитарно-одноосібного стилю керівництва був прямопропорційно пов'язаним зі статевою приналежністю ( $r = 0,341$ ,  $p = 0,01$ ) та віком людини ( $r = 0,261$ ,  $p = 0,03$ ): жінки та люди старшого віку у більшій мірі використовують цей стиль керівництва.

Мінімальний рівень пасивного стилю керівництва був оберненопропорційно пов'язаним з віком ( $r = -0,254$ ,  $p = 0,03$ ). Мінімальний рівень цього стилю керівництва використовували переважно молоді особи.

Високий рівень пасивного стилю керівництва корелював зі статевою приналежністю ( $r = 0,290$ ,  $p = 0,02$ ) та віком людини ( $r = 0,363$ ,  $p = 0,01$ ). До використання високого рівня цього стилю були схильні досліджувані особи старшого віку та жіночої статі.

Мінімальний рівень одноосібно-демократичного стилю керівництва у досліджуваній групі був кореляційно пов'язаним з віком ( $r = 0,254$ ,  $p = 0,03$ ), тобто старші особи у більшій мірі схильні використовувати мінімальний рівень одноосібно-демократичного стилю керівництва (див. додаток Б9).

Дослідження кореляційної взаємопов'язаності особливостей управлінських комунікацій у колективі. Відповідно до поставлених дослідницьких питань припустимо, що різні показники рівнів спілкування керівного складу з працівниками будуть пов'язані між собою.

Виявлено, що вміння приймати рішення тісно пов'язане з умінням планувати свою діяльність ( $r = 0,356$ ,  $p = 0,02$ ), зі здатністю контролювати діяльність підлеглих ( $r = 0,495$ ,  $p = 0,001$ ) та вмінням підтримувати їх прагнення до розвитку ( $r = 0,338$ ,  $p = 0,004$ ) (див. рис. 4а). Ці показники свідчать про те, що керівник вміє планувати, ставити чіткі, практичні цілі і задачі своїм підлеглим, що є однією з базових компетенцій ефективного керівника. Також, не мало важливим, є те, що керівник володіє таким

вмінням, як підтримувати підлеглих у їх прагненні до розвитку. Постійно підтримуючи і розвиваючи їх, керівник підводитиме своїх підлеглих до розуміння суттєвості тих завдань і мети роботи, які їм треба буде вирішувати сьогодні і в майбутньому.

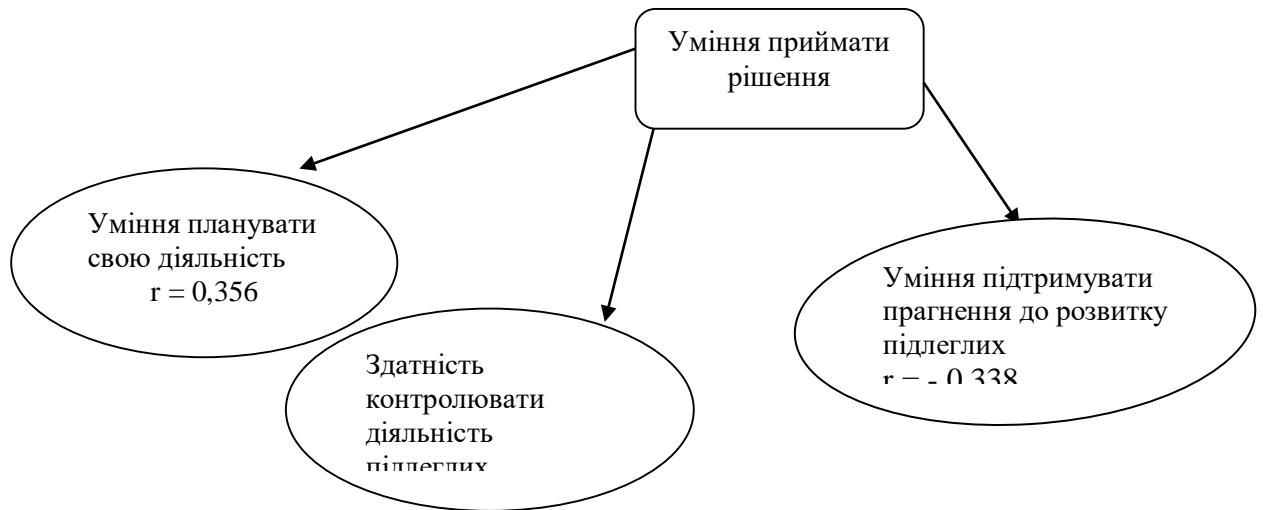


Рис. 4а. Кореляційні зв'язки поміж різносторонніми показниками управлінських комунікацій

Організаційний потенціал корелював із здатністю контролювати діяльність підлеглих ( $r = 0,283$ ,  $p = 0,018$ ) та умінням підтримувати прагнення до розвитку підлеглих ( $r = 0,244$ ,  $p = 0,42$ ) (див. рис. 4б).

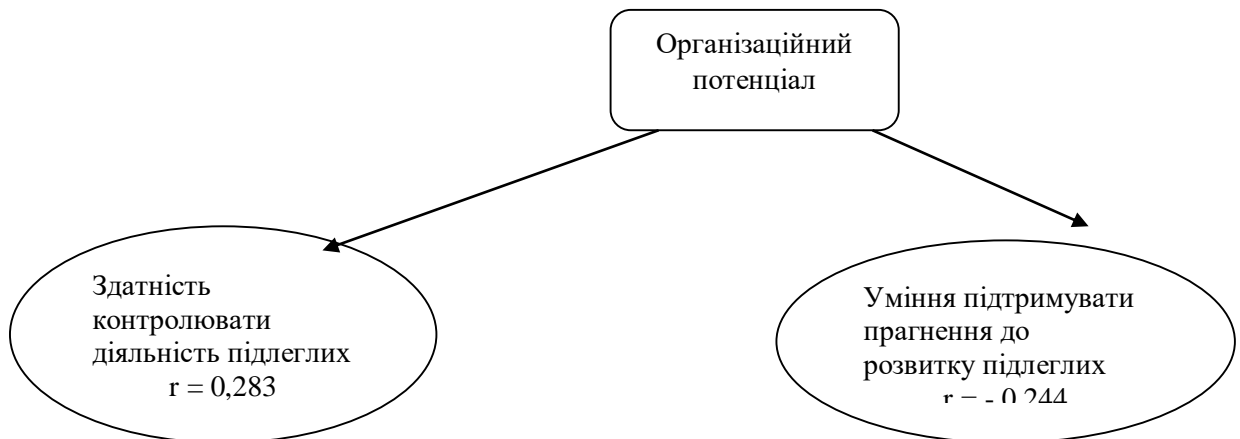


Рис. 4б. Кореляційні зв'язки поміж різносторонніми показниками управлінських комунікацій

Дані зв'язки дають змогу зробити висновок про те, що керівник за допомогою свого організаційного потенціалу вміло контролює діяльність своїх підлеглих, а також підтримує прагнення у них до розвитку.

Особливості кореляційних зв'язків поміж особливостями управлінських комунікацій у колективі та рівнями мотивації людини. Припустимо рівень мотивації до досягнення успіху та до уникнення невдачі буде пов'язаним з основними визначниками управлінської комунікації до яких належать: інноваційний потенціал, організаційний потенціал, уміння планувати свою діяльність, використовувати свою владу та приймати рішення, здатність контролювати підлеглих та підтримувати їх прагнення до розвитку.

Виявлено обернено-пропорційний кореляційний зв'язок поміж високою мотивацією до успіху та здатністю контролювати підлеглих ( $r = - 0,285$ ,  $p = 0,02$ ). Люди, які прийняли участь у дослідженні, що мали високу мотивацію до успіху виявляли меншу здатність контролювати діяльність підлеглих (див. рис. 5).



Рис. 5. Кореляційні зв'язки поміж рівнями мотивації до успіху та показниками управлінських комунікацій

З поданих результатів бачимо, що підлеглі з високою мотивацією до успіху не віддають перевагу контролю керівника. Такі особи здатні йти на



середнього рівня ризик для досягнення бажаного, схильні орієнтуватися на власні сили, гнучко і наполегливо добиватися поставленої мети.

Також існував обернено-пропорційний кореляційний зв'язок поміж низьким рівнем мотивації до успіху та організаційним потенціалом управлінських комунікацій ( $r = - 0,262$ ,  $p = 0,02$ ). Особи, котрі керувалися таким рівнем мотивації не використовували організаційний потенціал у управлінських комунікаціях.

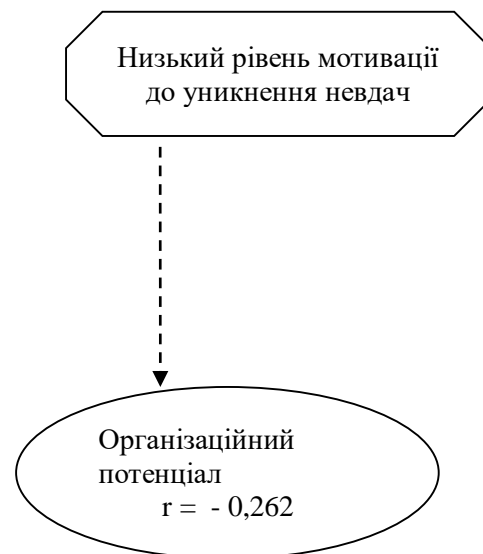


Рис. 6. Кореляційні зв'язки поміж рівнями мотивації до уникнення невдачі та показниками управлінських комунікацій

Особливості кореляційних зв'язків поміж особливостями управлінських комунікацій у колективі, стилями управління та соціально-психологічним кліматом. Припустимо, що існуватиме зв'язок поміж показниками управлінських комунікацій, соціально-психологічним кліматом у колективі та стилями керівництва: авторитарно-одноосібним, пасивним та демократично-одноосібним.

Виявлено статистично-достовірний прямо-пропорцій кореляційний зв'язок поміж соціально-психологічним кліматом та функціональним компонентом управлінської комунікації ( $r = 0,291$ ,  $p = 0,02$ ), коли серед

працівників досліджуваної організації переважав цей компонент управлінського спілкування – тоді був і сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (див. рис. 7).



Рис. 7. Кореляційні зв'язки поміж стилями управління, кліматом у колективі та показниками управлінських комунікацій.

Робимо висновок про те, що сприятливий соціально-психологічний клімат стимулює підлеглих до виконання роботи, сприяє згуртованості в колективі, налагодженій комунікації і сприятливій атмосфері у колективі.

Авторитарно-одноосібний стиль керівництва корелював з умінням використовувати свою владу ( $r = 0,322$ ,  $p = 0,01$ ), досліджувані, що надавали перевагу такому стилю керівництва краще вміли використовувати свою владу (див. рис. 8а).

Такі керівники надають перевагу одноосібній владі, проявляють непохитність і рішучість в судженнях, енергійність і жорсткість вимогливості, невміння врахувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, ігнорування громадською думкою.

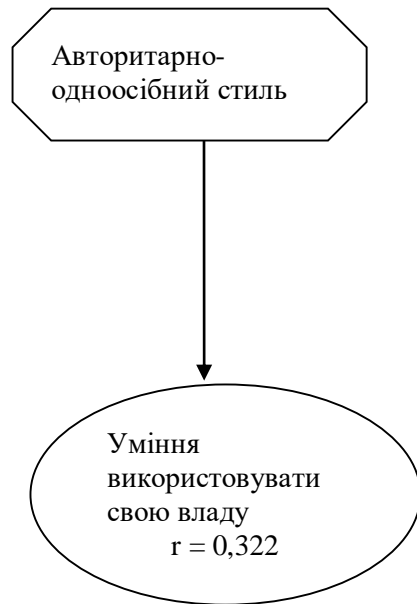


Рис. 8а. Кореляційні зв'язки поміж стилями управління, кліматом у колективі та показниками управлінських комунікацій

Високі показники соціально психологічного клімату виявилися пов'язаними з високим рівнем інноваційного потенціалу організаційному спілкуванні ( $r = 0,345$ ,  $p = 0,003$ ) та умінням планувати свою діяльність ( $r = 0,312$ ,  $p = 0,01$ ) (див. рис. 8б).

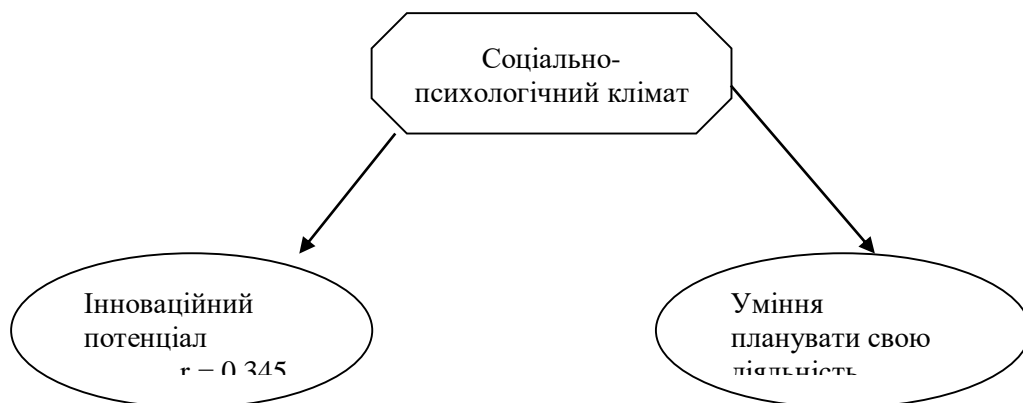


Рис. 8б. Кореляційні зв'язки поміж стилями управління, кліматом у колективі та показниками управлінських комунікацій.

Можна зробити висновок, що при сприятливому соціально-психологічному кліматі підлеглі уміло планують свою діяльність, не бояться інновацій у роботі при вирішенні важливих проблем.

Особливості кореляційних зв'язків між стилями управління у колективі та рівнями мотивації людини. Припустимо, що існує кореляційна залежність між стилями керівництва у організації та рівнями мотивації до виконання робочих завдань у людини.

Дані заміщені на рисунку 9 вказують на наявність кореляційних взаємопов'язань між пасивним стилем управління та середньою мотивацією до успіху ( $r = 0,254$ ,  $p = 0,034$ ), яка є властивою для цього стилю управління, проте вже надто висока мотивація до успіху була обернено-пропорційно ( $r = -0,300$ ,  $p = 0,12$ ) пов'язана з пасивним стилем керівництва, тобто, коли досліджувані вибирали пасивний стиль керівництва, вони не керувалися надто високою мотивацією до успіху.

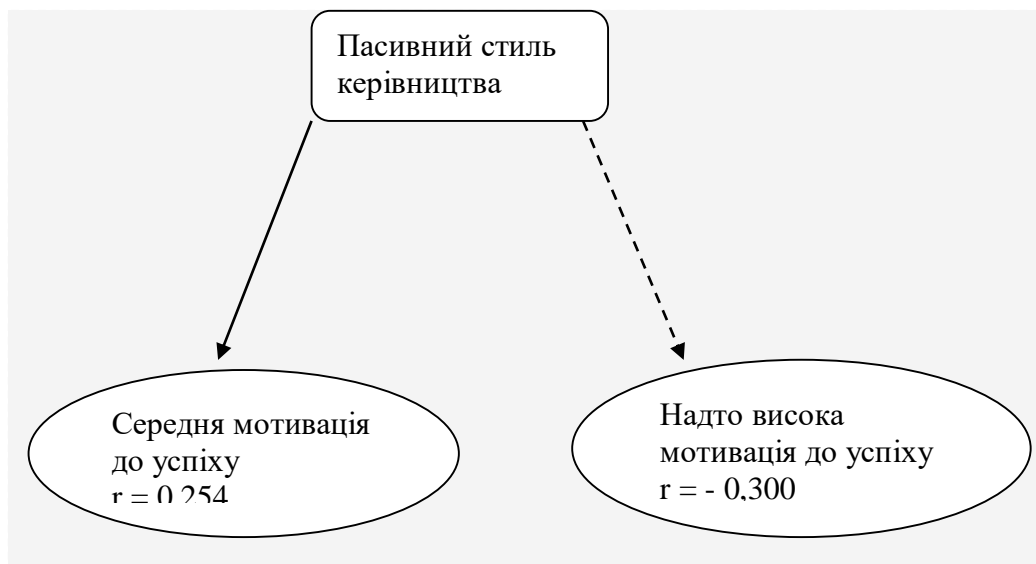


Рис. 9. Кореляційні зв'язки між стилями управління та рівнями мотивації до досягнення успіху

Виходячи з цих даних, можна зробити висновок, що при пасивному стилі керівництва підлеглі не володіють надто високою мотивацією до

успіху, що ми бачимо у результатах. Таким підлеглим притаманна середня мотивація до успіху, слабкій вимогливості і відповідальності до себе та оточуючих.

Надто висока мотивація до досягнення успіху була обернено-пропорційно пов'язаною з середнім рівнем одноосібно-демократичного стилю керівництва ( $r = - 0,254$ ,  $p = 0,03$ ) та з середнім рівнем одноосібно-демократичного стилю керівництва ( $r = - 0,286$ ,  $p = 0,02$ ), для середньої вираженості цих стилів управління надто висока мотивація до успіху є не властивою.

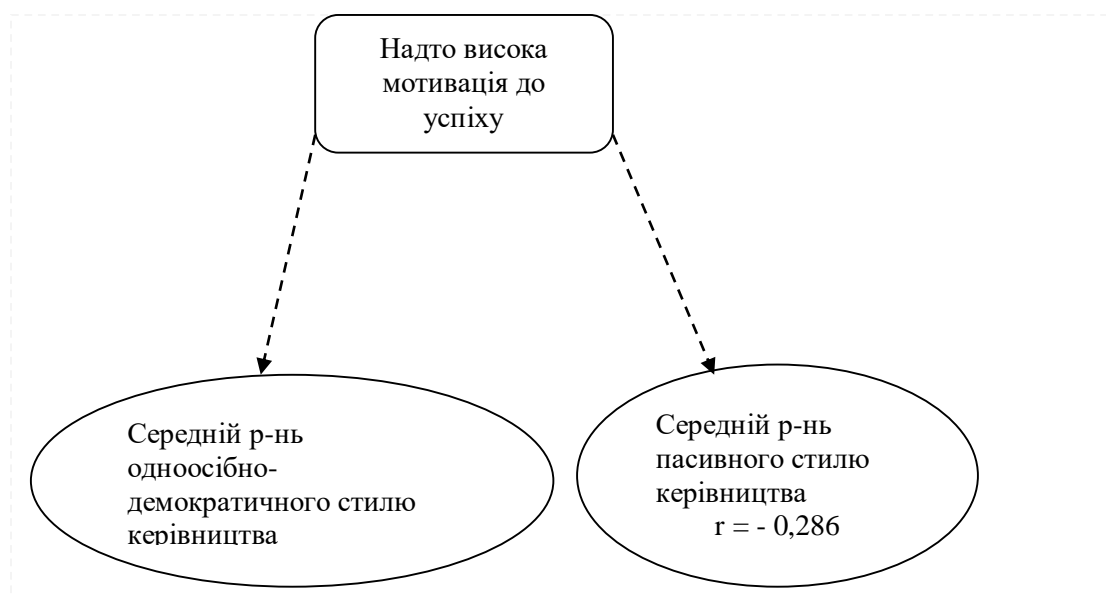


Рис. 10. Кореляційні зв'язки поміж стилями управління та рівнями мотивації до досягнення успіху.

У середньому рівні пасивного стилю керівництва виявлено негативний зв'язок, свідченням цього є те, що такі люди відображають прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, здатність піддаватися сторонньому впливові і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення.

Відносно рівнів мотивації уникнення невдач, то не значних кореляційних зв'язків не було виявлено. Існував тільки один обернено-пропорційний зв'язок поміж середнім рівнем мотивації до уникнення невдач

та одноосібно-демократичним стилем керівництва ( $r = - 0,267$ ,  $p = 0,03$ ), тобто для даного стилю управління цей рівень мотивації до уникнення невдач є мало властивим.

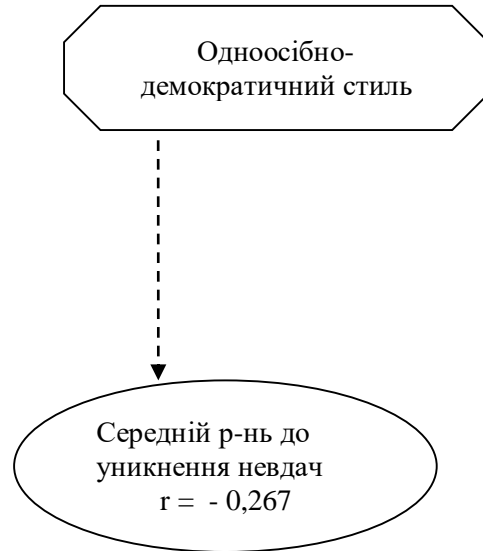


Рис. 10. Кореляційні зв'язки поміж стилями управління та рівнями мотивації до уникнення невдач.

Можна зробити висновок, що людям з одноосібно-демократичним стилем керівництва не притаманний середній рівень до уникнення невдач. Такі люди розкривають стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, їхню ініціативу, розвивати колективну думку.

Далі ми спробуємо надати порівняльну характеристику особливостей управлінських комунікацій, мотивації та стилів управління у керівників та підлеглих.

На основі результатів попередньо проведених кореляційних аналізів припустимо, що існують статистично значимі відмінності поміж керівниками та підлеглими у різноманітних особливостях управлінських комунікацій, у мірі вираженості мотивації до досягнення успіху та уникнення невдачі та у трьох основних управлінських стилях. Порівняльний аналіз двох груп проводився за допомогою Т-Стюдента.

Відповідно до результатів проведеного статистичного порівняння груп підлеглих та керівників, підлеглі краще уміли використовувати свою владу ( $t = 4,47$ ,  $p = 0,001$ ), також володіли вищими показниками комунікативного потенціалу та особистісних характеристик у сфері спілкування ( $t = 4,93$ ,  $p = 0,001$ ), керівники натомість володіли кращим авторитетом у працівників у порівнянні з підлеглими ( $t = - 1,95$ ,  $p = 0,05$ ).

Працівники на статистично-достовірному рівні використовували низький рівень мотивації до уникнення невдач у порівнянні з керівниками ( $t = 2,04$ ,  $p = 0,05$ ). Більш детальніше див. додаток А.

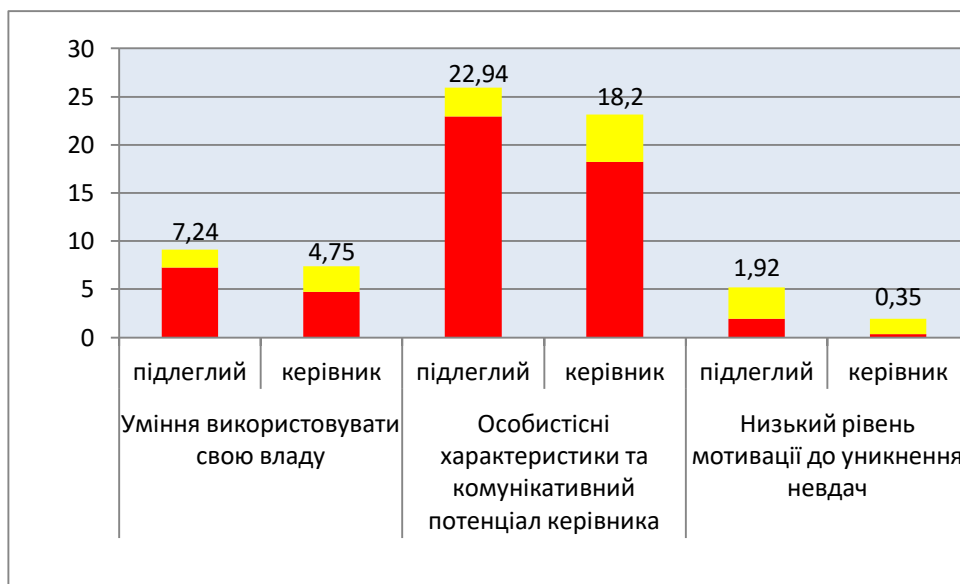


Рис. 11. Порівняльний аналіз відмінностей між керівниками та підлеглими

Порівняльна характеристика особливостей управлінських комунікацій, мотивації та стилів управління у чоловіків та жінок. Припустимо, що відмінності у управлінських комунікаціях мотивації та стилях управління будуть існувати і серед чоловіків та жінок.

Відповідно до проведеного статистичного порівняння груп чоловіків та жінок, чоловіки краще уміли використовувати свою владу ( $t = - 2,21$ ,  $p = 0,03$ ).

У чоловіків на статистично-достовірному рівні був нижчий рівень мотивації до уникнення невдач у порівнянні з жінками ( $t = - 2,8$ ,  $p = 0,01$ ).

Також чоловіки у більшій мірі були схильними до використання авторитарно-одноосібного стилю керівництва ( $t = - 2,74, p = 0,001$ ).

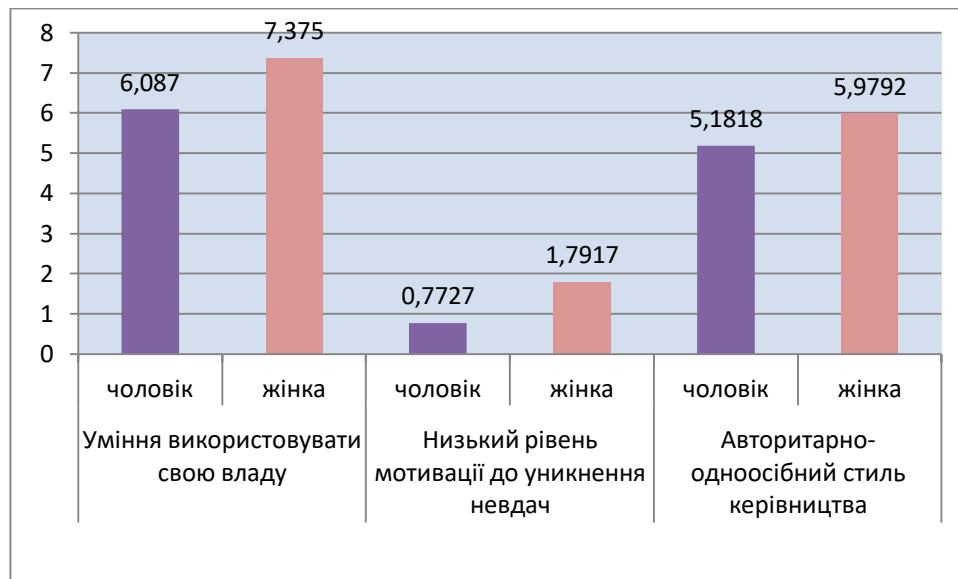


Рис. 12. Порівняльний аналіз відмінностей між чоловіками та жінками

Порівняльна характеристика особливостей управлінських комунікацій, мотивації та стилів управління у людей різного віку. Припустимо що відмінності в управлінських комунікаціях мотивації та стилях управління будуть існувати також серед людей різного віку.

Проведене статистичне порівняння груп людей до 22 років та людей після 22 років показало наступні результати.

Особи старше 22 років уміли якісніше використовувати свою владу ( $t = - 4,03, p = 0,001$ ), ніж особи молодшого віку, володіли вищим комунікаційним потенціалом та особистими якостями керівника ( $t = - 4,86, p = 0,001$ ).



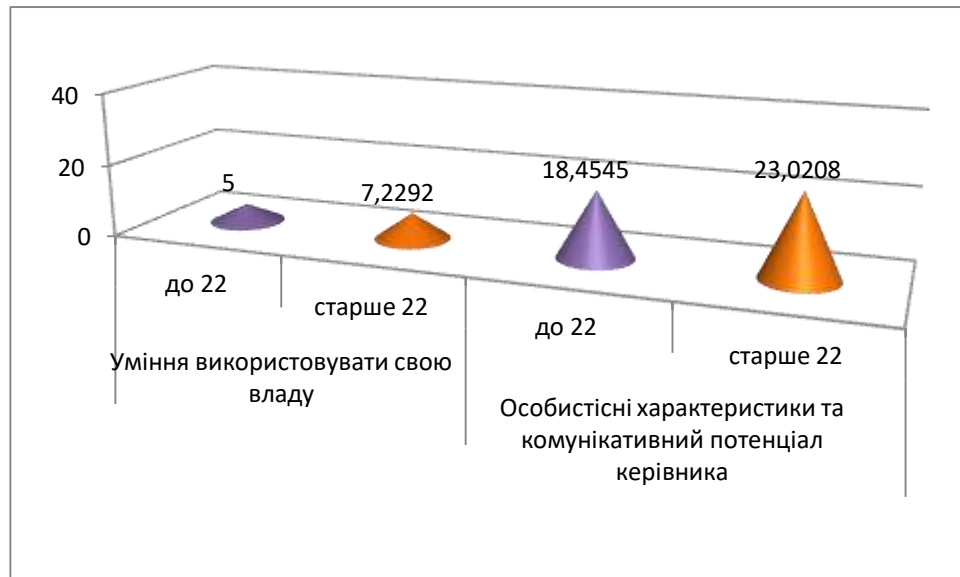


Рис. 13. Порівняльний аналіз відмінностей між людьми різного віку

Свідченням цього є досвід, яким володіють особи старше 22 років. Вони вміло використовують свої знання в різних галузях за допомогою особистісних характеристик та комунікаційного потенціалу.

Характеристика особливостей управлінських комунікацій для керівників та підлеглих. На основі проведених статистичних аналізів, можна припустити, що особливості людей які працюють на керівних посадах будуть у більшій мірі пов'язаними з управлінськими стилями спілкування авторитарного типу. З цією метою проведемо багатофакторний аналіз, з виконанням умови, що працівник перебуває на керівній посаді.

Першим чинником, що виділився був чинник пов'язаний з вміннями втілювати нові рішення у життя, організувати свою діяльність, та спонукати інших людей до саморозвитку, вміннями приймати рішення та контролювати діяльність своїх підлеглих та соціально-психологічним кліматом у колективі, він отримав назву: «Емоційне керівництво орієнтоване на людей». Чинник пояснював 28,29% дисперсії.

Другий чинник «Активність комунікабельність та дієвість» включав: особисті характеристики та комунікаційний потенціал працівника, мотивацію

на успіх та низький рівень пасивного стилю управління. Чинником висвітлено 14,31% дисперсії.

Третій чинник складався з наступних компонентів: авторитарно-одноосібного стилю керівництва, одноосібно-демократичного стилю керівництва та з мотивації уникнення, він отримав назву: «Одноосібне керівництво із збереженням позиції». Чинником висвітлено 13,1% дисперсії.

Четвертий чинник «Авторитарність у владі» містив два компоненти – вміння використовувати свою владу та авторитарно-одноосібний стиль керівництва. Чинник пояснював 10,72% дисперсії.

П'ятий чинник визначався тільки шкалою авторитету керівника у працівників (див. додаток Б 17). Чинником висвітлено 9,4% дисперсії.

#### Графік компонент в повернутому пространстве

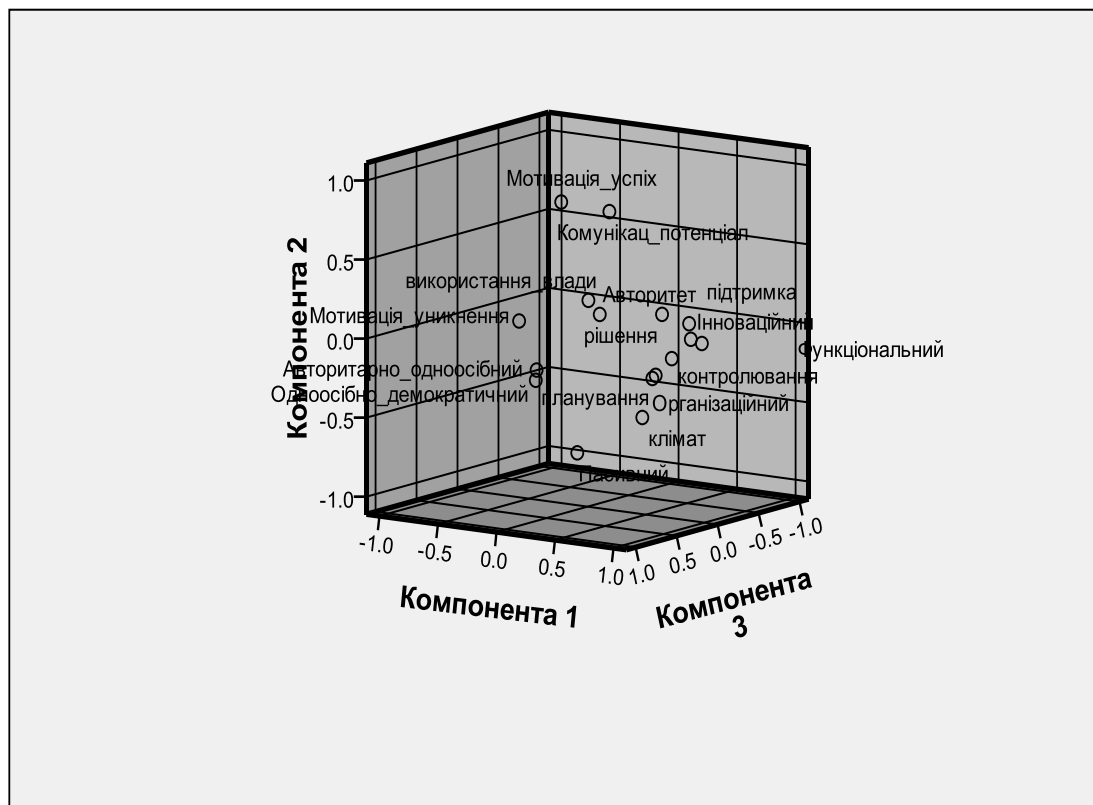


Рис. 14. Графічне представлення факторних навантажень для керівника

Припустимо, що особливості людей, які перебувають у службовому становищі підлеглого будуть у більшій мірі пов'язаними з соціально-психологічними особливостями управлінського спілкування демократичного типу. З цією метою проведемо багатofакторний аналіз, з виконанням умови, що працівник перебуває на посаді підлеглого.

Першим чинником, що виділився, був чинник пов'язаний з вміннями втілювати нові рішення у життя, організувати свою діяльність, та спонукати інших людей до саморозвитку, здатністю контролювати діяльність своїх підлеглих, він отримав назву: «Ініціативно-організаторська управлінська комунікація».

Другий чинник «Стратегічно діяльнісний компонент авторитетності» включав: уміння планувати свою діяльність та приймати відповідні рішення, та авторитет керівника у працівників.

Третій чинник складався з наступних компонентів: вміння використовувати свою владу, особистих характеристик та комунікаційного потенціалу працівника, авторитарно-одноосібного стилю керівництва, пасивного стилю керівництва, одноосібно-демократичного стилю керівництва та з мотивації уникнення, він отримав назву: «Комунікаційно-владний аспект взаємодії з керівником».

Четвертий чинник «Успіх через сприятливий клімат» містив два компоненти – соціально-психологічний клімат та мотивація до досягнення успіху.

П'ятий чинник визначався тільки шкалою мотивації уникнення невдачі (див. додаток Б 18).

### График компонент в повернутом пространстве

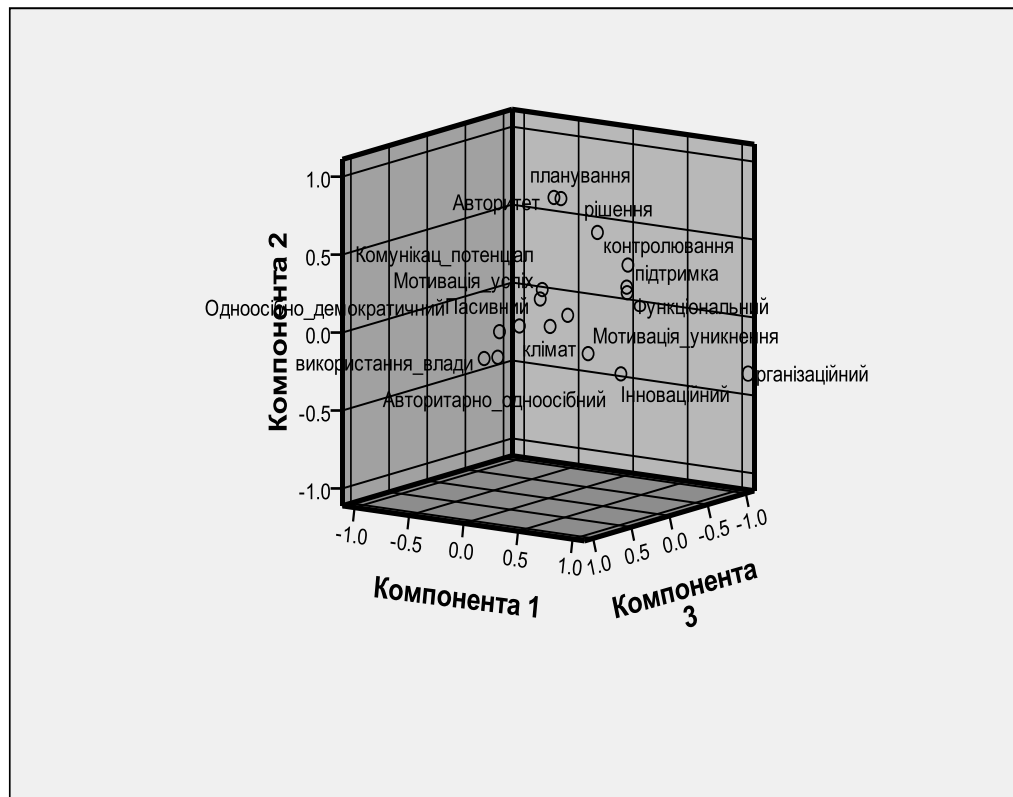


Рис. 15. Графічне представлення факторних навантажень для підлеглого

Отже, підвівши підсумки концепцій комунікацій в управлінні для керівників та підлеглих можна сказати, що ці дві концепції володіють багатьма спільними рисами. До останніх належать надання значної ваги до функціонального компонента управлінської комунікації. Але разом з тим у цих концепцій наявні і суттєві відмінності. Зокрема – це надання різного значення основним стилям керівництва та різне трактування мотивації до досягнення успіху, уникнення невдачі, соціально-психологічного клімату у колективі.

### **2.3. Методичні рекомендації керівникам щодо прийняття управлінських рішень.**

Перш, ніж приймати рішення, люди подумки програють різні варіанти, вважаючи це кращим способом знайти оптимальний. Вважаємо за потрібне навести декілька практичних порад, щодо прийняття рішень, розроблених Е.Старобінським у своїй книзі «Як управляти персоналом» [65].

1. Не метушіться. Кожне рішення потрібно обдумати, і на це потрібен час. Визначте для себе час, необхідний для вирішення, і проаналізуйте прийшов в голову варіант. Відзначте його плюси і мінуси. Така послідовність розвиває в нас здатність для прийняття рішень.

2. Виберіть стратегію поведінки. Це дуже важливо при вирішенні принципів питань. Принципові рішення не повинні спотворювати стратегію поведінки і суперечити життєвим настановам. В іншому випадку варто подумати про перегляд своїх поглядів.

3. Піддамо серйозному аналізу сформовану ситуацію. У цьому випадку відкриється справедливості передбачуваного рішення. Для прийняття рішень цей крок стає принципівим.

4. При ухваленні рішення важливий здоровий глузд, це особливо важливо, коли альтернатив вирішення багато. Спирайтеся на логіку, це допоможе прийняти оптимальне рішення.

5. Підходьте до вирішення творчо. Творчий підхід допоможе прийняти нетрадиційне рішення. Прояв ініціативи і творчості допоможе вам отримати бажані результати.

Для полегшення орієнтації в проблемній ситуації бажано спочатку відповісти на кілька питань.

1. Чи проблема потребує складного та багаторівневого розв'язання?
2. Наскільки зрозуміла альтернатива у проблемі?
3. Чи зрозуміла послідовність кроків у вирішенні?
4. Чи проблема реальна чи надумана?

5. Та проблема фінансова, чи пов'язана з людьми?

6. Що може статися, якщо рішення не буде прийняте?

До швидкого рішення підштовхують зазвичай конфліктні ситуації. Тут на емоції покладатися не слід. Емоції – поганий порадник. І часто буває так, якщо з рішенням почекати, проблема зникає сама собою. У таких випадках краще рішення – не приймати ніякого.

У процесі прийняття рішень не можливо домогтися успіху, якщо право приймати рішення належить тільки одній людині. Бажання вирішити і зробити все самому обмежує ваші можливості. Проблему вирішення завдань за межами своїх фізичних можливостей слід шукати в делегуванні повноважень.

Також керівнику слід враховувати ряд методів формування управлінських рішень. Найбільш поширеними і широко відомими є такі методи формування рішень як мозковий штурм, конференція ідей, синектичний метод, пул мозкового запису, метод Дельфі, опитування за допомогою карток, метод ідейної інженерії, метод колективного блокнота, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадковостей та асоціацій і математичні методи [33].

Мозковий штурм (мозкова атака) – найбільш відомий і широко вживаний метод пошуку ідей шляхом творчої співпраці групи спеціалістів. Будучи єдиним мозком, група намагається штурмом подолати труднощі, що заважає вирішити розглянуту проблему. У процесі такого штурму учасники висувають і розвивають власні ідеї, ідеї своїх колег, використовують одні ідеї для розвитку інших, комбінують їх. Щоб забезпечити максимальний ефект, мозковий штурм повинен підкорятися певним правилам, в іншому випадку мозковий штурм перетворюється на звичайне нараду. Метод мозкового штурму дуже ефективний при вирішенні організаційних та управлінських проблем, наприклад знайти нове застосування для продукції, що

випускається, придумати відповідну реакцію на дію конкурента, удосконалити рекламу і т.д.[47,142-149].

Синектика – один з найбільш сильних методів стимулювання творчої діяльності. В основу синектики покладено мозковий штурм, але цей штурм веде професійна і напівпрофесійна група, яка від одного штурму до іншого накопичує досвід вирішення завдань. При синектичному штурмі допускаються елементи критики і передбачено обов'язкове використання чотирьох спеціальних прийомів, заснованих на аналогії: прямої, особистої, символічної, фантастичною.

Метод колективного блокнота дуже схожий на метод ідейної інженерії. Всім опитуваним щодо проблеми видаються так звані блокноти для ідей, які містять точний опис проблеми. Від кожного експерта потрібно кожен день заносити в свій блокнот всі ідеї, які прийшли нього щодо проблеми. Приблизно через місяць всі блокноти з ідеями передаються координатору, який приводить в порядок матеріал, резюмує його та виділяє принципові рішення. Результати цієї обробки можуть вивчатися усіма учасниками і обговорюватися. Перевага даного методу полягає в тому, що учасники не потребують координації в часі і місці проведення групового засідання.

Метод фокальних об'єктів передбачає активізацію в першу чергу асоціативного мислення людини. Сутність методу фокальних об'єктів складається в перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, який вдосконалюється, що лежить у фокусі перенесення і тому називається фокальним, в результаті виникає ряд несподіваних варіантів рішення. Метод фокальних об'єктів дає гарні результати під час пошуку нових модифікацій відомих пристроїв для вирішення проблем у технологічній сфері виробництва.

Метод гірлянд випадковостей та асоціацій є розвитком методу фокальних об'єктів. Він допомагає знайти велику кількість підказок для, наприклад, ідей нових, зовсім незвичайних товарів широкого вжитку,

розширити їх асортимент, запропонувати принципово нові підходи до конструювання машин і устаткування за допомогою асоціацій.

Метод контрольних запитань застосовується для психологічної активізації творчого процесу. Мета його – за допомогою питань підвести до вирішення завдання. Метод може застосовуватися як в індивідуальній роботі, якщо дослідник сам собі ставить запитання і шукає на нього відповідь, так і при колективному обговоренні проблеми, наприклад, при мозковій атаці. У практиці застосовуються запитальники, складені А. Осборн, Е. Раудзенпом, Т. Ейлоартом, Д. Пірсоном, Г.Л. Бушем та ін.

Метод морфологічного аналізу, запропонований Ф. Цвіккі [19], дозволяє вирішувати великомасштабні проблеми. Він заснований на комбінаториці - систематичному дослідженні всіх теоретичних можливостей варіантів, які впливають із закономірностей завдання (морфології) аналізованого об'єкта. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти, які при простому переборі можуть бути втрачені. При комбінуванні варіантів отримують велике число різних рішень, ряд яких становить практичний інтерес.

Математичні методи охоплюють безліч методів, серед яких найбільш поширені оптимізаційні методи. Оптимізаційні методи базуються на тому, що на основі вихідної інформації будується цільова функція (головна мета прийняття рішення) і її обмеження (як економічного, так і неекономічного характеру), на основі чого знаходиться оптимальний план за допомогою графічного, симплексного методів, або ж методів нелінійного і динамічного програмування [67].

Виконання усіх вищезазначених пунктів в перспективі допоможе кожному керівнику забезпечити собі імідж не тільки лідерства, а й вплине на подальший ріст кар'єри.



## Висновок до розділу 2.

Успішне прийняття управлінських рішень, є одним із чинників успішності професійної діяльності керівника та колективу в цілому.

У результаті проведеного дослідження було діагностовано взаємостосунки адміністрації і колективу, мотивацію до успіху та уникнення невдач Т. Елерса, здійснено аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі та оцінка стилю діяльності (управління).

У процесі обробки отриманих результатів нами використовувалися якісні та кількісні методи статистичного опрацювання. Кількісні методи здійснювалися за допомогою статистичного пакету SPSS 17.0. Математичні методи статистики склалися з описових методів, кореляційного аналізу Пірсона, Т-критерію Стьюдента порівняння середніх, багатофакторного аналізу.

У гіпотезі дослідження, де ми припускали, що взаємостосунки керівника з підлеглими впливають на прийняття управлінських рішень, була підтверджена рядом локальних гіпотез.

Також надано методичні рекомендації щодо прийняття управлінських рішень. Керівнику слід дотримуватись певних правил та алгоритмів поведінки, що принесе йому успіх при прийнятті рішень. Не менш важливо є і враховування ряду методів формування управлінських рішень. Серед яких найбільш поширеними і широко використовуваними є наступні методи формування рішень: конференція ідей, мозковий штурм, синектичний метод, метод ідейної інженерії, колективного блокнота, метод фокальних об'єктів, гірлянд випадковостей та асоціацій, різні математичні методи та багато інших.

## ВИСНОВКИ

В результаті теоретико-емпіричного дослідження ми прийшли до вищеподаних висновків.

1. Стиль керівництва є сукупністю методів, норм, принципів та прийомів впливу щодо підпорядкованих, що має на меті ефективне здійснення управлінської активності та досягнення поставленої мети, а також манера поведінки, метод та спосіб роботи. Стиль праці має відношення як до керівників, так і підпорядкованих чи виконавців. Кожен володіє особистим стилем праці та має деяке природне чуття стилю. Найбільш поширені стилі керівництва є: авторитарний, демократичний та ліберальний.

2. До характерологічних якостей керівника входить: його компетентність, адже будь-який керівник повинен знати, як виконувати свою ділянку роботи на достатньо високому та професійному рівні; особистісна гідність та висока відповідальність; вміння йти на виправданий ризик та чуття нового, вміння креативно вирішувати різні питання, у прийнятті рішень сміливість, розуміння ситуації, гнучкість, гостре відчуття новітніх потреб, відчуття подій та часу, прагнення стати кращим та висока працездатність, здатність до комунікативної взаємодії, можливість встановлювати нові зв'язки та контакти, повага до підлеглих.

3. Соціально-психологічний клімат – це якісна сторона стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, що перешкоджаючи чи сприяють відповідній продуктивній діяльності разом та максимально всебічному розвитку в групі особистості. Такий мікроклімат має назви нейтрального, несприятливого чи сприятливого та негативно чи позитивно впливати на самопочуття особи.

4. Прийняття рішення – це складний розумовий процес, який передбачає усвідомлення проблеми, постановку адекватної мети і вибір коштів для реалізації даної мети. При прийнятті рішень керівник повинен притримуватися певних етапів: постановка мети рішення, установлення

критеріїв рішення, розділення критеріїв по принципу їх важливості для організації, вироблення альтернатив, порівняння альтернатив, визначення ризику, оцінка ризику, прийняття рішення. Основними видами управлінських рішень є: організаційні, інтуїтивні, раціональні, адаптаційні та інші. До основних стилів управлінських рішень відносять: імпульсивний стиль, інертні рішення, ризиковані рішення, рішення обережного типу, групове (колективне) рішення, рішення меншості, компромісні рішення, рішення більшості, рішення взаєморозуміння, одностайне рішення.

5. У результаті проведеного дослідження було діагностовано взаємостосунки адміністрації і колективу, мотивацію до успіху та уникнення невдач Т. Елерса, здійснено аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі та оцінка стилю діяльності (управління).

6. У процесі обробки отриманих результатів нами використовувалися якісні та кількісні методи статистичного опрацювання. Кількісні методи здійснювалися за допомогою статистичного пакету SPSS 17.0. Математичні методи статистики склалися з описових методів, кореляційного аналізу Пірсона, Т-критерію Стьюдента порівняння середніх, багатофакторного аналізу.

7. Основна гіпотеза дослідження була підтверджена на основі виявлених зв'язків рядом часткових гіпотез:

- 1) підлеглі високо оцінили організаційний потенціал керівника, уміння приймати рішення та вміння допомагати підлеглим у їх саморозвитку;
- 2) виявлено оберненопропорційну залежність між вмінням використовувати свою владу та віком досліджуваних;
- 3) існував оберненопропорційний зв'язок між умінням використовувати свою владу та віком, статевою приналежністю та статусом досліджуваних;

- 4) виявлено, що вміння приймати рішення тісно пов'язане з умінням планувати свою діяльність, зі здатністю контролювати діяльність підлеглих та вмінням підтримувати їх прагнення до розвитку;
- 5) отримано оберненопропорційний зв'язок між високою мотивацією до успіху та здатністю контролювати підлеглих, також існував негативний кореляційний зв'язок між низьким рівнем мотивації до успіху та організаційним потенціалом;
- б) виявлено прямопропорційний зв'язок між соціально-психологічним кліматом та функціональним компонентом управлінської комунікації та високим рівнем інноваційного потенціалу;
- 7) отримано наявність кореляційних взаємопов'язань поміж пасивним стилем управління та середньою мотивацією до успіху, надто висока мотивація до досягнення успіху була обернено пропорційно пов'язана із середнім рівнем одноосібно-демократичного стилю керівництва, також негативний зв'язок виявлено проміж середнім рівнем мотивації до уникнення невдач та демократичним стилем управління.

У порівняльному аналізі двох груп підлеглих та керівників виявлено, що підлеглі краще уміли використовувати свою владу, також володіли вищими показниками комунікативного потенціалу, керівники натомість, володіли кращим авторитетом у працівників, у порівнянні з підлеглими, працівники використовували низький рівень мотивації до уникнення невдач у порівнянні з керівниками.

У порівняльному аналізі між чоловіками і жінками виявлено: чоловіки краще використовують свою владу, вони в більшій мірі схильно до використання авторитарно-одноосібного стилю керівництва, а також нижчий рівень мотивації до уникнення невдач у порівнянні з жінками.

У порівнянні груп людей до 22 років та людей після 22 показано наступні результати: особи старше 22 років уміли якісніше використовувати свою владу, володіли вищим комунікаційним потенціалом та особистими якостями керівника, ніж особи до 22 років.

Підводячи підсумки багатофакторного аналізу можна сказати, що концепції комунікації в управлінні для керівників та підлеглих володіють багатьма спільними рисами. До останніх належать надання значної ваги до функціонального компонента, але разом з тим у цих концепціях наявні і суттєві відмінності. Зокрема – це надання різного значення основним стилям керівництва та різне трактування мотивації до досягнення успіху, уникнення невдачі, соціально-психологічного клімату у колективі.

8. Надано методичні рекомендації щодо прийняття управлінських рішень. Керівнику слід дотримуватись певних правил та алгоритмів поведінки, що принесе йому успіх при прийнятті рішень. Не менш важливо є і враховування ряду методів формування управлінських рішень.

Перспективу подальшої роботи вбачаємо у з'ясуванні впливу ставленні підлеглих до керівника на прийняття управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапов В.С. Я – концепція як інтегративна основа особистості та діяльності керівника. – М.: Мосуо, 2000. – 344 с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. С. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми. Підручник для студ. – 3-є вид., перероб. та доп. – Тернопіль: Лілея, 1997. – 291 с.
3. Аунапу Ф.Ф. Научные методы принятия решений в управлении производством / Аунапу Ф.Ф. – М.: Экономика, 1974. – 123 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
5. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления: учебное пособие. – Харьков, Титул, 2007. – 532 с.
6. Барко В.І., Клячко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. – Київ: АУ МВС, 2009. – 123 с.
7. Батаршев А.В. Психологія управління персоналом: Пособие. – М.: «Психотерапия», 2007. – 613 с.
8. Башкатова Ю.И. Управленческие решения / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2003 – 89 с.
9. Беспалов Б.А. Наука и искусство принятия управленческих решений / Беспалов Б.А. - К.: Вища школа, 1985. – 571 с.
10. Блейк Р. Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления: Пер. с англ. — К., 1992. – 348 с.
11. Большой психологический словарь / Под редакцией Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. – 2009. – 816 с.
12. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник для студентів вузів. К.: ЦУЛ, 2003. – 419 с.
13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Юрист. Москва. 2003. – 495 с.

14. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
15. Волесько Є.І., Биков А.А., Дражек З.О. Стратегічне управління: практика прийняття системних рішень, 1997. – 199 с.
16. Гапоненко А.Л. Теория управления. – М.: Издательство РАГС. 2004. – 558с.
17. Генев Ф. Психология управления. – М.: Знание. 1982. – 86 с.
18. Гончарук Н.Т. «Стилі управління: переваги та недоліки» (Актуальні проблеми державного управління), збірник ДРІДУ НАДУ, 2002, №3(9).
19. Грабовецкий Б.С., Навчальний посібник. – Вінниця: ВФ ТАНГ, 2000. – 512 с.
20. Грищенко К.К., А.А. Ручка, Н.А. Сакада. «Управление трудовым коллективом», 2003. – 198 с.
21. Дарманська Г.О. Проблеми економічного мехнізму підготовки управлінських рішень. – Хмельницький: «Поділля», 1997. – 72 с.
22. Деркач А.А., Зазикін В.Г. Психологічні характеристики державних службовців та їх особистісно-професійний розвиток. Конспект лекцій з курсу «Психологія професійної діяльності кадрів державної служби». М. 1995.
23. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень. — К.: Наукова думка, 2001. — 244 с.
24. Дегтяр А. Системний підхід до прийняття державно-управлінських рішень / А. Дегтяр // Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. – 2002.
25. Дзвінчук Д. «Психологічні основи ефективного управління», Київ, 2000.
26. Довгань Л. Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент: Навч. посібник. – К.: «ЕксОб», 2002. – 384 с.
27. Друкер П.Ф. Практика менеджмента — СПб./ Друкер П.Ф. К.: Вільямс, 2000.

28. Єрємін Б.Л., Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник под редакцией СПб.: Изд-во Питер, 2003. – 468 с.
29. Зязюн І.А., Крамущенко Л.В., Кривонос І.Ф. Педагогічна майстерність. За ред. І.А.Зязюна. – К.: Вища школа, 2004. – 78.
30. Игнатъева А.В. Исследование систем управления : учеб. пособ. для вузов / А.В. Игнатъева. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 160 с.
31. Карамушка Л.М. Психологія управління; Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 427 с.
32. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений : учебное пособие / Карданская Н. Л. – М. : Рус. дел. лит., 1998. – 288 с.
33. Колпаков В.М. Методы управления. – К., 1997. – 176 с.
34. Краткий психологи чисний словарь. – М.: Политиздат, 1985. – 431с.
35. Кредісов А.І., Панченко Є.Г. Менеджмент для керівників. – Т.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 98 с.
36. Крушельницька О. В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». – 2005. – 308 с.
37. Кулініч І.О. «Психологія управління», 2011. – 415.
38. Курт Л. Динамическая психология. М.: Смысл, 2001. – 143 с.
39. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. – 512с.
40. Лукашевич М. Менеджмент соціальної роботи: Теорія і практика: Навчальний посібник/ Микола Павлович Лукашевич, Микола Васильович Туленков,. – К.: Каравела, 2007. – 295 с.
41. Максименко С.Д. Загальна психологія: Бібліотека українських підручників. 2009. – 412 с.
42. Малиновський В. Функція прийняття управлінських рішень // Вісник УАДУ – 1999 – № 3.
43. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.1996. – 190 с.



44. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.— М., 1998. – 145 с.
45. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. – практ. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
46. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. – М., 1997. – 261 с.
47. Олексів І. Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання//Актуальні проблеми економіки. – 2004.
48. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., доповн. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с.
49. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 448 с.
50. Осовська Г. Менеджмент організацій : Навчальний посібник / Галина Осовська, Олег Осовський,. – К.: Кондор, 2005. – 853 с.
51. Парахина В.Н. Основы теории управления. – М. Финансы и статистика. 2004. – 557 с.
52. Паригін Б.Д. «Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории.» – СПб.: ИГУП, 2009. – 592 с.
53. Паригін Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. – Л., 1981. – 412 с.
54. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навч. посіб. – К.: Каравела, 2006. – 408 с.
55. Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности. – М., 1998. – 194 с.
56. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навч. посібник для вузів. – К.: Атака, 2008. – 240 с.
57. Проблема особистості керівника у вітчизняній психології // «Психологія і життя». Збірник наукових праць. Випуск № 1 . – М.: Мосуо, РПО, 2000. – 154 с.

58. Психологічний словник / За ред. В.І. Войтка. – К.: Вища школа, 1982. – 215 с.
59. Психологические тесты / Под ред. Э. Р. Ахмеджанова. – М., 1996. – Раппопорт Б. Оптимизация управленческих решений / Б. Раппопорт. – М.: Теис, 2001. – 364 с.
60. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс. – 2000. – 322 с.
61. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ», 1998. – 229 с.
62. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 1999. – 352 с.
63. Савельева В.С «Психологія управління» К; Професіонал 2005. – 440 с.
64. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов / Э.А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 271 с.
65. Старобінський Е.Е. Як управляти персоналом. – М.: Интел-Синтез, 1999.
66. Сулова И.М. Принятие решений // Науч. и техн. б-ки. – 1995. – № 3.
67. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль, 1997. – 345 с.
68. Теплов Б.М. Ум полководца // Теплов. Б.М. Проблемы индивидуальных различий. М., 1965. – 452 с.
69. Тихомиров О.К. Принятие решения как психологическая проблема // Проблема принятия решения. – М.: Наука, 1976. – 162 с.
70. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 336 с.
71. Уманский Л.И., Вендров Е.Е. Организаторские способности и труд // Личность и труд (Под ред. К.К. Платонова). – М.: Мысль, 1965. – 94 с.
72. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.

73. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО “Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
74. Хміль Ф. Менеджмент : Підручник для студ. вуз. / Федір Хміль,. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.
75. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
76. Цветков В.В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В.В. Цветков. – Х. : Право, 1996. – 164 с.
77. Цимбалюк І.М. «Психологія управління», Київ, 2008. – 431 с.
78. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы совершенствования управления профтехучилищем. – М., 1984. – 192 с.
79. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. – К., 1999. – 214 с.
80. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.
81. Юдин Д.Б. Вычислительные системы теории принятия решений / Д.Б. Юдин. – М. : Наука, 1989. – 320 с.
82. Юнг К. Г. Психологические типы. – М.: Университетская книга, АСТ. 1998 – 715 с.
83. Ягупов В.В. Педагогіка: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2002. – 560 с.
84. Sosnowski, A. (2002) Wyznaczniki zmiany społecznej. Młodzież – lokalność – transformacja. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński
85. Jałowiecki, S. (2003). Decyzje i wartości. Reforma ustroju terytorialnego Polski jako obszar konfliktu i odmiennych wizji dobra wspólnego. Opole
86. Madrycki, T. (1996). Osobowość jako system tworzący i realizujący plany. Gdańsk: Gdańskie wydawnictwo psychologiczne.