

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

Кафедра практичної психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«ПСИХОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ХАРИЗМИ КЕРІВНИКА В
УПРАВЛІННІ ПІДЛЕГЛИМИ»**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти
освітнього ступеня «магістр»

Олени ШКУЛПИ

2 курсу заочної форми навчання
спеціальність 053 «Психологія»
ОПП «Психологія»

Науковий керівник

кандидат психологічних наук, доцент

Олександр КУЦІЙ

Рецензент

доктор психологічних наук, доцент

Галина КАТОЛИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2022 р., протокол № _____

Завідувач кафедри практичної психології

кандидат психологічних наук

_____ **Галина ОДИНЦОВА**

Львів - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДЖЕРЕЛ ЩОДО СУТІ ХАРИЗМИ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИ УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ.....	6
1.1. Аналіз поняття «харизма» у наукових джерелах.....	6
1.2. Теоретичні аспекти харизми в ефективному управлінні професійним колективом.....	13
РОЗДІЛ II. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЧЕРЕЗ ЙОГО ХАРИЗМУ.....	36
2.1. Методи та процесуальні особливості експериментального дослідження.....	36
2.2. Характеристика вибірки експериментального дослідження.....	41
РОЗДІЛ III. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ХАРИЗМИ МЕНЕДЖЕРА ЯК ФАКТОРА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	45
3.1. Констатуючий експеримент щодо ролі харизми менеджера на ефективність управління трудовим колективом.....	45
3.2. Аналіз та інтерпретація емпіричних даних дослідження за допомогою методів математичної статистики.....	48
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність. Сучасний світ характеризується наявністю питання про ефективність управління, оскільки це все більш часто постає в нових перспективах та вимагає більш ефективних стратегій розвитку. Критерії та показники успіху стали наскільки високими, що їх стало досить складно досягти при простому наборі певних якостей або ж просто через керівництво організацією (компанію), що сформована з талановитих, мотивованих й досвідчених працівників. Й тому можна стверджувати те, що на цей час вкрай важко добитися успіху в управлінні без володіння харизматичними якостями та здібностями. В тому то й відповідність, що потреба в успішності на ринку праці вже давно породила попит на психотехнології формування харизматичності в цілому та розвитку її окремих характеристик для окремих ситуацій. Тому й стає зрозумілим позиція про те, що для розуміння особливостей розвитку харизматичних якостей спершу важливим є розуміння даного поняття як явища серед людей та в людських спільнотах. А вже в подальшому необхідно виділити риси саме харизматичного менеджера й особливостей їх впливу, а, можливо, його харизматичності на ефективність діяльності підпорядкованого професійного колективу. Саме через невизначеність явища «харизми» в ефективності управління підлеглими доцільно та необхідно дослідити роль та особливості харизми керівника щодо ефективності управління ним підлеглими. На даний час, зафіксоване суто аксіоматичне позиціонування щодо позитивного ефекту від харизми керівника на його управлінську діяльність. Однак, це більше схоже на упередження, оскільки доказів цьому ще не виявлено. Так, значна кількість представників менеджменту й особливо тих, що мають певні амбіції в управлінні та вважають себе досвідченими, а головне – ефективними управлінцями апріорі позначають харизму як суто позитивне явище для ефективності такої діяльності.

Таким чином, таке експериментальне дослідження має в потенціалі можливість претендувати на статус основоположного на шляху розвитку наступного витка досліджень шляхів реалізації ефективного управління.

Об'єкт дослідження: професійна діяльність менеджера з управління підлеглою йому професійною групою.

Предметом: ефективність харизматичних якостей керівника в управлінні ним підлеглою професійною групою.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб виявити особливості харизми менеджера як явища, що визначає ефективність його діяльності з управління трудовим колективом.

Завдання:

1. Теоретично дослідити психологічний аспект харизми як соціального та особистісного феномену.
2. Проаналізувати опубліковані в джерелах особливості харизми менеджера при виконанні ним завдань управління трудовим колективом.
3. Обґрунтувати методологічну базу експериментального дослідження ролі харизматичності керівника в ефективності його управління.
4. Експериментально дослідити психологічні особливості харизми менеджера як фактора ефективності управління підлеглим трудовим колективом.

Гіпотези дослідження:

1. Припускаємо наявність залежності ефективності діяльності професійної групи від особистісно-харизматичних якостей її менеджера.
2. Харизматичність в особистості менеджера сприяє більшому успіху в управлінні ним підлеглим трудовим колективом у порівнянні з керівником, що не виявляє в управлінні харизматичних рис.

Вибірка та загальна структура експерименту. Дослідження складалося з двох етапів. Перший: експериментальне дослідження особливостей особистості менеджерів різних рівнів та ланок щодо виявів в них харизми в процесі управлінні. Другий етап експерименту: дослідження

ефективності професійної діяльності підлеглого персоналу під управлінням менеджерів, що мають різний рівень харизми в їх професійній діяльності. Вибірка дослідження в цілому склала 100 осіб, з яких було 20 менеджерів віком від 28 до 57 років та 80 осіб з числа їх підлеглих. Дослідження проводилося в 4-х організаціях приватного та державного сектору Львівської області.

Методи дослідження: дана кваліфікаційна робота включала в себе низку теоретичних методів, а саме аналіз синтез, порівняння, абстрагування. Для збору емпіричних даних використано наступні методики: діагностика лідерських здібностей (автори Є. Жариков, Є. Крушельницький); самооцінка біполярної ефективності менеджера, що складалася з двох методик: визначення ефективності менеджера та самооцінку менеджера щодо неефективності; методика на визначення стилю управління через самооцінку; авторські анкети для керівників та для підлеглих. Емпіричні результати опрацьовано за допомогою таких статистично-математичних методів як кореляційний аналіз за критерієм Пірсона, факторний аналіз, Т-критерій Стьюдента.

Структура: дана кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДЖЕРЕЛ ЩОДО СУТІ ХАРИЗМИ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРИ УПРАВЛІННІ ТРУДОВИМ КОЛЕКТИВОМ

1.1. Аналіз поняття «харизма» у наукових джерелах.

Вважається, що слово „харизма” походить ще від давньогрецького й означає „притягування до себе увагу”. Також, продовжуючи викладення фактів зі Стародавньої Греції зазначимо, що воно може брати початок від слова „харити”, яке в міфології іменувало богинь краси та витонченості. Тому, ще понад 2500 років тому люди, які мали харизматичні якості, інтерпретувалися в якості улюбленців богів, що таким чином надавали допомогу обранцям полегшувати досягнення успіхів. З часом харизму стали використовувати як алегорію. Зараз це поняття в загальному та спрощеному розумінні більшістю сприймається як якісь „якості особистості, які викликають велику повагу в до неї як лідера; здатність захопити і повести за собою [33, с.236].

Тлумачна література дає наступні трактування чи визначення щодо харизми:

1. Це є божественним даром.
2. Це є особливою обдарованістю, яка проявляється у можливості брати на себе керівну роль і пов’язану з цим ірраціональну владу [33, с.237].

Релігійне розуміння харизма знову ж таки визначається як суто божественний дар, який людина отримала внаслідок певних обставин, а також подолання труднощів й перешкод на життєвому шляху для того, щоб стимулювати інших докладати певних зусиль й таким чином слугувати прикладом для оточення. Це є особливою „якістю особистості, що здатне викликати поклоніння оточення та віру в безмежні чи особливі можливості даної персони”. До такого роду харизматичних особистостей відносився, наприклад, Франциск Асизський (або св. Франциск) [33, с.237].

За соціологом М. Вебером це є „завоюванням авторитету завдяки наявності харизматичних якостей” як особливої вимоги до харизматичного лідера, яка має ірраціональне підґрунтя на протипагу раціонально-бюрократичним підставам існування та функціонування значної більшості організаційних структур. В періоди криз саме такий лідер, що заволодів авторитетом внаслідок своєї сукупності харизматичних якостей здатен відіграти вирішальну роль, оскільки абсолютна більшість йому довіряє і безумовно слідує за ним [13, с.137].

Діапазон особистісних якостей, які наповнюють та частково входять в поняття „харизма” є доволі великим. Її відповідь на запитання щодо того, кого можна вважати харизматичною особистістю багато в чому може залежати, насамперед, від дуже широкого спектру факторів. Так, не кожен бачить в Г. Шредері харизматичного політика, в леді Ді жінку, що наділена харизматичними якостями, в Б. Беккері або Р. Шумахері тих спортсменів, що володіють харизмою. Буває й так, що якась персону завжди перебуває в центрі уваги, швидко запалює оточення та підкоряє в ньому серця, оточення зачаровано ловить кожне слово, вгадує в очах кожне бажання, а співробітники заради свого лідера-менеджера як С. Джобс добиваються особливих та вражаючих успіхів. А інша особистість сама працює як проклята, у неї народжуються чудові ідеї, прагне звернути на себе увагу, проявляє максимум красномовства, але все у підсумку залишається в тіні. Таким чином й створюється враження про існування таких персон, до яких доля прихильна, а також тих кого вона чомусь оминає. Все ж причина не є такою фатальною. Так, можна спостерігати для більш успішних завдяки харизмі людей те, що вони краще від інших вміють використовувати свої таланти, здібності, виставляти їх для демонстрації. Окрім цього, такі особистості мають більшу радість від тієї діяльності, яку виконує, потужні результати надихають її на подолання більших вершин та на нові звершення. Звісно, що значну роль тут можуть відігравати сприятливі умови, що все ж можна вважати наслідком оптимістичного бачення та ставлення до життя цієї

особистості. Невдачі не здатні зупинити її, а навпаки, така людина навчається на своїх помилках, щоразу стають можливими для подолання все складніші завдання. Її діяльність може стати справою всього життя. Напевно, що саме через це така людина випромінює впевненість, оптимізм, віру, натхнення, які знаходять відгук в оточенні. Тому, в стандартах поведінки, світосприйняття та самосприйняття такої людини закладається низка програм з досягнення успіху. Харизматична особистість є глибоко запрограмованою на досягнення успіху, що можна вважати способом мислення, домінуючим настроєм, а досягнення успіху стає її не лише звичкою, а ключовою рисою характеру [13; 33; 37].

Також харизмою можна ще й вважати не що інше як притягуючу силу, яка випромінюється людиною, мистецтвом заворожувати оточення. Саме це й може пояснити те, з якої причини так розходяться враження людей щодо того, хто наділений харизмою, а в кого вона відсутня. Все ж можна стверджувати те, що в присутності певної персони люди відчувають себе комфортно, а до її слів оточення уважно прислухається, вона його надихає і веде за собою, в якій є певна іскра, що обов'язково пов'язана з хоча й ситуативними, але харизматичними якостями. Тому й можна казати про те, що для кожної людини властивим є індивідуальне сприйняття іншого. Чим більше спільного особистість на емоційному рівні має в себе з іншою людиною, тим більше існує ймовірність того, що буде сприймати її в якості харизматичної. Якщо персона виникає в оточення симпатію, якщо в нього виникає духовна близькість, в такому разі суттєво збільшується готовність до відкритих і щирих стосунків. Й навпаки, якщо ж людина не викликала симпатію і залишає оточення байдужим, останнє починає з більшою ймовірністю керуватися в даних стосунках розумом, інтелектом, раціональним досвідом. Тоді оточення вже більше зважає на аргументи, які наводяться і з більшою скептичністю сприймаються ідеї та задуми [10; 33; 57; 59].

Доцільно розглянути приклад того, коли було проведене соціальне опитування за темою трактування поняття „успіху”, в якому були виділені дуже широкий та найрізноманітніший перелік критеріїв: гроші, влада, повага чи популярність і т.п. Результат засвідчив те, що абсолютна більшість опитаних до образу успішної особистості додають ознаку харизми [13, с.236]. Тому, для абсолютної більшості людей мати харизму є подарунком, що не для всіх і є мрією значної кількості людей. Це поняття й до сьогодні користується великою потребою та популярністю.

Харизму, хоча й часто використовують в засобах масової інформації, все ж трактується доволі по різному. Одні вважають, що це може бути певною вродженою властивістю, яку неможливо пояснити, оскільки це є свого роду „благодать”, що випромінюється чи ілюмінується людиною. Є спроба пояснити харизму як те, що розуміється в якості заряду енергії, що надходить від певної людини і це породжує безумовну довіру, шарм, зараження, навіювання, силу переконання. Окремі додають до вище перерахованих якостей ще й сексуальну привабливість без конкретизації змісту цього поняття [13; 28; 33; 54; 58].

Харизму пов'язують ще й з лідерством [13; 58]. Однак, прагнення бути лідером не є притаманним всім людям. Окрім цього важливо враховувати те, що одного прагнення для набуття лідерства через харизму недостатньо. Також, як свідчить аналіз наукових та науково-популярних джерел [7; 13; 28; 30; 33; 47; 54; 57; 58] харизма може вимагати використання символів, наявності сил різного змісту, але переважно характеру, має бути витривалість, здатність якісно та оптимально планувати, віддавати вказівки та накази, розпорядження, а ще добиватися їхнього майже безапеляційного виконання, бути здатним вміти непомітно приходити і йти геть, бути завжди і всюди, ефективно спілкуватися, досягати взаєморозуміння, викликати любов оточення, в жодному разі не підводити, завжди виправдовувати очікування, таким чином вибудовувати ефективне вертикальне взаєморозуміння. При цьому, зазначене необхідне через такі пояснення та аргументи:

1. Використання символів „фізичних об’єктів або знаків, що наділені певними значеннями” мають бути підбрані відповідно за посадою керівника з харизмою чи функціями, які виконуються даним харизматичним лідером. За допомогою символів до людей може моментально доноситися інформація про те, ким є персону, що перебуває в полі контакту і якими ключовими якостями володіє. В Казахстані навіть існує з того приводу прислів’я: „Казах без гонору – не гоноровий казах”. В силових державних структурах цьому аспектові приділяється багато уваги через певні символи в формі одягу, що для певного професійного середовища достатньо відомо та суттєво значимо. В них вмінню символічно підкреслювати свою значимість надається особлива увага. В сучасному діловому світі теж досить розроблена та використовується існує система символіки, що здатна підкреслити значимість, заслуги, потенціал та індивідуальність менеджера й це надає інформацію для своїх підлеглих, а також й для партнерів.

2. Сила як явище фізичного розуміння у харизматичної людини є дійсно силою тоді, коли така особистість здатна створювати рух в оточенні (або зупиняти рух), при цьому саме перебуває у відносному спокої. Сильним менеджером може вважатися той, що стимулює ефективний рух підлеглих, не встаючи з-за свого робочого столу. Він не бігає в істеричі по офісу з прагненням зрушити з місця пасивних підлеглих. Для лідера головна його сила полягає в силі духу, міцній волі та цілеспрямованості.

3. Витривалість як здатність продовжувати якісно та ефективно професійно функціонувати без або з мінімальними зволіканнями на зовнішні несприятливі фактори, обставини та впливи. Така стійкість у багатьох людей не може не викликати повагу і трепет. При цьому, таке ставлення з наступним формуванням іміджу проявляється і в підлеглих, і в конкурентів. Одного факту великої витривалості (фізичної та моральної) достатньо, щоб створити та мати імідж харизматичного професіонала, з яким будуть рахуватися.

4. Здатність планувати, віддавати накази, розпорядження, а також добиватися відповідного виконання теж суттєво впливає на те, щоб формувати в менеджера лідерський статус. Якщо керівник є здатним визначати розпорядження чітко, адекватно і зрозуміло, якщо це розпорядження приводить до покращення професійної ситуації, а також якщо підлеглі його виконують і не забувають звітуватися про виконання – це може свідчити про те, що даний менеджер використовує статус харизматичного лідера.

5. Здатність непомітно приходити і йти геть вказує на те, що харизматичний менеджер не має вводити оточення у всі свої справи і плани. Він може появитися раптово, проаналізувати ситуацію і діяти відповідно до ситуації та ключових її факторів. На такого менеджера завжди можна розраховувати, але з ним теж необхідно постійно рахуватися, бо безвідповідальності по відношенню до нього він не потерпить. Такий менеджер знає все і все контролює, навіть коли його немає в полі зору. В дійсності це не так, але в нього такий імідж.

6. Здатність раптово „зійти з розуму” як якість необхідна для прискорення дій навколо менеджера. Бурхливий гнів, що змітає все на своєму шляху здатен причинити сильний ефект, а особливо якщо такий поведінковий елемент використовується рідко, але в необхідних умовах, що можуть бути досить критичними. Фактично, зазначене є раптовим безапеляційним потужним стимулюванням певного підлеглого чи їх групи на швидке виконання якоїсь задачі. При цьому менеджер задає режим роботи «форсаж», при якому нагнітається максимально можливий ритм роботи в підпорядкованій професійній групі. Це ще називають „режимом авралу”, який здатні ініціювати в ефективному варіанті незначна кількість менеджерів. Однак, серед них з’являються такі, яким починає подобатися такий спосіб управління, який з часом веде до непоправних наслідків через перевтому підлеглих.

7. Здатність спілкуватися, досягати розуміння з оточенням, викликати його повагу та любов, вибудувати взаєморозуміння. Вміння домовитися з усіма, підтримати морально викликає любов та повагу. Така риса чи якість підкреслює тезу про строгого, але справедливого керівника.

Прояв всіх зазначених семи якостей може охарактеризувати дійсно справжнього менеджера, що є харизматичним лідером. Відповідно, чим менше зазначених якостей спостерігається та виявляється в професійній діяльності менеджера, тим меншими в нього є шанси мати статус та зватися харизматичним лідером [26, с.118].

Наостанок щодо висвітленого питання можна зазначити те, що в більшості опублікованих джерел [7; 13; 28; 30; 33; 47; 54; 57; 61] до харизматичних якостей можуть належати наступні:

- особиста магнетична притягуючи сила;
- натхнення, яке відчувається від життєвих чи професійних завдань, що виконуються;
- ототожнення себе з роботою, що виконується (створюється враження, що особистість знаходиться на своєму місці й саме це її життєвий шлях);
- розкриваються на повну потужність власні здібності особистості професіоналу;
- адекватна та реальна впевненість у власних силах, а також достатньо душевна рівновага;
- вміння зосереджуватися на найголовнішому;
- комунікабельність, а також вміння встановлювати довгострокові й надійні міжособистісні стосунки;
- вміння мотивувати себе та оточення;
- здатність та достатньо сформовані навички знаходити до оточення оптимальний чи єдино правильний підхід;

- вміння ставити перед собою та оточенням чіткі, зрозумілі, адекватні цілі;
- шарм як вміння себе подати таким чином, щоб навіть при пасивній поведінці на менеджера була поширена увага оточення й без остраху, а через потребу в його присутності як фасилітатора;
- активність та енергійність з оптимальними для ситуації показниками та здатністю їх регулювати за потребою;
- вміння приймати якісні рішення та відповідати за них;
- навички поведінки з того, щоб слугувати зразком для наслідування для соціально-професійного оточення;
- позитивне сприйняття професійних процесів та життя в цілому.

1.2. Теоретичні аспекти харизми в ефективному управлінні професійним колективом.

У період доринкового існування суспільства роль керівників була простою, легко прогнозованою, зрозумілою і чітко визначеною. Його завданнями було те, щоб розподілити працівників по видах нагальної роботи, встановити та підтримувати належні стандарти виконання роботи, а потім стежити за дисципліною. Влада того керівника практично ніколи не підлягала сумнівам й всі та багато факторів діяли на його підтримку. При прийнятті рішень слово управлінця було вирішальним. Його статус як головного в професійному процесі був настільки високим, що ніщо й ніяким чином не могло загрожувати його праву контролювати і підвищувати дисципліну через застосування різноманітних засобів. У багатьох випадках управлінець одноосібно приймав рішення про найм на роботу та звільнення працівників. Фундаментальні зміни в цивілізації особливо західного типу у відповідних суспільствах зумовили також й зміни в професійній діяльності менеджерів. Практично всі нові тенденції значно ускладнили і змінили

діяльність менеджера в сьогоденні, а особливо значні зміни містяться в багатьох прогнозах щодо найближчого майбутнього. При цьому, управління в завтрашніх умовах майже суперечливе щодо окремих його аспектів за очікуваннями та футуралістичними прогнозами. Діяльність сучасного менеджера дуже є залежною від низки політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів, що можуть мати в сукупності ефект комплексного впливу факторів в одних ситуаціях як дестимулюючого, а в інших стимулюючого напрямів. До дестимулюючих в джерелах віднесено: стрес, тиск і невизначеність як у соціальному середовищі, суспільстві, так і в межах окремої організації; ерозію сформованих традиційних цінностей, що вимагає уникнення консервативних стійких переконань; збільшення за кількістю та ускладнення за якістю щодо проблем, які потрібно вирішувати разом з обмеженням в засобах для їх вирішення; крайність щодо традиційних ієрархічних відносин; недостатня ефективність як вже традиційних, так й новаторських шкіл і методів менеджменту, а особливо тих, що створені чи модернізуються на підставах тоталітарних систем. Стимулюючими творчу діяльність менеджера факторами вважається наступний перелік: широке поле вибору і вияву ініціативи, зростання конкуренції, можливість оволодіння сучасним менеджментом та багато іншого [19; 29; 47].

Управлінську працю можна вважати переважно розумовою. Вона, хоча безпосередньо й не є творцем матеріального, але є невід'ємною частиною професійної діяльності абсолютної більшості сучасних працівників. Управлінською працею можна вважати різновид суспільної праці, який в якості основного завдання має забезпечення цілеспрямованості, скоординованості в діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так й професійних груп в цілому. Суть управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, що вирішуються ним, з іншого, предметом, засобами і звісно ж процесуальними особливостями з управління. Основні завдання менеджменту полягають в тому, щоб визначити цілі організації та створити необхідні умови (економічні,

організаційні, технічні, соціальні, психологічні і т. д.) для реалізації завдань, „встановлення гармонії” на хоча б задовільному рівні між індивідуальними професійними процесами, що й є координацією спільної чи відносно спільно діяльності працівників. Також, менеджмент сучасності все більше має бути спрямованим на задоволення потреб персоналу, що суттєво сприяє підвищенню ефективності діяльності від професійних груп до організацій й аж до корпорацій та великих професійних утворень чи просторів. Управління є, насамперед, роботою з людьми, а їх професійна діяльність виступає ключовим об'єктом керуючого впливу. Професійна активність людей в організації та їх стосунки в процесах управління можуть посередньо виступати у вигляді інформації в її різноманітних формах. В процесі управління має відбуватися збір, обробка, передача інформації. Зв'язки в управлінні між менеджерами, між керівником і виконавцем також здійснюються за допомогою обігу інформації. Тому, менеджерська робота має інформаційно-комунікаційну природу. Досягнення цілей управління реалізується через підготовку та реалізацію керуючих впливів на персонал, що активізує їх професійну діяльність в організації. Це і можна вважати особливим чи специфічним продуктом управлінської праці. І саме управлінське рішення є основною дієвою формою такого впливу. В процесі управління менеджери вирішують через прийняття рішень про різноманітні проблеми організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру, а їх різноманіття є важливою особливістю менеджерської праці [23, с. 118].

Аналіз літератури з теорії управління вказує на те, що прийнято розрізняють наступні види управлінської діяльності: а) технічне (або механічне); б) біологічне; в) соціальне [19; 36; 59]. Нас найбільше цікавить власне соціальне управління, оскільки саме при такому різновиді управління найбільше може розкритися харизма особистості менеджера. Соціальне управління може вважатися таким управлінням людьми, що вирізняється вольовим впливом одних суб'єктів управлінського впливу на свідомість і

волю інших. Це є цілеспрямованою організуючою діяльністю з метою оптимізації соціального середовища як в цілому, так й щодо окремих його частин, елементів, сфер, галузей, асоціацій громадян. Ґрунтовне та якісне дослідження соціального управління є безпосереднім завданням суспільних наук. Соціальним управлінням є його така галузь, що здійснюється в межах людського суспільства, а також людьми по відношенню до людей. І суб'єктом, і об'єктом управління тут представлена людина. Отже, зазначена може свідчити про те, що в управлінських системах, які функціонують у соціальному середовищі, одним з головних і провідних є саме людський фактор. При цьому, основним елементом потреби в управлінні є досить проста на перший погляд обставина, що властива будь-якому людському колективу, а саме співробітництво та взаємодія працівників всередині професійної групи як малої соціальної одиниці. Саме співробітництво, спільна діяльність, якісна та продуктивна взаємодія для досягнення конкретних цілей та реалізації завдань перетворює окремих людей та соціальну малу чи середню групу у професійний колектив чи організацію. Потреба людей у співробітництві, спільній діяльності, спільній праці об'єктивно породжує потребу в управлінні. Разом з цим, така потреба здатна виникати там, де спостерігається хоча б якійсь формі спільна діяльність людей. Управління в таких ситуаціях є засобом забезпечення спільної діяльності, умовою її нормального функціонування [19; 27; 42].

Таким чином, виходячи з вище викладеного, можливим є визначення найбільш суттєвих ознак власне соціального управління:

- 1) завжди є присутнім там, де виникає та хоча б якийсь час існує спільна діяльність людей;
- 2) його головним призначенням є здійснення впливу для регуляції поведінки учасників спільної професійної діяльності;
- 3) його функції (координація, узгодження, планування, контроль, нагляд, примус) реалізуються в межах суспільно-професійних відносин;

- 4) внаслідок соціально-управлінського впливу виникають управлінські відносини, які є різновидом суспільних, а також вольових відносин;
- 5) соціальне управління є специфічним різновидом соціально-орієнтованої та професійно-базової людської діяльності [19; 27; 44].

Доцільно ще вказати й те, що соціальне управління є видом вольової діяльності, що виражена у цілеспрямованому й організуючому впливі, який здійснюється з метою забезпечення узгодження та й впорядкування спільних дій працівників та колективів в інтересах достатньо ефективного вирішення соціально-професійних завдань, що стоять перед ними [19; 27; 38; 44].

Як вказує історичний суспільний досвід, процеси управління людьми та групами здійснювалась у всіх відомих цивілізаціях, хоча й в різний спосіб. Тому, можна з достатньою впевненістю стверджувати те, що управління персоналом є специфічною функцією управлінської діяльності, головним об'єктом якої є власне люди з певних соціальних груп, до яких відносяться професійні групи, що розвиваються до рівня трудового колективу. В якості суб'єкта управління виступають менеджери та спеціалісти, які виконують функції управління стосовно покладених на них завдань та щодо своїх підлеглих.

Основними цілями управління персоналом в професійних групах можна вважати такі як:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу [19; 28; 48].

Управління персоналом в якості цілісної системи може виконувати ще й такі функції:

- організаційну (планування потреб з врахуванням джерел комплектування персоналом);

- соціально-економічну (стосується забезпечення комплексом умов і факторів, що спрямовані на раціональне закріплення й використання наявного персоналу);
- відтворюючу (забезпечення розвитку персоналу) [19; 28; 39].

Менеджер як ніхто має творчо підходити до вирішення проблем й при цьому мати здібності та нахили до реалізації новацій. Так, якщо менеджер з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, не є здатним стимулювати інших бути творцями та використовувати нові підходи в професійній діяльності. Саме такий психотип менеджера є часто поверхнево або й зовсім незнайомим з методами підвищення винахідливості, або просто намагаються себе психологічно захистити й висміюють їх як несерйозні та поверхневі. Висока винахідливість вимагає мати готовність боротися з перешкодами і невдачами. Менеджер, який не бажає експериментувати, оскільки боїться ризикувати чи використовувати творчий підхід до вирішення завдань професійної діяльності не здатний розвивати ініціативу підлеглих навіть в умовах, що цьому сприяють. Менеджер ще має вміти впливати не тільки на підлеглих, а й на інше оточення, навіть поза межами професійного середовища. Це необхідне для того, щоб мати необхідну підтримку і участь з боку середовища у вирішенні поточних та перспективних завдань організації, компанії, корпорації. Менеджер має мати наполегливість, вміти взаємодіяти з оточенням та впливати на нього [19; 44].

Продовжуючи розгляд особливостей діяльності менеджера доцільно звернути увагу на те, що майже кожен одночасно повинен виступати як наставник, вихователь, педагог для того, щоб довести підлеглих до необхідних стандартів в професійному розвитку і допомогти їм у особистісному саморозвитку. Люди здатні працювати з більшим бажанням та завзяттям з більшою ефективністю якщо можуть мати постійний зв'язок зі своїм менеджером через його оцінки і рекомендації, що мають ознаки неформальності. Це є потенційною здатністю формувати та розвивати ефективні професійні групи. Тому, для того, щоб досягати бажаного

результату, менеджери мають об'єднуватися з іншими членами колективу, використовувати їх корисні вміння, знання та професійно-життєвий досвід. Якщо менеджеру не вдається перетворити групу в кваліфікований й результативний колектив, то її професійна діяльність не дає результату, що очікується. Тому, менеджери мають вміти формувати позитивний клімат та ефективні механізми для ефективної діяльності колективу [19; 24; 44].

У відносинах „менеджер – підлеглий” авторитет і повага до першого ґрунтується на оцінці підлеглими його ділових якостей. Якщо для менеджера справа його є добре пізнаною, він приймає достатньо глибоко продумані і обґрунтовані рішення, є справедливим в оцінці підлеглих та їх результатів професійної діяльності, тоді й може формуватися позитивний соціально-психологічний клімат, що є запорукою формування нормальної системи стосунків міжособистісного рівня та взаємовідносин у професійній групі та поза нею. Й саме тому, важливою рисою потенційно ефективного менеджера є його товариськість та позитивна орієнтація у спілкуванні. Так, уміння якісно та повноцінно спілкуватися з людьми, швидко та без напруги входити в контакт, вміння впливати, виступати публічно та інше є невід'ємною обов'язковою якістю саме того керівника, що претендує на статус ефективного. Ця риса скоріше за все є більш синтетичною за своїм походженням та розвитком, оскільки залежить від талантів особистості, особливостей життєвого шляху, а також й від власних зусиль цієї особистості. Власне, останнє свідчить про те, що здебільшого товариський характер особистості може збільшуватися внаслідок широкої практики здібностей до спілкування.

Важливою якістю менеджера ще є здатність до рефлексії чи до інтроспекції. Тобто, потреба в та вміння до самопізнання є властивість, що прямо стосується взаємовідносин з підлеглими. Разом з цим, в психології організаційної діяльності включено до структури особистості здібної до ефективного керівництва ще й такі якості як практично-психологічний розум, психологічний такт, стиль управління. При цьому, під практично-

психологічним розумом чи все ж більше інтелектом як потенційною властивістю, що ще має спромогтися реалізуватися, вважається здатність знайти практичне ефективне застосування кожній людині у залежності від її сукупності індивідуально-психологічних особливостей. Психологічний такт може виявлятися у тому, щоб встановлювати міру, способи впливу та обрати достатньо адекватні та відповідні форми контактів з підлеглими. Стиль управління концентрує комплекс усіх якостей менеджера, починаючи від ділових, а далі до моральних, психологічних та соціальних [8; 19; 26; 44].

Зважаючи на те, що більшість людей не бачать відмінності між поняттями управління, влади та лідерства, тому й вважають, що перебування на керівній посаді автоматично надає певній відповідній посадовій особі владу над підлеглими і така особистість є лідером підлеглого колективу. Такий обов'язок підлеглих за будь-яких варіантів поведінки управління виконувати все, що забажає начальник. Й у значній кількості професійних організацій формально це є так, а особливо у військово-професійному чи дуже подібному середовищах. Однак, й це добре, на практиці співвідношення зазначених складових компонентів управлінського впливу є достатньо різноманітним, оскільки складається внаслідок впливу багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні якості типового менеджера організації та багато іншого [18; 29; 36; 44; 52].

Таким чином, в якості проміжного висновку можна зазначити те, що для ефективного управління сучасний менеджер повинен володіти достатньо повноцінними та якісними знаннями з теорії сучасного менеджменту, а також мати задатки до керівництва, що шляхом набуття ефективного досвіду будуть трансформуватися в здібності практичної менеджменту людьми. Так, знання сучасного ефективного менеджменту потрібні начальнику для того, щоб оцінювати власні підходи до роботи з підлеглими. Управлінці, які не є здатними аналізувати та якісно вивчати власні управлінські підходи, не можуть навіть для себе зрозуміло їх пояснити. Як правило, такі менеджери не

намагаються встановлювати зворотні інформаційні зв'язки, не надають достатньої інформації для підлеглих й таким чином провалюють зацікавленість своїх підлеглих в професійних досягненнях, відчують складності при організації завдань та доручень. Менеджери, які недостатньо розуміють мотивацію власних підлеглих працівників, а їх управлінський стиль суттєво застарів, не здатні відповідати умовам та вимогам сучасної професійної діяльності, обмежені суттєвими недоліками в розумінні суті управлінської діяльності за сучасному вимогами. Здібності до управління виявляються в наявності розумних особистих цінностей та чітких особистих цілей; здатності управляти власне самим собою; вмінні ефективно навчати та розвивати підлеглих, формувати ефективні професійні групи. Менеджер впливає на хід власного ділового і особистого життя й при цьому вибирає самий оптимальний шлях зі всього спектру альтернатив з врахуванням сукупності факторів в ситуації, що склалася.

Далі перейдемо до аналізу ролі харизми в ефективності діяльності з позиції різних форм управління. В цьому досить потужним виявився саме американський менеджмент в особах К.Френча та Г.Рейвена, які виділили форми влади, що можуть бути застосовані будь-яким менеджером:

- влада, яка базується на засадах примусу (її виконавець вірить у те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або зробити інші неприємності);
- влада, яка ґрунтується на засадах винагороди;
- експертна влада (об'єкт по відношенню до якого діє такий різновид вірить, що суб'єкт влади має спеціальні знання, які зможуть задовольнити певні потреби);
- еталонна влада (певні якості еталону дуже привабливі для об'єкта влади, є власним прикладом того суб'єкта, що може бути й менеджером; при цьому часто спрацьовує «ефект мікроскопу», за якого об'єкт бачить суто цю якість, що повністю заповнює сприйняття суб'єкта влади об'єктом);

- законна (традиційна) влада (об'єкт влади вірить у те, що суб'єкт має право віддавати накази, а його обов'язком є виконання їх) [26, с.67].

Далі більш детально пояснимо наведену типологію влади. Так, влада, яка лежить на засадах примусу є впливом через страх. Наприклад, страх втратити роботу, любов, повагу, захищеність. Начальник, що використовує владу примусу може володіти харизматичними якостями. Але, як тільки його підлеглі достатньо засумніваються в «надздібностях» і хоча б хтось з них побачить шлях звільнення себе з під гніту страху, досить ймовірним є варіант повного або ж дуже суттєвого зниження влади. Такі об'єкти влади можуть змести свого суб'єкта з владного статусного положення з більшим натхненням, ніж до того слідували йому. Тому, основними недоліками такої влади й, відповідно, впливу через страх є великі витрати на процес управління; недостатня або відсутність довіри до менеджменту; можливе бажання в підлеглих працівників обманювати організацію; виникнення незадоволеності процесами діяльності, окремими її аспектами та й роботою в цілому як про місце професійної діяльності; гальмування процесів розвитку здібностей та талантів серед підлеглих [26; 36; 48].

Влада, в основі якої перебуває винагорода використовує бажання підлеглих отримати якусь бажану винагороду в обмін на очікувану виконану дію (роботу) або й просто певну поведінку. Винагорода має бути достатньо цінною для об'єкта такого типу влади. При цьому, менеджер має розуміти те, що для кожної людини існує своє сприйняття і розуміння цінностей, які можуть бути серед підлеглих дуже різноманітними. Особливо це може бути актуальним для підлеглих різних вікових груп. Однак, все ж посилення такої влади дуже часто досягається шляхом надання особистих послуг та бонусів. Харизма такої особистості може більше виявляти суто свій власний суб'єктивний характер, ніж за інших обставин, оскільки матеріальні цінності мають дуже різноманітний діапазон важливості чи значимості для різних підлеглих. Якщо ж менеджер не намагається поширювати свою харизму на всіх підлеглих, тоді це може значно вплинути на ефективність діяльності

підлеглих працівників та професійних груп в цілому. До недоліків можна відносять таке: обмеження розмірів винагород; обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми варіантів заохочення, що в особливих ситуаціях з особливими підлеглими спричиняє зворотній ефект; не завжди можна встановити та валідно спрогнозувати ставлення працівника до винагороди; занадто велике захоплення менеджменту винагородами з часом зменшує їх цінність через ефект звикання [26; 46; 49].

Законна влада все більше стоїть на позиціях традиційного наслідування за певними стандартами діяльності та функціонування групи через груповий тиск й це здатне задовольняти потребу об'єкта в захисті, безпеці і приналежності до чогось більш сильного та потужного. Таким чином, спрацьовує конформізм особистості, який є досить розповсюдженим серед людей. Вплив через сформовані в соціально-професійній групі традиції можливий за наявності умови зовнішні щодо організації норми культурного середовища сприяють розумінню того, що підпорядкування менеджера є бажаною поведінкою. Однак, оскільки харизма не передається за посадою (хоча її прояв і залежить від соціально-професійних аспектів в межах певної організації та факторів формування в ній особистості), існує ймовірність того, що менеджер, який намагається копіювати керівництво свого попередника може виявитися без харизматичних якостей, що в дійсності є лише спробою наслідувати когось, а не формувати свою унікальну харизму. Або й може бути варіант, за якого його харизма буде не настільки яскраво виражена, як в його попередника й це досить сильно здатне пригальмовувати розвиток необхідних для управління харизматичних рис. Щодо недоліків доцільно звернути увагу на такі: традиції можуть бути спрямовані проти реформ й консерватизм у значній мірі є синонімом ригідності як однієї з ключових потенційно небажаних особистісних якостей менеджера; відсутній достатньо тісний зв'язок між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб з іншого; існує можливість того, що буде погано використовуватись потенціальний ресурс працівників, оскільки його

таланти можуть залишатися непоміченими дуже довго через низькі можливості працівників проявити себе внаслідок перебування поза елітними структурами чи елементами соціальної системи професійної групи. В такому разі, цілком можливою є втрата особливо талановитих та перспективних молодих працівників, що не бажають роками чи десятиліттями чекати свого шансу [26; 47; 50].

Влада прикладу або еталонна формується вже суто на засадах харизми й не надається за чийось логічними судженнями, не за традиціями, а ґрунтується на силі особистих якостей або здібностей лідерів. Разом з цим, особливе значення при цьому мають такі харизматичні характеристики особистості як енергійність; здатна до ефективного впливу зовнішність; незалежність характеру; ораторські здібності; сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, пихатості, зарозумілості; гідність та впевненість у абсолютній більшості в поведінці. До недоліків можна віднести певні побічні ефекти даного типу влади, а саме занадто велику самовпевненість менеджера; можливість його відмови від інших видів влади [26; 31; 51; 67].

Далі коротко спробуємо охарактеризувати стиль організації праці менеджера, що обов'язково залежать від стилю управління. Так, стиль управління може залежати від багатьох факторів, основними з яких є обсяг делегування повноважень, домінантних типів турботи про людські стосунки і виконання завдань організації тощо. Розглянемо основні види стилів управління, а також механізми їхньої реалізації у дещо прискіпливому варіанті. Так, авторитарне управління ґрунтується на тому, що такий керівник має достатню влади для того, щоб нав'язати переважну більшість своїх вольових рішень своїм виконавцям, а їх думка є або мало важливою, або й зовсім ігнорується [26; 31; 53]. Автократ центрує на собі повноваження, дуже структурує роботу всіх без виключення підлеглих, часто відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює суттєвий психологічний тиск, погрожує, не здатен допустити наявності думки, що суттєво відрізняється від його

позиції. Якщо автократ використовує винагороду – тоді він є доброзичливим автократом, якщо суто на покараннях – це тиран, деспот [26; 31; 44].

Демократичний стиль управління вже більше апелює до потреб більш вищого рівня, а саме до потреб у приналежності до якоїсь важливої справи, високих цілях, автономії, амбіціях талантив і самовираження. Демократичний стиль характеризується децентралізацією повноважень, значним делегуванням повноважень на нижчі рівні управління аж до безпосередніх виконавців, більшою свободою прийняття рішень і виконання завдань, більш об'єктивною оцінкою виконання завдання після його завершення, більш потужною турботою про забезпечення працівників необхідними професійними ресурсами, встановленням значної відповідності цілей організації і цілей груп працівників [26; 41; 44].

Ліберальне управління ґрунтується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей, контролі професійної активності персоналу в такій професійній групі з відповідною персональною відповідальністю за результати. Звісно, що кожен керівник-ліберал має свою особливу систему життєствавлення та уявлення про своє місце в процесі виконання професійних завдань. Однак, все ж є загальні характеристики для такого типу управління, основними з яких є толерантність, небажання конфліктувати, орієнтація на емпатію, низька здатність до ризику та до персональної особистої відповідальності. Харизма в такого менеджера дуже специфічна й має зійтися багато факторів у єдине ціле для того, щоб такий керівник став харизматичним. Хоча, існують погляди про те, що його можна розглядати як різновид демократичного стилю [25; 41; 55].

Далі продовжимо огляд стилів управління через наведення прикладів експериментальних досліджень за даним напрямком. Так, К. Левін, що вивчив групи 10-річних хлопчиків і при цьому використав усі три стилі управління дійшов до висновку про те, що за авторитарного управління обсяги виконаного завдання були більшими. Однак, в подальших дослідженнях такі висновки підтвердилися частково [26; 46]. Тому, на основі

порівняльного аналізу авторитарного і демократичного стилів управління можна виділити керівництво, що є зосередженим на робочих процесах і на персоналі. Так, начальник, що є зосередженим на роботі, найперше за усе буде турбуватися про проектуванні завдань та розробках систем винагороди для підвищення продуктивності. Для начальника, що є зосередженим на людині, основним ціллю та турботою є підлеглий персонал. Такий керівник схильний більше робити ставку в організації професійної діяльності на взаємодопомозі, максимальній участі працівників у прийнятті рішень, заохоченні професійного зростання підлеглих. Звісно, що більш ефективним є компромісний варіант, що в окремій ситуації враховує найбільш оптимальне з кожного зі вказаних стилів. Тому, нічого універсального, що може слугувати панацеєю бути не може. Ефективність діяльності професійної групи під управлінням є наслідком використання її менеджером своєї здатності вирішувати конкретне завдання з врахування основних його умов [14; 26; 34].

А далі про те, яким чином менеджер може мати найвищі результати. Йдеться про максимально можливе врахування потреб як своїх, так й підлеглих. Звісно, що це є ключем, що не полягає в тому, щоб нічого не робити, створювати ідеальні умови неробства й навіть не в спільному чаюванні або проведенні вільного часу, а сема в мотивації особистості підлеглого до якісної, продуктивної праці, що дає можливість самореалізуватися, досягти визнання й так далі [16; 21; 38]. Як емпірично довів американський психолог Ф. Герцбер, успіх, визнання, оптимальна організація робочих процесів і перспективи росту є основними з можливих мотивів більшості працівників. Так, працівник практичного складу здатен самореалізуватися через та внаслідок результатів своєї трудової діяльності. При цьому, звісно, що далеко не будь-яке робоче місце надає можливість для розпізнання результатів власної праці, а працівник може „загубитися” і знеособитися внаслідок поділі якоїсь складної діяльності на елементи. Окрім цього, є значна кількість видів трудової діяльності, результати якої не є

суспільно визнаними. Й в цьому разі саме лідерство з боку керівника є запорукою ефективної організації професійної діяльності. Відповідно, харизматичне лідерство здатне вплинути на ефективність праці професійної групи [14; 26; 34]. Так, для досягнення успіхів в організації та в цілому в професійній галузі менеджер насамперед має систематично та якісно опанувати мистецтво впливу на оточуюче професійне середовище, яким саме й є лідерство, а особливо його харизматичний тип. Через це менеджер-лідер спроможний вивести керовану ним професійну групу чи організацію в цілому на більш високий рівень діяльності в певній професійній сфері діяльності, зуміє достатньо зацікавити професійне оточення у спільному досягненні поставлених найближчих та перспективних цілей. У менеджера, що спроможний достатньо зануритися в роботу зазвичай є достатньо необхідних задатків для того, щоб стати лідером даного колективу, оскільки зазначене здатне сполучати офіційне та неофіційне визнання підлеглих. В такому разі професійне оточення може сприймати свого менеджера-лідера за такими чотирма основними моделями:

- 1) „Один із нас”.
- 2) „Кращий із нас – зразок для наслідування”.
- 3) „Втілення чеснот”.
- 4) „Виправдання всіх очікувань” [8; 16; 54].

Відповідно до цього оточення й буде формувати своє ставлення до нього з одночасним наданням лідеру можливостей поширювати вплив на колектив і на кожного його учасника зокрема. Саме тому, лідерство є мистецтвом впливу на людей та надихання прагнення в досягненні якихось цілей на основі їх доброї волі. Люди йдуть слідом за лідером через те, що він є спроможним запропонувати їм (хоча і не завжди реально дати) можливості для задоволення їхніх актуальних, а можливо й найбільш важливих потреб, зазначити потрібний напрямок діяльності. Реальний лідер-менеджер прекрасно відчуває і розуміє психологію підлеглих та особливості емоційно-вольової сфери партнерів, конкурентів, здатен вміло це використати в

офіційних і неофіційних контактах. Під час переконання інших менеджерів з лідерськими якостями здатен виявити особливу гнучкість і вміння йти на компроміс. Однак, все ж справжнім джерелом влади лідера над людьми, а особливо харизматичного є більші, ніж зазвичай показники за незалежністю, готовністю у будь-який момент звільнити посаду. Це означає те, що здатність виражати інтереси колективу зовсім не є тотожним щодо покірності йому. Лідери схильні до нонконформізму й саме така особистісна риса приваблює оточення, закладає основу незалежності та впевненості. Якщо ж повернутися щодо лідерства в контексті цього дослідження, то можна стверджувати, що зазначене теж є однією зі складових особистості харизматичного менеджера.

Продовження викладення інформації щодо особливостей діяльності сучасного менеджера переспрямуємо на такий аспект: за дослідженнями американського вченого П. Геста менеджери низової ланки виконують за день у середньому 583 операції різного характеру [6, с. 215]. Інший дослідник та досить видатний вчений О. Мінцберг виділив суто одну загальну рису управлінської роботи – роль менеджера, що, за його визначенням, є унікальним набором правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Все ж він спробував виділити основні з них й тому було виділено десять ролей, які виконуються керівниками в різні періоди по-різному, що класифіковано в три великі категорії:

- міжособистісне спілкування;
- інформаційні ролі;
- ролі з прийняття рішень [6, с.216 – 219].

Менеджери при реалізації завдань діяльності зазвичай схильні дотримуватися певних визначених принципів, що є ніби орієнтиром, ключовим правилом, яке може бути розповсюджене та застосоване в усіх або більшості ситуацій. Наприклад, в управлінні фабрикою з виготовлення морозива використовуються такі ж принципи керівництва, як і на електростанції, в банку, якщо їх правильно застосовують. Освоєння навичок правильного використання цих принципів допомагає стати добрим

начальником. Управління людьми ґрунтується на низці таких принципів: підтримка в підлеглих почуття самоповаги (спочатку потрібно похвалити підлеглого і тільки потім давати вказівки щодо поліпшення роботи); увага проблемам, а не особистостям; активне використання підкріплення позитивних реакцій на бажані дії та негативних на небажані; на зміну поведінки підлеглих необхідно реагувати відразу, оскільки відстрочена реакція може викликати зайву плутанину; висування ясних вимог, підтримка постійного контакту з людьми, міцних зворотних зв'язків [26, с. 234]. Розглянемо основні принципи управління професійними групами та людьми, знання яких необхідно для ефективної реалізації завдань управління людьми та професійними групами.

1. Довіра. Так, завоювати довіру в процесі управління людьми можна лише через демонстрацію прикладу для наслідування, цінування і визнання досягнення працівників, заохочення їх і підтримку, справедливість. Лише одного разу невинуватена довіра відновлюється дуже важко, а може й не відновитися. Однак, більше за все довіру може зруйнувати почуття того, що менеджер погано або зовсім неправильно реалізує свою функцію. Якщо ціллю менеджера є добитися успіху, вивести компанію в лідери, то стимулювання своїх співробітників виконувати детально завдання, поставлені перед ними, недостатньо. Керівник повинен постійно працювати і вимагати повної віддачі всіх працівників. Працівники мають бути готовими до відповідальності, до виконання великих об'ємів завдань, до застосування творчого підходу в розв'язанні завдань, самостійності в діях, чесності і порядності по відношенню до управління, а також один до одного.

2. Постановка адекватних та розумних завдань. Найважливішим фактором має бути володіння змістом завдання. Зміст роботи є мотивуючою силою, оскільки мотивація сама по собі не виникає, а джерелом та основою мотивації є реальні цілі, що є гідними для того, щоб їх досягнути. Багато досліджень показали, що матеріальна зацікавленість не має головної ролі у формуванні дійсно потужної та стійкої мотивації до власної професійної

діяльності в особистості. Працівники мали б брати участь в процесах планування і прийняття рішень. Якщо управління сприймає персонал тільки як безмовних виконавців, тоді працівники не будуть проявляти в робочих процесах ентузіазму, адекватної активності і зацікавленості.

3. Правильне використання персоналу. Так, для того, щоб використовувати працівників правильно, менеджер має вміти розбиратися в людях, їх психології, вміти проникатися їх потребами та зацікавленнями, володіти достатнім професійним досвідом та наполегливістю. Якщо працівнику буде виділена частина роботи, яка йому дійсно підходить, в такому разі він з більшою ймовірністю зможе максимально виявляти свої здібності, працювати з ентузіазмом, з радістю або хоча б з позитивним настроєм працювати і добиватися добрих результатів з одночасним отриманням визнання та похвали. Таким чином, менеджер й компанія в цілому буде отримувати мотивованих співробітників, які зацікавлені в загальному успіху організації.

4. Єдина думка по відношенню до цілей та ототожнення себе з ними. Це є твердою основою, на якій побудована спільна діяльність. Ототожнення особистості працівника з цілями відбувається значно легше. Загальні цілі здатні створити дух колективізму, командний дух й це, у свою чергу, дає можливість персоналу розвивати власні здібності для спільної справи професійної групи. Саме такі сприятливі для прояву здібностей у працівника з їх наступним розвитком є умовою та ключем до ефективної та успішної професійної діяльності всього колективу.

5. Мотивація. Не є важливим те, яка кількість персоналу знаходиться під управлінням. Якщо не буде мотивації навіть в малій професійній групі в кількості 4-6 осіб – досягнути якісного виконання поставлених цілей не вдасться. При цьому й керівник такої групи теж не буде рухатися вперед. Так, мотивування з позиції менеджменту є залученням максимальної кількості працівників в процеси досягнення професійних успіхів і розв'язання процесуальних проблем. Якщо персонал поважає начальника і

цінує його як особистість, що дійсно є важливим компонентом колективу, то зменшується ймовірність того, що його кинуть в біді в складні моменти, а зроблять хоча б щось для того, щоб допомогти. Рух вперед в складі групи забезпечують не ті рішення, які приймаються одноосібно начальником, а спільна продуктивна праця, яка ґрунтується на довірі. Якщо під час кризи менеджер є спроможним переконати працівників в чомусь, так важливе місце в цьому посяде саме мотивація. Також, процес якісної та ефективної професійної мотивації можна охарактеризувати як вірус, що розповсюджується там, де є сприятливі умови.

6. Подавати добрий приклад. Начальник завоює довіру персоналу, якщо сам виконає певну роботу, обслужить клієнта і таким чином демонструє приналежність та професіоналізм. Підлеглі зможуть ототожнити себе, якщо він буде ототожнювати себе з ними. Буде налагоджуватися та відбуватися професійна взаємодія. Такі методи часто використовували полководці на полі битви і знаменитий Наполеон не був винятком [10; 26; 27; 35; 54; 61].

Крім розглянутих стилів управління в джерелах дуже розповсюдженими є системи управління X, Y, Z. Так, система X, автором якої є К.МакГрегор – авторитарний підхід до реалізації управління, тобто пряме регулювання і твердий контроль. За цим баченням люди в своїй абсолютній більшості є ледачими й їх потрібно примушувати, контролювати, постійно керувати, стимулювати до сумлінного виконання завдань, а все лежить площині страху через перспективу покарання. Звісно, що це дуже схоже на авторитарний стиль управління й цей автор чомусь бачить в людях лише негатив. Разом з цим система Y за К.МакГрегором передбачає такий тип працівника, що здатен творити й саме тому його треба наділяти повноваженнями, оскільки він орієнтований на зміст, результат діяльності. Це вже демократичний (партисипативний) підхід, який може використовувати більше довіри, за якої делегуються повноваження, збагачується зміст діяльності через застосування творчого підходу до змісту

діяльності. За такої системи управління можна з більшою ймовірністю очікувати поліпшенню взаємостосунків, оскільки мотивація в даному професійному середовищі відбувається через складну та продуктивну сукупність вже психологічних потреб, мотивів та очікувань [26; 34]. Автором системи Z є В. Оучи, що запропонована на 20 років після попередніх та розроблена на основі особливостей національного японського стилю керівництва. Ця система визначає ряд принципових положень: довгостроковий (іноді довічний) найм на роботу, колективне прийняття рішень і колективна відповідальність, повільне, але стабільне просування по неспеціалізованій кар'єрі (тобто ротація працівників через різні види робіт), неявний механізм контролю, різнобічна турбота про персонал. Таким чином, ця система має майже єдиний стандарт формування менеджера за певним типом, що поступово в межах особистості вкорінюється. Тут складно говорити про якусь харизму, оскільки керівник має чітко відповідати певному стандарту, що дуже співвідноситься з етнопсихологічними особливостями, а в даному випадку щодо японців [26; 37].

За Б.Б. Коссовим стиль управління можна визначити через співвідношення управлінських умінь та особливістю адаптації до посади менеджера. При цьому, доцільно зазначити, що найбільш характерними особливостями стилю управлінської діяльності, які сприяють досягненню успіху, можуть бути такі як оптимальний розподіл сил і часу на організацію діяльності підпорядкованої професійної групи; надання переваги повному способу вирішення проблеми (більш важливим є не те, скільки часу витрачено на вирішення, а те, яким способом вирішив); творче мислення менеджера як системотворчої (об'єднувальної) ознаки моделі успішного менеджменту; швидкість входження в посаду начальника, якісна та повноцінна адаптація до незвичних умов, успішне подолання перешкод та труднощів; вміння орієнтуватися на рішення вищого рівня, законодавчі акти, ринок, суспільну мораль, традиції, моду та багато іншого [6; 27; 44]. Тому, можна казати й про те, що однією з харизматичних якостей є здатність

формуватися в особистості індивідуальності, що вдало поєднує в собі найбільш оптимальні засвоєні особистістю навички та вміння. При цьому, засвоєні методи шляхи та способи та особистість постійно поповнює й цим поглиблює свою унікальність та користь для в межах вирішення великого спектру професійних наявних та потенційних завдань

Поведінка менеджера як сукупність певних дій може мати низку ключових важливих елементів, які суттєво сприяють формуванню нематеріальної мотивації персоналу в щоденній діяльності. Так, про окремі вказав Р. Гандапас [54] щодо формування харизматичного лідерства у бізнесі та й не тільки:

- необхідно дякувати за добре виконану працю, оскільки «добре слово й тварині приємне». Але так, щоб це не викликало звикання;
- радьтесь з підлеглими за особливо важливими питаннями, оскільки це спроможне додати кращому рішенню та самооцінці підлеглих;
- вітати підлеглий персонал з особистими святами;
- казати жінкам компліменти;
- включати у комунікацію значну частину гумору, за причини того, що він руйнує перешкоди, зближує та знімає напругу;
- відрізняти персонал не за статусом, а за заслугами та здобутою кваліфікацією;
- ділитися з підлеглими інформацією щодо новин та перспектив компанії, професії, галузі;
- створювати «афоризми від шефа»;
- періодично «йти в народ»;
- діяти нестандартно, а ще краще оригінально.

Висновки до першого розділу.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження, що мало в завданні визначення в джерелах змісту харизми та її особливостей в процесах

виконання професійних завдань менеджером дало змогу підсумувати такі його основні результати:

1. Поняття «харизми» має тривалу історію свого формування, що відбувалося протягом тисячоліть і спершу ґрунтувалося більше на релігійних тлумаченні. Однак, з часом харизма почала поширюватися й на постаті особливо відомих політичних, наукових діячів, представників мистецтва. Однак, більш розширеним та широко вживаним трактуванням харизми є суто суб'єктивне сприйняття певною особистістю суто якоїсь якості, що для неї є чомусь особливо привабливою й це сприяє сприйняттю іншої особи як харизматичної. Це може виявляється й в тому, що це спонукає до формування лідерського статусу у певній групі, а особа сприймається як харизматичною з суб'єктивної позиції кожного учасника тієї групи на основі конформізму, задоволення потреби в безпеці, приналежності до чогось сильного та цінного. Тому, завжди існує ймовірність того, що харизмат з однієї ситуації в іншій соціальній групі не обов'язково буде визнаний як харизматичний лідер.

2. Харизматичність менеджера є набором певних потенційних якостей, що лише мають потенційну силу сприяти відповідному типу лідерства. Основними з таких якостей вважаються такі як сила духу та волі, що може тлумачитися й викликати ефект магнетизму, витривалість, здатність швидко та якісно планувати, віддавати чіткі та адекватні, вчасні накази, розпорядження, а ще й без особливих зусиль мати в результаті безапеляційне їх виконання, вміння ефективно спілкуватися та якісно комунікувати, управляти інформацією професійного, раціонального та емоційного змісту, досягати порозуміння з підлеглими та оточенням, викликати їх повагу аж до захоплення, вибудовувати стосунки через взаєморозуміння, управління конфліктами та вміння використовувати символічні позначення. Все зазначене має бути достатньо орієнтоване на виконання поточних та довгострокових, а також перспективних професійних завдань. Крім цього,

поняття харизмати безумовно поєднується з поняттям лідерства, так як харизматичний менеджер й є лідером такого типу.

3. Особистість менеджера здатна сильно вплинути на працездатність колективу та ефективність його діяльності. Так, харизма особистості менеджера може суттєво вплинути на позитивний та сприятливий соціально-психологічний клімат, настрій і працездатність підпорядкованої групи, а тому й на досягнення загальних цілей на шляху до професійного успіху. Одним з визначальних факторів ефективності управління, на ряду зі значною кількістю інших, є влада, яку застосовує начальник щодо підлеглих. Саме еталонна влада у професійному середовищі є основою формування та ефективного функціонування управління через харизму. Ефективність виконання завдання управлінської діяльності через харизму на даний час ще не є достатньо експериментально дослідженим явищем, оскільки в теорії містяться суто очікування та упереджене ставлення до цього явища. Це й є подальшим завданням даної дослідницько-кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ II. ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЧЕРЕЗ ЙОГО ХАРИЗМУ

2.1. Методи та процесуальні особливості експериментального дослідження.

Для того, щоб обґрунтувати методи та процесуальну складову даного кваліфікаційного дослідження необхідно все ж коротко сформулювати основні поняття, які визначають його. Так, більшість людей не особливо помічають відмінність між такими поняттями як «керівництво», «лідерство» та «влада», а вважають, що перебування на керівній посаді автоматично дає владу над підлеглими, що співвіднесено з поняттям «лідер» колективу треба виправити таке упереджене та стереотипне уявлення. Так, управління полягає у тому, щоб мати право давати офіційні доручення, розпорядження і вимагати їх виконання. Таким чином, це є процесом управління спільною діяльністю членів групи. Й як стверджував Ч.Джеймс [12; 28], справжня роль менеджера полягає в тому, щоб управляти ціннісними установками організації. При цьому, начальник є центральною фігурою будь-якого професійного угруповання. Ефективність менеджменту насамперед визначається «індивідуальним підходом», а саме здатністю та можливістю успішно вирішувати основні проблеми в сфері міжособистісних взаєностосунків. Однак, лідерство є силою, яка сприяє формуванню в середовищі групі людей здатності виконувати щось краще і більших обсягах через спрямованість емоцій на реалізації спільної мети. Цей процес є неминучим в суспільстві і він пронизує всі сфери життєдіяльності. Так, емоції супроводжують лідерство й навіть там, де здається, що вони повністю відсутні. Емоції завжди є й саме лідер здатен їх викликати та ініціювати, якісно та ефективно ними керувати. Хоча, ще однією обов'язковою умовою лідерства як соціально-професійного явища є наявність владних повноважень хоча б за одним з 5 його варіантів чи різновидів.

Лідерство може вважатися єдиним специфічним та унікальним типом власне управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективних поєднаннях різних джерел влади і є спрямованим на різносторонньому стимулюванні людей до досягнення більш загальних цілей. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які приписуються тим, хто успішно впливає на інших, з іншого боку – це процес наполегливої діяльності у напрямі досягнення колективом або організацією своїх цілей [27, с.88]. Влада ж є можливістю реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада є дуже потужним знаряддям впливу. Страх, винагорода, традиції, харизма, переконання та участь в процесах управління є типи реальними та дієвими інструментами, які менеджер може використовувати для впливу на підлеглих з апеляцією до їх потреб, мотивів та мотивації в цілому. Чим більшою є залежність підлеглих від їхнього начальника, тим більшою є його влада над ними. Через це при виборі психологічного інструментарію в даному дослідженні будемо керуватися наступними міркуваннями. Харизматичний начальник обов'язково має бути лідером в підлеглому колективі. Хоча й не кожен лідер є харизматичним. Окрім цього, керівники здебільшого мають досить чіткий та свій стиль управління. І тому доцільним є припущення про те, що стиль управління може суттєво впливати на ефективність даної діяльності.

Таким чином, з врахуванням викладено та через застосування розширеного пошуку психодіагностичного інструментарію можна зупинитися на наступних методиках та інших методах отримання емпіричних даних:

1. Діагностика лідерських здібностей (Є. Жариков, Є. Крушельницький). Методика складається з 50 тверджень (додаток А), на які потрібно дати відповідь „так” або „ні”. Сума балів за відповіді підраховується за допомогою ключа до опитувальника. За кожну відповідь, яка співпадає з ключовою, досліджуваний отримує один бал, в іншому

випадку – 0 балів. Оцінка лідерських здібностей відбувається за такою шкалою:

- якщо сума балів виявилася менша 25, то якості лідера виявлені слабо;
- в межах від 26 до 35 – якості лідера виражені посередньо;
- від 36 до 40, то лідерські якості є вираженими сильно;
- якщо сума балів більша 40 – людина схильна до диктатури.

За трактуваннями Є. Жарікова та Є. Крушельницького здатністю бути лідером є розвиток організаторських та комунікативних якостей. Головними ознаками можуть служити наступні прояви якостей особистості: вольовий, здатний до долання перешкод на шляху до цілі; наполегливість та здатність до розумного ризику; терплячість, готовність довго і добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу; ініціативність та незалежність; психічна стійкість; добре здатність адаптуватися до нових умов та вимог; самокритичність, тверезість оцінок не лише своїх успіхів, але й невдач; вимогливість до себе і до інших, вміння вимагати звіт за доручену роботу; критичність, вміння бачити в спокусливих пропозиціях слабкі аспекти; надійність, здатність дотримується слова; відкритість до нового, схильність розв'язувати завдання оригінальними методами; стресостійкість, здатність не втрачати самоволодіння і працездатність в екстремальних ситуаціях; оптимізм, ставлення до труднощів як до невідворотніх перешкод, які необхідно подолати; рішучість, здатність самостійно і своєчасно приймати рішення, а в критичних ситуаціях брати відповідальність на себе; здатність змінюватися в залежності від умов [41].

2. Методика на визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки.

Специфіка цієї методики в тому, що дозволяє визначати стилі управління не експертним способом, а через використання саме інтроспекції й за допомогою самооцінки. Іншою її особливістю є те, що може виявляти не тільки провідний стиль управління як якийсь домінуюче явище в більшій системі, але й ступінь наявності кожного з трьох стилів керівництва, що

досліджується, а саме авторитарного, ліберального та демократичного. Методика складається з 60 тверджень (додаток Б), на які необхідно відповісти „так” або „ні”. Підрахунок відповідних балів до кожного стилю управління визначає ступінь авторитарного, ліберального або демократичного стилів управління. Залежності від отриманих сум відповідей ступінь стилю є різним: мінімальний (0-7), середній (8-13), високий (14-20) [41]. Для повнішої характеристики індивідуального стилю управління і його наступного удосконалення можна керуватися даними, представленими у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика стилів за методикою визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки.

Бал	Характеристика за стилем управління
	Авторитарний
0-7	Мінімальний: проявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких навиках менеджера, самовпевненості, впертості, прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати тих, що не встигають і нездібних підлеглих.
8-13	Середній: відображає хороші лідерські якості, вміння керувати діями підлеглих, вимогливість і настирливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусом, ціле направленість та егоїзм, поверхове ставлення до запитів підлеглих, небажання слухати пропозиції замісника.
14-20	Високий: розкриває яскраво виражені лідерські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність та рішучість в судженнях, енергійність та жорсткість у вимогах, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірно різку критику і упередженість в оцінках, честолюбство і низьку сумісність з замісниками, зловживання наказами, зневага суспільною думкою.
	Ліберальний
0-7	Мінімальний: нестійке бажання працювати з людьми, невміння ставити перед підлеглими завдання і розв'язувати їх разом, невпевненість і нечіткість в розподіленні обов'язків, імпульсивність в критиці недоліків підлеглих, слабка вимогливість та відповідальність
8-13	Середній: прагнення перекласти свої обов'язки на замісників, пасивність в керівництві людьми, невимогливість та довірливість,

	страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до домовленостей.
14-20	Високий: повна байдужість о інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, невимогливість та самоусунення від управління, підвищена навіюваність та слабохарактерність, безпринципність та невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності і конкретних планів, потурання, загравання, панібатство
	Демократичний
0-7	Мінімальний: слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співробітничати і вислуховувати поради помічників, спроби направити діяльність колективу через замісників і актив, певна невпевненість в своїх керівних якостях
8-13	Середній: стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про персонал, виявляти довіру замісникам і заохочувати їхню ініціативу, використовувати переконання та примус, прислухатися до думки персоналу
14-20	Високий: вміння координувати та направляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, повсюди розвивати ініціативу та нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним в суперечках, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально-психологічні процеси в колективі, розвивати гласність і критику, випереджати конфлікти і створювати доброзичливу атмосферу.

3. Для оцінки ефективності діяльності керівника було використано дві наступні методики, які доповнюють одна одну.

Самооцінка біполярної ефективності керівника. Тест А. Використовується в комплексі з тестом Б і допомагає більш глибоко з'ясувати поведінкові характеристики ефективного та неефективного управління. Хоча вони орієнтовані на уже сформованих начальників, їх також можна використати для дослідження серед студентів, що є майбутніми менеджерами. Складається з 40 тверджень, на які треба обрати відповідь „так” або „ні” (додаток В). Кожна з позитивних відповідей відображає наявність високого управлінського потенціалу [41]. Про ефективність управління свідчать наступні показники: 31 і вище – високий; 16-30 – середній; 15 і менше – низький.

Тест Б використовується для додаткової перевірки та виявлення критеріїв неефективного управління. Методика складається з 20 тверджень, на які необхідно дати відповіді „так” або „ні” (додаток Г). Підраховується кількість відповідей „так” і „ні”. Слабкі місця в управлінні закладені у відповідях „так”. На завершення є можливим співставлення результатів за тестами А і Б і на основі цього може бути зроблений висновок про інтегральну ефективність керівництва.

4. Анкетна інформація. Щодо начальників додатково було отримано інформацію стосовно віку і статі. Окрім цього, було застосовано анкетування підлеглих досліджуваних менеджерів (додаток Д). Основними запитаннями, які стосувалися цього дослідження й в його інтересах застосовані були питання щодо харизми та лідерських якостей їх начальників.

Щодо процесу реалізації даного дослідження обрано кореляційну стратегію з проведенням експерименту через отримання емпіричних даних за один тур з розподілом на різні види груп, що відбувалося через показник харизми у керівника. Так, якщо рівень харизми умовно був вищим за середній – такий менеджер розподілявся в умовну експериментальну групу. Якщо харизматичність було низькою або й зовсім відсутньою – в цьому разі такий менеджер формально розподілявся до контрольної групи. Таким чином, це буде констатуючий тип експерименту, метою якого буде здобуття надійних емпіричних даних, що далі мають бути опрацьовані адекватними до достатньо придатними до ситуації математичними критеріями.

2.2. Характеристика вибірки експериментального дослідження.

Щодо вибірки експерименту в психологічному дослідженні відповідні наукові публікації [17; 26; 41] вказують на особливу важливість цього елемента, оскільки в разі його ігнорування результати не можуть бути поширені на відповідну популяцію, можуть виникнути ускладнення щодо якісного та валідного опрацювання емпіричних даних математичними

методами опрацювання статистичних даних. Також, вибірка мала бути достатньою за кількістю для того, щоб мати можливість розраховувати на отримання показника валідності хоча б на рівні статистичної значущості $p \leq 0,05$.

У дослідженні брали участь 30 керівників низової, середньої і вищої ланки, з них 18 чоловіків та 13 жінок віком від 28 до 57 років. Всі менеджери відносяться до сфери підприємницької діяльності у сфері виробництва різних за призначенням (цифрові програми, виробництво та обробка будівельних матеріалів, маркетинг), способом вироблення (сформовані чіткі алгоритми або ж кожне завдання є унікальним), режиму типового робочого дня (повна контрольована зайнятість, автономія в складі сформованих команд) та за кількістю підлеглих (від 4 до 120) в робочих процесах.

В зв'язку з тим, що група досліджуваних складається з осіб, яких дуже важко задіяти в дослідженні, кількість учасників була обмежена. Проте, за для досягнення максимальної об'єктивності результатів в дослідженні були задіяні безпосередні підлеглі керівників, які відповідали на питання анкети. Крім того, задіяність підлеглих в дослідженні ґрунтувалася на твердженні, що харизматичність є рисою, в основі якої лежить суб'єктивне сприйняття оточуючих (в даному випадку підлеглих). Підлеглі вибиралися випадковим чином, по 4 особи на кожного керівника (дві жінки і два чоловіки), всього 120 осіб. Відповідно за таким принципом досліджуваних керівників було поділено на дві підгрупи – експериментальну та контрольну, в яку відповідно попадали харизматичні керівники та керівники, в яких немає чітких ознак харизматичності.

Таким чином, зазначене вище засвідчує можливість реалізації наступного етапу даної дослідницько-кваліфікаційної роботи, оскільки вдалося на задовільному рівні обґрунтувати методи отримання емпіричних даних, що будуть застосовуватися на вибірці, яка є достатньо ідентичною до генеральної сукупності.

Висновки до другого розділу.

Отже, дане психологічне дослідження ґрунтується на положеннях про те, що харизма є сукупністю досить широкого спектру особистісних рис, в основі чого перебуває суб'єктивне сприйняття оточуючими особами якоїсь особистості, що має позитивний груповий статус. Таким чином, для кожної ситуації та для кожної соціально-професійної групи змістове наповнення харизми для їх потенційного харизматичного лідера може суттєво вирізнятися. Тому, складно казати про можливість суто за рисами особистості дослідження її рівня та особливостей харизматичності. Тому, емпіричний складовий даний дослідження побудоване шляхом реалізації двох частин: перша полягає в тому, щоб безпосередньо дослідити в менеджерів ступінь лідерства, а також їх суб'єктивного враження про роль їх діяльності в ефективності виконання професійними завдання підлеглими працівниками, друга – через отримання оцінок від безпосередніх підлеглих працівників щодо їх менеджера як харизматичної особистості. Таким чином є можливим отримати суб'єктивну інформацію від професійного оточення менеджерів щодо вражень про їх показник харизматичності.

Для отримання емпіричних даних за рівнем харизматичності, лідерського потенціалу та ефективності управлінської діяльності в даному дослідженні можуть бути застосовані наступні методика та методи: методика з діагностики лідерських здібностей в авторстві Є. Жарикова, Є. Крушельницького; методика з самооцінки біполярної ефективності менеджера, що містить дві взаємодоповнюючі частини на визначення ефективності та на самооцінку неефективності; методика на визначення стилю управління керівника через застосування інтроспекції; авторські анкети для менеджерів та для підлеглих на визначення рівня харизматичності в їхніх менеджерів.

Вибірка даного експериментального дослідження є достатньою для того, щоб застосовувати до емпіричних даних математичні методи обробки статистичних даних та на задовільному рівні є ідентичною до генеральної

сукупності, що створює передумови для проведення надійного та достовірного експерименту.

В подальшому необхідно реалізувати власне саме експериментальну частину дослідження в його констатуючому варіанті. Окрім цього, необхідно бути готовим до того, що можуть бути отримані результати, які суттєво неспівпадатимуть з розумінням суті, змісту та особливостей харизми в професійному середовищі, які домінують в ньому. Таким чином, треба уникнути ефекту Пігмаліона (підтасовування результатів під власні чи соціальні очікування) через уникання упередженості та максимальної об'єктивності в інтерпретації результатів експерименту (в обробці, поясненні та узагальненні).

РОЗДІЛ III. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ХАРИЗМИ МЕНЕДЖЕРА ЯК ФАКТОРА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Констатуєчий експеримент щодо ролі харизми менеджера на ефективність управління трудовим колективом

Констатуєчий етап експерименту зазвичай призначений та полягає в тому, що дослідник експериментальним шляхом мав можливість встановити лише стан якогось явища чи системи, що перебуває під вивченням. Жодним чином не має бути спричинений вплив на дане явище чи систему. При цьому, можливими є констатація щодо наявних зв'язків, залежностей між явищами, визначення основоположних дані для подальшого дослідження [17; 26; 41]. В подальшому є можливим проведення наступного етапу, а саме формуючого експерименту. Звісно, що дане дослідження проводилося за типом констатуєчого експерименту, оскільки його достатньо для досягнення мети даної кваліфікаційної роботи.

Спочатку в експерименті було виділено дві групи – експериментальну та контрольну. Поділ відбувався на основі результатів за анкетуванням за розробленою анкетой для працівників підприємств, які шляхом відповіді на питання щодо свого безпосереднього начальника надавали інформацію про своє враження як про харизматичну особистість. При цьому, доцільно вказати на те, що таким чином реалізовано потребу в отриманні емпіричних даних щодо незалежної змінної, якою й визначено власне харизма начальників. Залежною змінною встановлено ефективність управлінської діяльності начальників. Також, були додаткові та побічні змінні, якими визначено окремі лідерські якості начальників, домінуючий стиль управління або й їх комбінація, стать та вік.

Основною гіпотезою експерименту є її евристичний різновид й оформлено її наступним чином: ефективність управлінської роботи керівника

(й це виявляється в результатах діяльності працівників) професійної групи є вищою якщо начальник виявляє в своїй професійній діяльності харизматичність на середньому та високому рівні. Крім того, більш ефективною може бути професійна управлінська діяльність в осіб з більш вираженими лідерськими задатками. Також, припускаємо, що найбільш часто харизматичні якості особистості виявляються в менеджерів, які більше схильються до авторитарного стилю управління і в меншому ступені в начальників з домінуючим ліберальним стилем управління.

Для зручності користування (наглядності) та опису, результати анкетного опитування працівників підприємств було оформлено у вигляді процентного аналізу. Як можемо бачити на рисунку 3.1, підлеглі вважають харизматичними 55 % з менеджерів, які приймали участь в дослідженні; 30 % охарактеризовано як таких, що зазвичай володіють харизмою й це може вказувати на середній рівень; 10 % такі, що лише інколи користуються в своїй професійній діяльності харизматичними якостями; 5% – з низькою харизмою і жоден як людину без харизми.

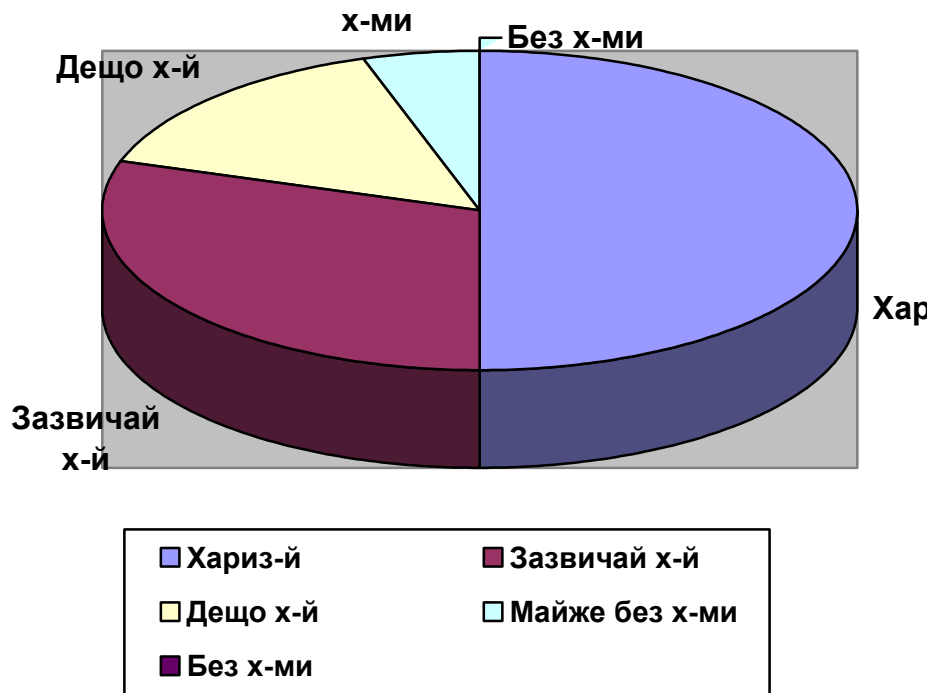


Рис 3.1. Розподіл харизматичності серед досліджуваних керівників (%).

Так само, у вигляді графічного процентного аналізу подано результати опитування працівників, які стосувалися сприйняття їх начальника як лідера. Бачимо з рисунку 3.2 майже подібні до попередніх результатів дані. Так, підлеглі вважають лідерами 55 % з менеджерів; 30 % з числа керівників зазвичай володіють лідерськими якостями; 10 % інколи володіють лідерськими якостями; 5% – зі слабким лідерським потенціалом щодо його виявів у професійно-управлінській діяльності.

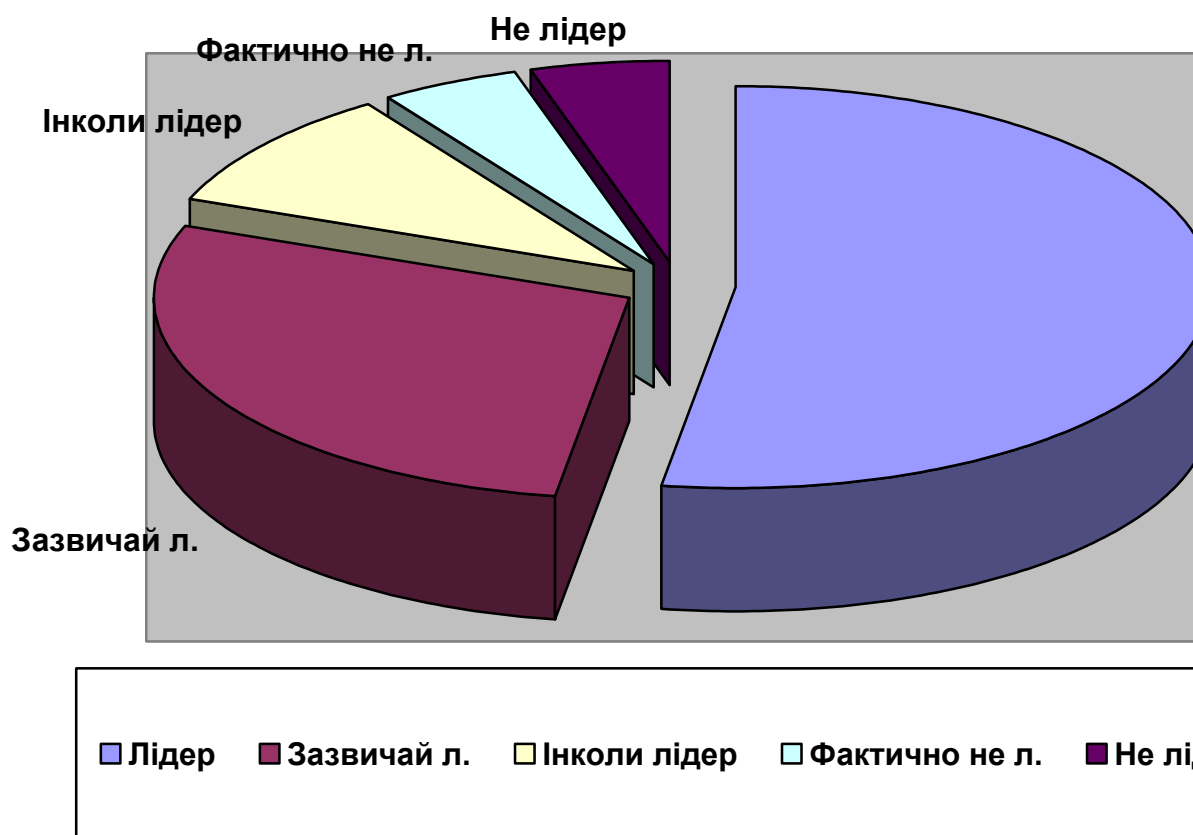


Рис. 3.2. Розподіл лідерства серед досліджуваних керівників з позиції суб'єктивного сприйняття підлеглими свого керівника (%).

Звісно, що цікаво було б дослідити значно більше зв'язків, як і з боку керівника, так і з боку підлеглих. Зокрема, цілком може виявитися ймовірним те, що й інші особистісні характеристики можуть функціонувати як фактор

ефективності роботи працівників підприємства, так як людський фактор у виробничих стосунках відіграє не останню роль. Окрім того, слід пам'ятати й про те, що керівник керує живими людьми, а відповідно ефективність праці також може суттєво залежати і від особистісних характеристик підлеглих. Проте наразі наше дослідження не передбачає такого детального аналізу кореляційних зв'язків, а служить лише вступом до нього.

3.2. Аналіз та інтерпретація емпіричних даних дослідження за допомогою методів математичної статистики

Аналізуючи результати описової статистики можна констатувати наступне:

- середній вік досліджуваних 39 років, найстаршому досліджуваному 57 роки, наймолодшому 28 років;
- у вибірці переважають, хоча й незначно, чоловіки, що може свідчити про переважання чоловіків до керівних посадах хоча б в сферах комерційної діяльності, що були досліджені;
- в середньому встановлено середньо виражені лідерські якості (31,2), при цьому мінімальний показник за лідерськими якостями, що зустрічаються серед досліджуваних склав 23, максимальним є 39 при стандартному розподілі в 5,2;
- за суб'єктивним сприйняттям підлеглими лідерські якості зустрічаються серед начальників в середньому 84 %; мінімально оцінюють свого керівника як лідера 25 % підлеглих, а максимально – 100%, при стандартному розподілі в 0,2;
- далі, згідно з суб'єктивним сприйняттям підлеглими, харизматичні якості мають місце менеджерів в середньому при 84 %; мінімально оцінюють свого начальника як харизматика 25 % підлеглих, а максимально – 100%, зі стандартним розподілом в 0,2;

- в середньому ефективність діяльності склала середній показник 29,5; мінімально показники ефективності не виходять за межі середніх (16), а максимально досягають високих показників (35), при тому, що стандартний розподіл склав 4,5;
- неефективність серед досліджуваних менеджерів має низький показник й склав 5,3; мінімально показники рівня неефективності є низькими (4), а максимально досягають середніх показників (8), а стандартний розподіл отримано в кількості 0,9;
- вираження авторитарного стилю управління в досліджуваних за середнім значенням склав показник 9,5, мінімально – мінімальні показники (1), максимально – високі показники (17) при стандартному розподілі в 5,7;
- в середньому в ступені вираження ліберального стилю керівництва в досліджуваних спостерігаються низькі показники (4,8), мінімально – мінімальні показники (1), максимально – високі показники (14) при статистичному відхиленні 3,5;
- в середньому в ступені вираженості демократичного стилю керівництва в досліджуваних спостерігаються середні показники (11,3), мінімально – мінімальні показники (5), максимально – високі показники (18) при статистичному відхиленні 4,1.

Далі коротко охарактеризуємо основні теоретичні положення щодо кореляційного аналізу як одного з основних методів обробки методичних даних, на який зроблено розрахунок в даному дослідженні. Так, аналіз джерел [17; 19; 26; 38; 41] дає змогу засвідчити те, що кореляція походить від латинського *correlatio*, що позначає співвідношення. Також, окрім цього, можна казати про те, що кореляційним аналізом є встановлення фактичного взаємозв'язку певного стану за однією змінною з певними значеннями іншої змінної. При цьому, має бути хоча б якась тенденція, що може мати ознаки закономірності, які характеризуються тим, що зміни однієї з них викликають хоча б в певному ступені супроводження зрушень в другій. Іншими словами,

ступінь кореляції здатен відобразити факт коваріації саме цих змінних. Продовжуючи далі, зазначимо такі види кореляцій: за головними особливостями збирання емпіричної інформації (аутохонні, синхронні, перехресно-відстрочені), за типологією зв'язку (лінійна, в якій виокремлюють позитивну, негативну, а також нульову та нелінійну). Також, важливо знати про загальну класифікацію за силою кореляцій за Є. Івантером і О. Корсовим [17; 19; 26; 38; 41]: сильний $r > 0,70$; середній: $0,50 < r < 0,69$; помірний: $0,30 < r < 0,49$; слабкий: $0,20 < r < 0,29$; дуже слабкий: $r < 0,19$. Дуже важливо при проведенні кореляційного аналізу враховувати обсяг вибірки та її однорідність.

Далі перейдемо до висвітлення та опису результатів застосованого кореляційного аналізу, що проведено в програмі Statistica.10.0 з використанням параметричного критерію кореляції Пірсона (r). Результати обчислення з показником $p \leq 0,01$ наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Кореляційна матриця за критерієм Пірсона при $p \leq 0,01$

Показники	Лідерство	Ефективність	Неефективність	Авторитарний	Ліберальний	Демократичний	Стать	Вік	Харизматичність	Лідерство 2
Лідерство	1,00									
Ефективність	0,59	1,00								
Неефективність	-0,64	-0,70	1,00							
Авторитарний с.	0,79	0,56	-0,46	1,00						
Ліберальний	-0,70	-0,62	0,59	-0,75	1,00					
Демократичний.	-0,71	-0,50	0,27	-0,91	0,64	1,00				

Стать	0,11	-0,12	0,07	0,35	-0,20	-0,34	1,00			
Вік	-0,07	0,18	-0,12	-0,13	-0,16	0,05	-0,41	1,00		
Харизматичність	0,42	0,48	-0,44	0,55	-0,84	-0,40	0,14	0,05	1,00	
Лідерство 2	0,24	0,32	-0,31	0,27	-0,67	-0,17	0,14	-0,04	0,73	1,00

Результати обчислення з показником $p \leq 0,05$ наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Кореляційна матриця за критерієм Пірсона при $p \leq 0,05$

Показники	Лідерство	Ефективність	Неефективність	Авторитарний с.	Ліберальний с.	Демократичний с.	Стать	Вік	Харизматичність	Лідерство 2
Лідерство	1,00									
Ефективність	0,59	1,00								
Неефективність	-0,64	-0,70	1,00							
Авторитарний	0,79	0,56	-0,46	1,00						
Ліберальний.	-0,70	-0,62	0,59	-0,75	1,00					
Демократичний.	-0,71	-0,50	0,27	-0,91	0,64	1,00				
Стать	0,11	-0,12	0,07	0,35	-0,20	-0,34	1,00			
Вік	-0,07	0,18	-0,12	-0,13	-0,16	0,05	-0,41	1,00		
Харизматичність	0,42	0,48	-0,44	0,55	-0,84	-0,40	0,14	0,05	1,00	
Лідерство 2	0,24	0,32	-0,31	0,27	-0,67	-0,17	0,14	-0,04	0,73	1,00

За результатами кореляційного аналізу, що викладено в кореляційних матрицях були отримані наступні дані.

При ймовірності 0,01 (табл.3.1) було виявлено, що

- харизматичність начальника в жодній мірі не впливає на ефективні чи неефективні патерни управління;
- харизматичні менеджери не використовують такий стиль керівництва як ліберальний;
- керівники, яких їхні підлеглі вважають лідерами в колективі, також не використовуються ліберальний стиль керівництва;
- згідно тверджень підлеглих, якщо їхній керівник володіє такою складовою особистості як харизма, то він обов'язково є лідером;
- керівники, які використовують демократичний стиль правління, схильні також використовувати і ліберальний стиль;
- начальники, які схиляються до використання авторитарного стилю управління, не бажають поєднувати його ні з демократичним, ні з ліберальним стилями в управлінні;
- ефективні патерни управління в значній мірі залежать від стилю керівництва, зокрема. Так, при авторитарному стилі управління спостерігаємо прямий зв'язок, а при ліберальному – опосередкований зв'язок з ефективністю;
- неефективність менеджменту ще також може залежати від стилю. Так, зокрема, при ліберальному спостерігається прямий зв'язок з неефективністю;
- ефективність та неефективність обернено корелюють між собою, що є цілком логічним й може свідчить про достовірність отриманих результатів, а також про те, що чим більше ефективності використовується начальником при реалізації ним завдань з управління

підлеглим колективом, тим менш неефективною буде професійна діяльність підлеглих;

- лідерські якості менеджера безпосередньо впливають на ефективність роботи серед підлеглих;
- при добре розвинених лідерських якостях керівники менше здійснюють неефективних патернів при керівництві;
- спостерігається зв'язок стилю керівництва і лідерськими якостями, зокрема лідерські якості проявляються при авторитарному стилі керівництва, і не виявляються при демократичному та ліберальному стилях керівництва.

У більш деталізованому варіанті можемо охарактеризувати отримані кореляційні зв'язки наступним чином. Так, можемо вказати на те, що харизматичний начальник не схильний використовувати такий стиль керівництва як ліберальний і він обов'язково буде сприйматися в якості лідера в підпорядкованому професійному колективі працівників. Далі й ще однією важливою складовою особистості начальника є лідерські якості. Так, їх вплив на ефективність роботи працівників теж необхідно враховувати, зважаючи на те, що в цьому дослідженні були виявлено значну кількість достатньо сильних і прямих кореляційних зв'язків між наявністю лідерських якостей та ефективністю роботи менеджера через виконання підлеглими йому працівниками професійних завдань. Також, можемо зауважити, що начальник, який має виражені лідерські якості не виявляє неефективності при професійному керівництві. Зазвичай такі менеджери схильні до використання авторитарного стилю управління і зовсім не є схильними до використання ліберального стилю.

Якщо сконцентровано проаналізувати ефективність професійної діяльності менеджерів, то це є взаємозалежним від стилю управління. Так, зокрема, за демократичного стилю ефективність є високою, а при ліберальному низькою. Окрім цього, ефективність роботи працівників підприємства збільшується при наявності в начальника лідерських якостей,

що, ймовірно, відбувається внаслідок дії прагнення наслідувати такого менеджера та визнання його управління як логічного і достатньо актуального. Звісно, що цілком логічним є кореляційний зв'язок між ефективністю роботи та відсутністю неефективності в управлінні колективом, так як одне суттєво виключає наявність іншого.

При ймовірності 0,05 (табл.3.2) було виявлено, що:

- харизматичність начальника впливає на ефективність професійної діяльності й в тому числі щодо роботи підлеглих;
- харизматичні менеджери схильні використовувати такий стиль як авторитарний;
- харизматичні начальники не використовують такий стиль управління як лібералізм;
- начальники, яких підлеглі вважають лідерами в колективі, також не схильні використовувати ліберальний стиль управління;
- за результатами опитування підлеглих встановлено те, що якщо їхній начальник володіє такою складовою особистості як харизма, то він обов'язково є лідером;
- менеджери, які використовують демократичний стиль управління, схильні також використовувати і ліберальний стиль;
- керівники, які використовують авторитарний стиль управління, не люблять поєднувати його ні з демократичним, ні з ліберальним стилями;
- ефективні патерни керівництва залежать від стилю керівництва, зокрема, при авторитарному стилі управління спостерігається прямий зв'язок, а при ліберальному – опосередкований зв'язок з ефективними патернами;
- неефективні патерни керівництва також залежать від стилю керівництва, зокрема, при ліберальному спостерігається прямий зв'язок з неефективними патернами;

- ефективні патерни та неефективні обернено корелюють між собою, що свідчить про те, що чим більше ефективних патернів використовує керівник при керівництві колективом, тим менш неефективною буде діяльність підлеглих;
- лідерські якості керівника безпосередньо впливають на ефективність роботи підлеглих;
- при добре розвинених лідерських якостях керівники менше здійснюють неефективних патернів при керівництві;
- спостерігається зв'язок стилю керівництва і лідерськими якостями, зокрема лідерські якості проявляються при авторитарному стилі керівництва, і не виявляються при демократичному та ліберальному стилях керівництва;
- демократичний стиль керівництва показав обернений зв'язок з ефективністю роботи працівників підприємства;
- авторитарний стиль керівництва не пов'язаний з неефективними патернами керівництва;
- ліберальних керівників підлеглі не вважають лідерами.

Також, при статистичній достовірності $p \leq 0,05$ додано окремі й важливі для даного дослідження кореляційні зв'язки. Зокрема, встановлено, що харизматичний начальник не є схильним використовувати такий стиль управління як ліберальний. Однак, в більшій мірі здатен використовувати авторитарний стиль управління. Харизматичний менеджер при цьому сприймається підлеглими як лідер в колективі працівників певної професійної групи. Окрім того, ефективність роботи збільшується, якщо керівник в процесі реалізації завдань управління виявляє риси харизматичної особистості.

В зв'язку з тим, що лідерські якості є важливою складовою особистості менеджера, було вирішено приділили їм не менше уваги при описі та інтерпретації й при статистичній достовірності $p \leq 0,05$. Необхідно

враховувати їх можливий вплив на ефективність професійної діяльності з врахуванням того, що в цьому дослідженні були виявлені прямі кореляційні зв'язки між наявністю лідерських якостей керівника та ефективністю роботи підлеглих йому працівників. Окрім цього, доцільно зауважити, що начальник з вираженими лідерськими якостями не виявляє неефективності в процесах менеджерської діяльності. Зазвичай, такі начальники у більшій мірі є схильним до використання авторитарного стилю і в значно меншій виявляють схильність до використання ліберального стилю управління. Окрім вище згаданих кореляційних зв'язків, ми також виявили, що керівник який має добре розвинені лідерські якості, повинен також володіти харизмою. Тому, можемо стверджувати, що харизматичний начальник і керівник-лідер є майже двома дуже супутніми явищами в професійному середовищі, що дає підстави казати про унікальну особливість формування та функціонування лідерства в середовищі підприємництва. Так, якщо менеджер є лідером – його статус має в своєму складі великий компонент харизми. Тому, в бізнес-середовищі доцільно оперувати таким терміном як харизматичний лідер.

Якщо проаналізувати ефективність діяльності (при статистичній значущості $p \leq 0,05$), є залежною від стилю керівництва, а зокрема за авторитарного стилю управління ефективність є високою, а при ліберальному чи демократичному низькою. Також, ефективність діяльності збільшується при наявності в начальника лідерських якостей, що, ймовірно, відбувається через бажання наслідувати таку особистість і визнання його рішень та команд достатньо логічними та актуальними.

Таким чином, можна підсумувати те, що хоча харизма менеджера є фактором ефективності професійної діяльності роботи колективу, проте ступінь впливу цього фактору не є виявився абсолютним, а значно меншим, аніж можна було б охарактеризувати за соціальними очікуваннями.

Далі, емпіричні дані було оброблено факторним аналізом за методом «виділення головних компонент». Його застосування в даному дослідженні є доцільним через те, що факторний аналіз дає можливість отримати досить складне математично обґрунтоване в якійсь мірі абстрактне, але системне явище на основі саме статистичної інформації.

Зважаючи на ступінь факторного навантаження було виділено 3 фактори. Результати наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Факторна вага та % дисперсії за результатами факторного аналізу

	Значення фактору	% дисперсії за фактором	Кумулятивний % дисперсії
1	4,936854	49,36	49,36
2	1,687519	16,87	66,24
3	1,277947	12,77	79,02

В цілому факторний аналіз з врахуванням придатної до включення кількості факторів, що мають достатнє факторне навантаження описує 79% дисперсії. Це є достатнім для того, щоб прийняти рішення про можливість його включення до інтерпретаційної частини даного кваліфікаційного дослідження.

Таким чином, фактор №1 пояснює 49,4 % даних; фактор №2 включив 16,9 % даних; фактор №3 має 12,8 % даних. Очевидним за даними результатами є те, що наявність з достатнім факторним значенням лише 3-х факторів полегшує інтерпретацію та сприяє тому, щоб з більшою достовірністю вказати на певний психотип серед менеджерів в бізнес-середовищі з концентрацією суто на їх професійній діяльності, що базується на лідерстві, харизмі та сприйнятті їх підлеглими їхньої харизми.

Більш детально щодо формування змінними в даному дослідженні за трьома факторами можна подивитися в таблиці 3.4, а також на рисунках 3.3,

3.4 та 3.5, що відтворює графічний варіант описання знайдених факторів у двовимірному вимірюванні.

Таблиця 3.4

Факторна вага та % дисперсії за результатами факторного аналізу

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Лідерство	-0,82	-0,06	0,35
Ефективність	-0,75	0,35	0,21
Неефективність	0,69	-0,37	-0,14
Авторитарний с.	-0,87	-0,30	0,25
Ліберальний с.	0,93	-0,08	0,20
Демократичний с.	0,76	0,34	-0,34
Стать	-0,22	-0,79	-0,18
Вік	-0,01	0,73	0,12
Харизматичність	-0,77	0,11	-0,50
Лідерство 2	-0,56	0,10	-0,74

В факторі «1 (рис. 3.3 та рис. 3.5) об'єдналися такі показники як вік і стать. Згідно з даними результатами проведеної обробки статистичних даних впливає, що жінки управлінські посади займають в старшому віці, ніж чоловіки. Це може бути пов'язане з тим, що значна частина часу в жінок припадає на декретну відпустку по догляду за дітьми. Тому їм доводиться присвячувати себе кар'єрному зростанню тільки після того, як діти підростуть й з'явиться можливість переключитися в домінантах на інші види діяльності. А ось чоловіки, які в нашому соціумі зазвичай не користуються можливістю піти в декретну відпустку по догляду за дитиною, добиваються кар'єрного росту значно швидше, ніж жінки. Відповідно, процентне співвідношення кількості чоловіків-менеджерів та жінок-менеджерів в різний віковий період буде різним, зі значною перевагою чоловіків в цілому. Проте, так як отриманий фактор не співпадає з метою та темою даного дослідження,

обмежемося тим, що просто дамо йому назву й будемо рухатися далі. Тому, цьому фактору доцільно дати назву „Вікові особливості гендерного розподілу серед менеджерів”.

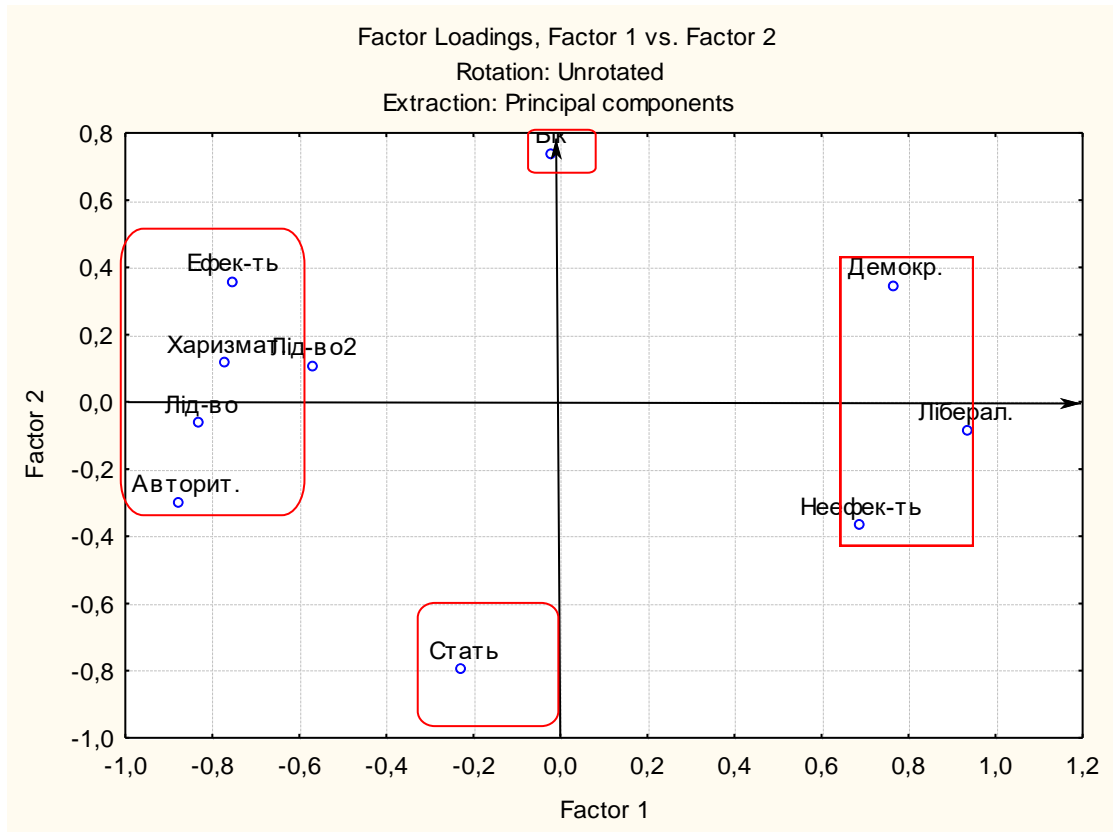


Рис. 3.3. Графічний розподіл за факторами №1 і №2.

Фактор №2 (рис. 3.3 та рис. 3.4) поєднав такі змінні як демократичність, лібералізм і неефективність в діяльності менеджера щодо підлеглого професійного колективу, а також авторитаризм, ефективність, харизматичність та лідерство (якісні характеристики особистості та суб'єктивне сприйняття підлеглими свого менеджера). Його доцільно буде назвати фактор „Складові ефективного та неефективного управління”. При цьому, треба вказати на те, що авторитаризм передбачає ухвалення всіх рішень власне одноосібно начальником, чітке окреслення «меж компетентності», жорстку визначеність щодо рангів начальників. Структура управління є гранично жорсткою. Та потрібно зважити на те, що авторитарне управління може мати такі форми як патріархальне (породжене уявленнями про професійну групу як про родину, в якій всі мають виконувати волю

«батька», який ставиться до підлеглих як до нерозумних дітей, вважає їх нездатними приймати рішення, а тому й мусить піклуватися про них); бюрократичне (надмірна зосередженість на ролі чиновництва з домінуванням в поглядах на типового працівника як носія чітко регламентованих функцій); харизматичне (базується на неповторних та визнанні видатних якостях начальника, що є ще й лідером. Такий начальник може зажадати будь-чого від підлеглих й при цьому не особливо турбуватися про них). Тому, авторитарний стиль управління все ж більше сприяє тому, щоб в даних групах формувалася нещирість, недовіра, напруженість у стосунках. Підлеглі в таких умовах більше маскуються і пристосовують, поведуться так, як бажає їх начальник.

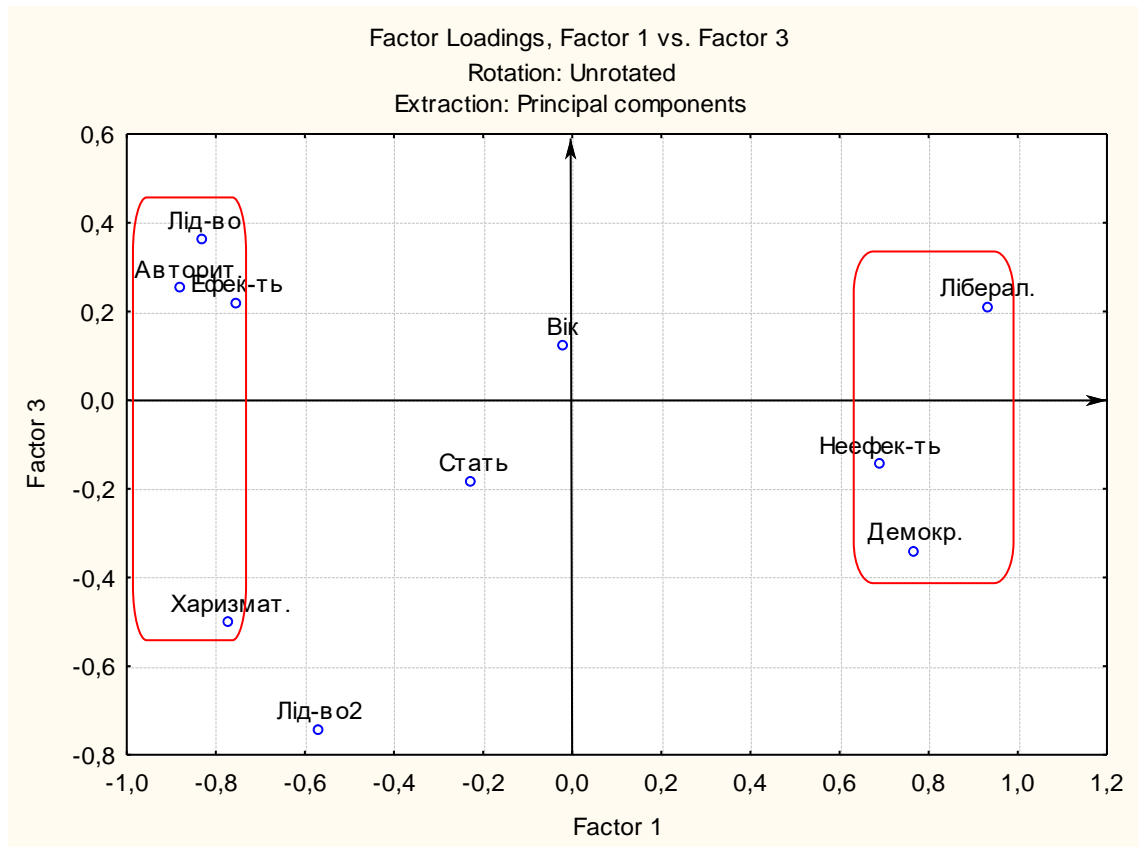


Рис.3.4. Графічний розподіл за факторами №1 і №3.

Фактор №3 (рис.3.4 та рис.3.5) вказує на прямий зв'язок харизми та лідерства начальника, ефективності професійної діяльності. Також, обернений зв'язок з такими стилями управління як демократичний та ліберальний і неефективністю управління. Цей фактор можна назвати

„Біполярні складові ефективної роботи в залежності від харизми особистості менеджера). За даним фактором вимальовується наступна картина: начальник, який володіє харизмою та лідерським якостями є схильним до використання певного стилю управління, а зокрема авторитарного. Таке поєднання дозволяє йому досягнути високої ефективності у виробничих процесах з орієнтацією на виконання професійних завдань. При демократичному чи ліберальному стилях спостерігається протилежна тенденція, а саме це призводить до неефективності. Звісно, що такі дані не можуть пояснити всіх особливостей формування високоефективної команди у підприємницькому колективі, проте дозволяє намітити окремі важливі для нашого дослідження лінії.

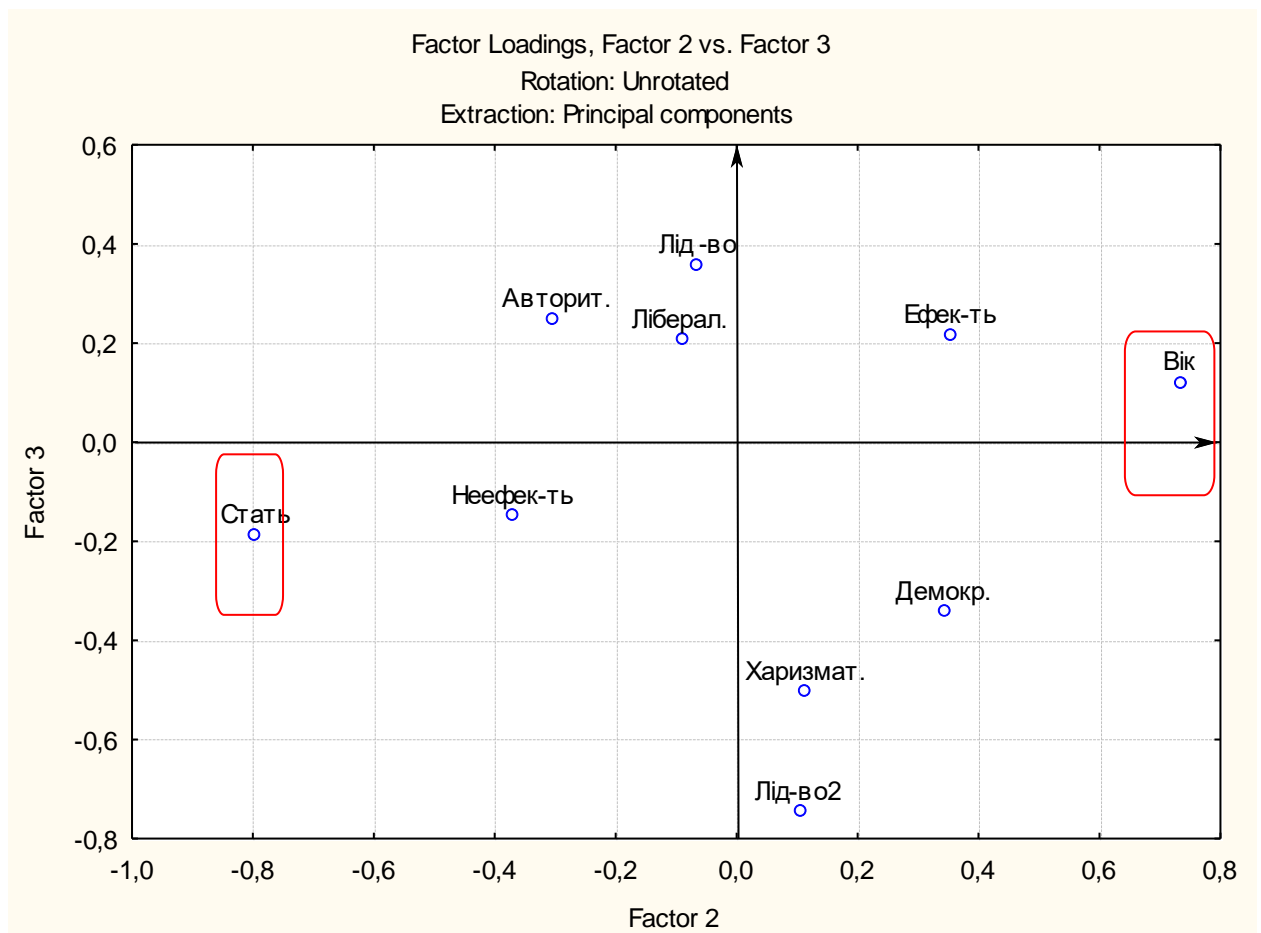


Рис.3.5. Графічний розподіл за факторами № 2 і №3.

Далі й на завершення в обробці математичними методами емпіричних даних щодо їх інтерпретації звернемося за допомогою до t-критерію

Ст'юдента. Було проведено порівняльний аналіз за критерієм рівня харизми (таблиця 3.5) та за рівнем лідерства (таблиця 3.6).

Таблиця 3.5

**Порівняльний аналіз між підгрупами менеджерів
за критерієм наявності харизми**

Показники	Середнє значення за групою		t-критерій	Р (достовірність)	Стандартне відхилення за групою	
	Без харизми	з харизмою			Без харизми	з харизмою
Лідерство	29,55	32,54	-1,28	0,21	4,18	5,83
Ефективність	28,33	30,54	-1,09	0,28	5,52	3,47
Неефективність	5,44	5,18	0,58	0,56	1,13	0,87
Авторитарний	6,88	11,54	-1,95	0,06	4,80	5,68
Ліберальний	7,22	2,81	3,60	0,00	3,66	1,60
Демократичний	12,88	9,90	1,68	0,10	3,58	4,20
Стать	0,33	0,72	-1,81	0,08	0,50	0,46
Вік	39,55	38,72	0,23	0,81	6,44	8,83
Лідерство 2	0,69	0,95	-3,23	0,00	0,20	0,15

Порівнюючи групи досліджуваних, що були сформовані за ознакою харизми було виявлено те, що існують відмінності між харизматичними та нехаризматичними начальниками. Зокрема, значимі відмінності спостерігаються за наступними показниками:

- харизматичні начальники зазвичай не використовують ліберальний стиль управління, при наявній величині t-критерію 3,6 і р-рівні достовірності 0; статистичне відхилення в групі нехаризматичних менеджерів 3,6, а в групі харизматичних складає 1,6;

• персонал вважає своїх менеджерів лідерами зазвичай тоді, коли сприймає їх в ролі харизматичної особистості. Так, наявний t-критерій -3,23; статистичний розподіл в групі нехаризматиків склав 0,2, а в групі менеджерів з харизмою 0,15.

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз між підгрупами менеджерів за критерієм наявності лідерського статусу

Показники	Середнє значення за групами		t-критерій	р (достовірність)	Стандартне відхилення за групами	
	низький статус	Лідерський статус			Низький статус	Лідерський статус
Лідерство	30,44	31,8	-0,57	0,57	4,63	5,86
Ефективність	29,00	30,0	-0,48	0,63	5,83	3,34
Неефективність	5,33	5,27	0,13	0,89	1,11	0,90
Авторитарний	8,33	10,36	-0,78	0,44	5,09	6,21
Ліберальний	6,66	3,27	2,44	0,02	4,06	2,00
Демократичний	12,00	10,63	0,72	0,47	3,96	4,34
Стать	0,33	0,72	-1,81	0,08	0,50	0,46
Вік	40,22	38,18	0,58	0,56	6,90	8,44
Харизматичність	0,69	0,95	-3,23	0,00	0,20	0,15

Порівнюючи досліджуваних начальників за критерієм наявності лідерського статусу виявлено наступне:

• начальники з лідерськими якостями є харизматичними, на відміну від начальників, які такі якостями не володіють, при t-критерію -3,2 з достатнім рівнем достовірності; статистичне відхилення в групі з низьким

лідерським статусом складає 0,2, а в групі, що таким в значно більшому ступені володіють є 0,15;

- начальники з лідерськими якостями не використовують ліберальний стиль управління, на відміну від менеджерів, які такими якостями в меншій мірі володіють або хоча б значно менше їх виявляють при виконанні завдань в процесі професійної діяльності (t-критерій 2,4 і достатня достовірність результатів; статистичне відхилення в групі з низьким статусом лідера 4,06, а в групі з середнім та високим показником за лідерством 2).

Таким чином, поділ досліджуваних начальників за ступенем лідерства в їхній професійній діяльності засвідчив те, що начальники, яким є притаманним лідерство в значно більшій мірі виявляють й риси харизматичної особистості. Крім цього, вони значно менше схильні не до використання такого стиль управління як ліберальний.

Висновки до третього розділу.

Реалізація експериментального етапу даного кваліфікаційного дослідження, що мало не меті визначення особливості харизми начальників в якості фактору ефективності їх професійної діяльності виявило низку результатів. Так, після застосування в обробці емпіричних даних кореляційного аналізу за критерієм Пірсона, факторним аналізом за методом виділення головних компонент, а також порівняльним аналізом за критерієм Стьюдента з відповідним подальшим поясненням та узагальненням наступне:

1. Харизматичний начальник в переважній більшості автоматично сприймається як лідер в колективі. Окрім цього, ефективність професійної діяльності збільшується в разі збільшення рис особистості, яка сприймається професійним оточенням як харизматична. І хоча стійкість такого зв'язку не є великою все ж харизматичний начальник в більшій мірі володіє лідерськими якостями. Окрім цього, аналіз за показниками ефективності професійної діяльності виявив, що це явище є залежним від стилю управління. Так, зокрема за авторитарного стилю управління ефективність підвищується, а

демократичного дещо знижується й суттєво понижується за ліберального стилю управління.

2. Також встановлено те, що начальник, який має яскраво виражені лідерські якості в значно меншому ступені в професійній діяльності виявляє неефективність власної професійної діяльності. При цьому, такі менеджери значно більше схильні до використання авторитарного стилю управління і в значно меншому ступені намагаються використовувати ліберальний стиль. При цьому, залишилося відкритим питання про те, який різновид авторитаризму, а саме патерналізм, бюрократія чи харизма більше відповідають таким особливостям.

3. Проведений факторний та порівняльний аналізи підтвердили отримані, описані та проінтерпретовані результати. Окрім цього, декілька разів маємо підтвердження щодо того, що наявні відмінності між харизматичними менеджерами та управлінцями, в яких харизма слабо виражена або й є фактично відсутньою за наступними змінними даного дослідження: харизматики зазвичай не використовують ліберальний стиль керівництва та підлеглі вважають своїх керівників лідерами зазвичай тоді, коли сприймають їх як харизматичну особистість. Це спостерігається за ознакою лідерського набутого статусу серед підлеглого оточуючого професійного середовища.

4. Узагальнення як заключний етап інтерпретації проведеного експерименту даного дослідження свідчить про те, що існують достатньо чіткі закономірності, які свідчать про те, що в професійному середовищі підприємців на території Львівської області харизматичність менеджера є майже тотожним поняттям з лідерським статусом, якому найбільше сприяє авторитарно-управлінська позиція такої особистості. При цьому, найбільш ймовірним поясненням цьому може бути патерналістсько-харизматичні орієнтири цього професійного середовища як його основних та ключових цінностей.

5. В подальшому доцільно провести дослідження на значно більшій та широкій вибірці щодо типології професійного середовища, що потенційно могло б поширити репрезентативність результатів на значно більший спектр управлінських посад. При цьому, особливо перспективними виглядають результати дослідження в порівнянні відмінностей менеджерів з приватних підприємств та державних структур, а також за різними рівнями управління. Окрім цього, не меншою за перспективою є дослідження тривалості ефективного керівництва при різних стилях керівництва. Звісно, що такі завдання можуть бути реалізовані в значно більш ґрунтовних та лонгитюдних експериментах.

ВИСНОВКИ

В якості висновків до проведеного кваліфікаційного дослідження щодо встановлення особливостей харизми як фактора менеджера в його професійній ефективній діяльності можна висловити наступні положення, закономірності та побажання на перспективу:

1. Харизма є історично довголітнім явищем, що спершу ґрунтувалося більше на релігійних тлумаченні, але з часом поширилася й на постаті політичних, наукових діячів, представників мистецтва. Сучасним трактуванням харизми суб'єктивне сприйняття певною особою якоїсь якості, що для неї є особливо привабливою й це формує образ щодо іншої особи як харизматичної. Це може виявлятися ще й в тому, що це спонукає до формування лідерського статусу, а особа сприймається харизматичною з суб'єктивної позиції учасника групи на основі конформізму, задоволення потреби в безпеці, приналежності до чогось сильного та цінного. Тому, завжди існує ймовірність того, що харизматична персона з однієї ситуації в іншій соціальній групі не обов'язково буде визнана такою.

2. Харизма менеджера може вважатися сукупністю певних якостей, що лише мають потенційну силу сприяти відповідному типу лідерства. Основними з таких якостей вважаються сила духу та волі, що викликає ефект магнетизму, витривалість, здатність швидко та якісно планувати, віддавати чіткі та адекватні, вчасні накази, розпорядження, а ще й без особливих зусиль мати в результаті безапеляційне їх виконання, вміння ефективно спілкуватися та якісно комунікувати, управляти інформацією професійного, раціонального та емоційного змісту, досягати порозуміння з підлеглими та оточенням, викликати їх повагу аж до захоплення, вибудовувати стосунки через взаєморозуміння, управління конфліктами та вміння використовувати символічні позначення. При цьому, особистість менеджера здатна сильно вплинути на працездатність колективу та ефективність його діяльності. Так, харизма особистості менеджера може суттєво вплинути на позитивний та

сприятливий соціально-психологічний клімат, настрої і працездатність підпорядкованої групи, а тому й на досягнення загальних цілей на шляху до професійного успіху. Одним з визначальних факторів ефективності управління, на ряду зі значною кількістю інших, є влада, яку застосовує начальник щодо підлеглих. Саме еталонна влада у професійному середовищі є основою формування та ефективного функціонування управління через харизму.

3. При обґрунтуванні методології даного дослідження було встановлену певну особливість. Так, харизма є сукупністю досить широкого спектру особистісних рис, в основі чого перебуває суб'єктивне сприйняття оточуючими особами якоїсь особистості, що має позитивний груповий статус. Тому, для кожної ситуації та для кожної соціально-професійної групи змістове наповнення харизми для їх потенційного харизматичного лідера може суттєво вирізнятися. Тому, складно казати про можливість суто за рисами особистості дослідження її рівня та особливостей харизматичності. Тому, емпіричний складова даного дослідження передбачає необхідність виміру в менеджерів ступеню лідерства, ефективності виконання професійних завдань та отримання оцінок від безпосередніх підлеглих працівників щодо їх менеджера як харизматичної особистості. Для отримання емпіричних даних застосовані наступні методики та методи: методика з діагностики лідерських здібностей в авторстві Є. Жарикова, Є. Крушельницького; методика з самооцінки біполярної ефективності менеджера, що містить дві взаємодоповнюючі частини на визначення ефективності та на самооцінку неефективності; методика на визначення стилю управління керівника через застосування інтроспекції; авторські анкети для менеджерів та для підлеглих на визначення рівня харизматичності в їхніх менеджерів.

4. Вибірка експерименту є достатньою для того, щоб застосовувати математичні методи обробки статистичних даних та є достатньо ідентичною

до генеральної сукупності, що створює передумови для проведення надійного та достовірного експерименту.

5. Експеримент цього кваліфікаційного дослідження включав застосування в обробці емпіричних даних кореляційного аналізу за критерієм Пірсона, факторним аналізом за методом виділення головних компонент, а також порівняльним аналізом за критерієм Стьюдента. Було встановлено те, що харизматичний менеджер в переважній більшості професійних груп автоматично сприймається як лідер колективу, а ефективність професійної діяльності збільшується в разі збільшення рис особистості, яка сприймається професійним оточенням як харизматична. Також, аналіз за показниками ефективності професійної діяльності виявив, що це явище є залежним від стилю управління. Так, за авторитарного стилю управління ефективність підвищується, за демократичного дещо знижується й суттєво понижується за ліберального. При цьому, залишилося відкритим питання про те, який різновид авторитаризму, а саме патерналізм, бюрократія чи харизма більше відповідають таким особливостям.

6. Узагальнення дослідження засвідчило те, що в професійному середовищі підприємців на території Львівської області харизматичність менеджера є майже тотожним поняттям з лідерським статусом, якому найбільше сприяє авторитарно-управлінська позиція такої особистості. При цьому, найбільш ймовірним поясненням цьому може бути патерналістсько-харизматичні орієнтири цього професійного середовища як його основних та ключових цінностей.

7. Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з тим, щоб дослідити в порівнянні відмінності менеджерів з приватних підприємств та державних структур, а також за різними рівнями управління. Також, перспективним виглядає дослідження особливостей тривалості ефективного керівництва при різних його стилях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. М.: Народное собрание, 1995. 160 с.
2. Брэддик У. Менеджмент в организации. М.: „ИНФРА-М”, 1997. 344 с.
3. Беклешов Д. В. Манеры и поведение делового человека, Н. Уренгой: Бизнес социальная психология, 1993. 113 с.
4. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. СПб.: „Университетская книга”, 1998. 336с.
5. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління. К.: „Наук. думка”, 1992. 223 с.
6. Борсук С. С., Унгер Х. Стиль управления торговлей. К.: Киев. торг.-экон. ин-т, 1989. 60с.
7. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами: Монография. К.: Укр. ассоциация управления проектами, 2000. 272 с.
8. Вейлл П. Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. М.: „Новости”, 1993. 320 с.
9. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. М: ИМПЭ. Изд. „Триада, Лтд”, 1997. 384с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації. К.: Кондор, 2002. 652 с.
11. Вичев В. Нравственная культура руководителя. М.: Политиздат, 1988. 267 с.
12. Власов А. Г. Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе. М.: „Дело”, 1994. 175с.
13. Волошина В.В. Долинська Л.В., Ставицька С.О. і ін. Загальна психологія: Практикум. К.: Каравела, 2007. 280 с.
14. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. 320с.

15. Головаха О. І., Паніна Н. В. Психологія людського взаємопорозуміння. К.: „Політвидав”, 1989. 189с.
16. Гончарук Н.Т. Стилi управління: переваги та недоліки. //Актуальні проблеми державного управління, збірник ДРiДУ НАДУ, 2002, №3 (9). С. 34-41
17. Грейсон Д., О’Дейл К. Американський менеджмент на порозе ХХІ века. М.: Экономика, 1991. 319 с.
18. Грищенко К.К., Ручка А.А., Сакада Н.А. Управление трудовым коллективом. М.: Экзамен, 2003. 366с.
19. Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління. К.: ЗАТ Нічлава, 2000. 280 с.
20. Довгань Л. Є., Немцов В.Д. Менеджер – підготовка і перепідготовка. К.: МП „ОКО”, 1993. – 126 с.
21. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. К.: ЕксОб, 2002. 384 с.
22. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены и механизмы защиты. М. : Че Ро, 1997. – 243 с.
23. Дункан Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М.: „Дело”, 1996. 324 с.
24. Капшони В. Сам себе психолог. СПб. : Питер, 1994. 225 с.
25. Кортис Д. Найди свой путь в менеджменте. М.: „Дело”, 1993. 253 с.
26. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Знання, КОО, 1999. 312 с.
27. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель (Элементы психологии менеджмента в повседневной работе). М.: Дело, 1993. 352 с.
28. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М. : Перспектива, 1997. 283 с.
29. Мармоза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків „Основа”, 2005. С. 129-133.

30. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. 702 с.
31. Мухин Ю. И. Наука управлять людьми. М.: Форум, 1995. 368 с.
32. Обозов Н. Н. Щекин Г. В. Психология работы с людьми. 3-е изд., переработ. К.: МАУП, 1996. 136 с.
33. Общая психология. Словарь // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Под общ. ред. А.В.Петровского. М.: ПЕР СЭ, 2005. 251 с.
34. Омаров А. М. Руководитель. Размышления и стиль руководства. М.: Экономика, 1987. 366 с.
35. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб.: Знание, 1999. 256 с.
36. Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. Искусство управления. М.: Агентство „ФАИР”, 1997. 272 с.
37. Питер Ф. Д. Эффективный управляющий. СПб.: „Бук Чембэр Интернэшнл”, 1994. 265 с.
38. Платонов Д.И. Менеджмент в схемах и таблицах. М.: ПРИОР, 1999. 255 с.
39. Платонов С. В., Третьяк В. И. Искусство управленческой деятельности. К.: ООО „Издательство Либра”, 1996. 416 с.
40. Поршнева А.Г., Ефремов В.С.. Менеджер XXI века. Кто он? // Менеджмент в России и за рубежом. №4, 1998г. С. 18-25.
41. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие. // Под ред. Д.Я. Ройгородского. Самара: Издательский Дом „БАХРАХ-М”, 2001. 672 с.
42. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии / Под. ред. проф. М. К. Тутушкиной. СПб.: „Дидактика плюс”, 1999. 445 с.
43. Пругченков А. С. Деловая игра „Международная координация” // Социально-политический журнал. 1995. № 4. С. 18-26

- 44.Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии: в 2 т., Т. 2. М.: Педагогика, 1989. 328с.
- 45.Сергієнко Л.П. Основи наукових досліджень у психології: кваліфікаційні та дипломні роботи у психології. Навчальний посібник. – К.: Професіонал, 2009. 240 с.
- 46.Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. К.: Центр учбової літератури, 2009. 360 с.
- 47.Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент. К.: „Центр учбо-вої літератури”, 2009. 568 с.
- 48.Скотт Д. Конфликты, пути их преодоления. К.: Внешторгиздат, 1991. 275 с.
- 49.Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации. М.: Экономика, 1990. 315 с.
- 50.Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. М.: Автор, 1993. 344 с.
- 51.Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. М.: „ИНФРА-М”, 1999. 328 с.
- 52.Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения. М. : „Наука”, 1990. 312 с.
- 53.Харизма. Как влиять, убеждать и вдохновлять / Оливия Фокс Кабейн; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 174 с.
- 54.Харизма лидера. Гандапас Р. ООО «Манн, Иванов и Фербер». 2019. URL: <https://flibusta.su/book/17131-harizma-lidera/>
- 55.Хуперт Ч. Искусство харизмы. Воодушевляй, впечатляй и заряжай всех вокруг. М. : АТС. 2021. 160 с.
- 56.Чайка Г.Л. Організація праці менеджера. Київ 2007. 421с.
- 57.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Когито-Центр, 1996. 345 с.
- 58.Штайрер Й. Харизма руководителя и управленческие ахетипы.// http://vasilieva.narod.ru/ptpu/17_4_01.htm

- 59.Эндриан Л. Харизма. Искусство производить сильное и незабываемое впечатление. М. : Претекст. 2013. 148 с.
- 60.Kotter J. A force for change: how leadership differs from management. New York, The Free Press. 2005.
- 61.Motivation Management. Motivation-to-work Profile. Ritchie Sheila and Martin Peter. England. Published by Gower Publishing Limited Gower House, Croft Road, Aldershot. Hampshire. 2003. 351 p.

Додаток А**Діагностика лідерських здібностей (Є. Жариков, Є. Крушельницький)**

Інструкція: Вам пропонується 50 тверджень, на які потрібно дати відповідь „так” або „Ні”. Середнього значення у відповідях не передбачено. Довго не задумуйтеся над висловлюваннями. Якщо сумніваєтеся, то все ж таки зробіть відмітку „+” або „-” на користь тієї альтернативної відповіді, до якої ви найбільше схильні.

Тест-опитувальник

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?
 - а) так
 - б) ні
2. Чи вважаєте ви, що багато з оточуючих вас людей займає вище становище по службі, ніж ви?
 - а) так
 - б) ні
3. Знаходячись на зібранні людей, рівних вам по службовому статусу, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?
 - а) так
 - б) ні
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?
 - а) так
 - б) ні
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось в чомусь?
 - а) так

- б) ні
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?
- а) так
- б) ні
7. Чи погоджуєтеся ви з твердженням: „Все найкорисніше в світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей”?
- а) так
- б) ні
8. Чи відчуваєте ви велику необхідність у пораднику, який би міг направити вашу професійну активність?
- а) так
- б) ні
9. Чи втрачали ви колись холонокровність в розмові з людьми?
- а) так
- б) ні
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побуюються вас?
- а) так
- б) ні
11. Чи прагнете ви займати за столом (на зібранні, в компанії і т.п.) таке місце, яке б дозволяло вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
- а) так
- б) ні
12. Чи вважаєте ви, що справляєте на людей переконливе (імпазантне) враження?
- а) так
- б) ні
13. Чи вважаєте ви себе мрійником?
- а) так
- б) ні

14. Чи губитесь ви, якщо люди, що вас оточують, виражають незгоду з вами?
- а) так
 - б) ні
15. Чи траплялося вам з власної ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд, колективів?
- а) так
 - б) ні
16. Якщо те, що ви запланували, не дало очікуваних результатів, то ви
- а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу перекладуть на когось іншого
 - б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця
17. Яка з двох думок для вас найближча?
- а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній
 - б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам
18. З ким ви волієте працювати?
- а) з покірними людьми
 - б) з незалежними та самостійними людьми
19. Чи стараєтеся ви уникати гострих дискусій?
- а) так
 - б) ні
20. Коли ви були дитиною, ви часто стикалися з владністю вашого батька?
- а) так
 - б) ні
21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему повернути на свою сторону тих, хто раніше з вами не погоджувався?
- а) так
 - б) ні

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями по лісі ви втратили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як ви вчините?
- а) надасте приймати рішення найбільш компетентному із вас
 - б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших
23. Є така поговорка: „Краще бути першим на селі, ніж останнім у місті”. Чи справедлива вона?
- а) так
 - б) ні
24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка здійснює вплив на інших?
- а) так
 - б) ні
25. Чи може невдача в прояві ініціативи заставити вас більше ніколи цього не робити?
- а) так
 - б) ні
26. Хто, на вашу думку, справжній лідер?
- а) найбільш компетентна особа
 - б) той, у кого сильний характер
27. Чи завжди ви стараетесь зрозуміти і по заслuzі оцінити людей?
- а) так
 - б) ні
28. Чи поважаєте ви дисципліну?
- а) так
 - б) ні
29. Якому з наступних двох керівників ви надасте перевагу?
- а) тому, кий вирішує все сам
 - б) тому, хто завжди радиться і прислухається до думок інших
30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, де ви працюєте?

а) колегіальний

б) авторитарний

31. Чи часто у вас складається враження, що інші зловживають вами?

а) так

б) ні

32. Який з наступних портретів більше нагадує вас?

а) людина з гучним голосом, яскравими жестами, за словом в кишеню не полізе

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива

33. Як ви поведете себе на зібранні і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною правильною, але інші з вами незгідні?

а) промовчите

б) будете відстоювати свою думку

34. Чи підкоряєте ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

а) так

б) ні

35. Чи виникає у вас відчуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за якусь важливу справу?

а) так

б) ні

36. Чому б ви надали перевагу?

а) працювати під керівництвом хорошої людини

б) працювати самостійно, під керівництвом

37. Як ви ставитеся до твердження: „Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя?”

а) погоджуєтеся

б) не погоджуєтеся

38. Чи траплялося вам купляти щось під впливом інших людей, а не виходячи з власної потреби?

а) так

б) ні

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так

б) ні

40. Як ви ведете себе, стикнувшись з труднощами?

а) опускаєте руки

б) проявляється сильне бажання їх подолати

41. Чи докоряєте ви людям, якщо вони цього заслуговують?

а) так

б) ні

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так

б) ні

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують реорганізувати ваш заклад або організацію?

а) введу необхідні зміни відразу

б) не буду поспішати, спершу все ретельно обдумаю

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співбесідника, якщо це необхідно?

а) так

б) ні

45. Чи згодні ви з твердженням, „Для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?

а) так

б) ні

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна здійснити щось видатне?

а) так

б) ні

47. Ким би ви воліли стати?

- а) художником, поетом, композитором, вченим
- б) видатним керівником, політичним діячем

48. Яку музику вам приємніше слухати?

- а) могутню та урочисту
- б) тиху та ліричну

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, очікуючи зустрічі з важливими та відомими людьми?

- а) так
- б) ні

50. Чи часто ви зустрічали людей з сильнішою волею, ніж у вас?

- а) так
- б) ні

Додаток Б**Визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки**

Призначення. Специфіка даної методики полягає в тому, що вона дозволяє визначити стилі керівництва не експертним способом, а за допомогою самооцінки. Іншою її відмінністю є те, що вона дозволяє виявити не тільки провідний стиль керівництва, але й ступінь вираженості кожного з трьох стилів керівництва.

Опитувальник

1. В роботі з людьми я волію, щоб вони виконували мої розпорядження без обговорень.
2. Мене легко захопити новими завданнями, але я швидко холону щодо них.
3. Люди часто заздять моїй витримці та терпінню.
4. У важких ситуаціях я часто думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко заставляли мене робити те, що я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось проявляє занадто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, так як не можу покластися на своїх працівників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від наміру довести щось.
9. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх та слабких.
10. Мені приходится часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідне розпорядження.
11. Я різко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.
12. Впевнений, що мої оцінки успіхів та невдач підлеглих точні та справедливі.

13. Я завжди вимагаю від підлеглих беззаперечного дотримання моїх наказів та розпоряджень.
14. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
15. Багато хто вважає мене чутливим та чуйним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати – ні доброго, ні поганого.
17. Якщо я зустрічаю супротив, у мене пропадає цікавість до роботи з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.
20. Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи.
21. На грубість підлеглих я стараюся підшукати відповідну реакцію, яка не викличе конфлікту.
22. Я роблю все, щоб підлегли охоче виконували мої розпорядження.
23. З підлеглими в мене дуже тісні контакти і приятельські стосунки.
24. Я завжди прагну будь-якою ціною бути першою у всіх починаннях.
25. Я стараюся виробити універсальний стиль управління, який підходить для більшості ситуацій.
26. Мені легше під стосуватися під думку більшості колективу, ніж виступати проти нього.
27. Мені здається, що підлеглих потрібно хвалити за кожне, навіть не дуже значне досягнення.
28. Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.
29. Мені приходить частіше просити, ніж вимагати.
30. Від збудження я часто втрачаю контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають.
31. Якщо б я мав можливість частіше бувати серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно б підвищилася.

32. Я іноді проявляю спокій та байдужість до інтересів та захоплень підлеглих.
33. Я надаю грамотнішим підлеглим більше самостійності у розв'язанні складних завдань, особливо не контролюючи їх.
34. Мені подобається аналізувати і обговорювати з підлеглими їхні проблеми.
35. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але й з моїми функціональними обов'язками.
36. Мені легше уникнути конфлікту з вищестоячим керівництвом, ніж з підлеглими, які завжди залежать від мене.
37. Я завжди добиваюся виконання своїх розпоряджень наперекір обставинам.
38. Найважче для мене – це втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.
39. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я стараюся уявити себе на їхньому місці.
40. Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: підлеглим не потрібно демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.
41. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
42. Мені приходится часто займатися поточними справами і переживати через це великі емоційні та інтелектуальні навантаження.
43. Батьки заставляли мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.
44. Роботу з людьми я уявляю собі як втомливу справу.
45. Я стараюся розвивати в колективі взаємодопомогу та співробітництво.
46. Я з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.
47. Головне в керівництві – роз приділяти обов'язки.
48. Ефективність управління досягається тоді, коли підлегли існують лише як виконавці волі менеджера.

49. Підлеглі – безвідповідальні люди і тому їх необхідно постійно контролювати.
50. Краще за все надавати повну самостійність колективу і ні в що не вмішуватися
51. Для більш якісного керівництва необхідно заохотити найбільш здібних підлеглих і строго стягати з недбалих.
52. Завжди визнаю свої помилки і вибираю більш правильне рішення.
53. Мені приходиться часто пояснювати невдачі в управлінні об'єктивними обставинами.
54. Порушника дисципліни строго караю.
55. В критиці недоліків підлеглих я нещадний.
56. Іноді мені здається, що в колективі я зайвий.
57. Перш ніж докоряти підлеглому, я стараюся його похвалити.
58. Я добре взаємодію з колективом і рахуюся з його думкою.
59. Мені часто докоряють в надмірній м'якості до підлеглих.
60. Якщо б мої підлеглі робили так, як я вимагаю, я б досягнув набагато більшого.

Самооцінка біполярної ефективності керівника

Тест А.

Пропонована методика використовується в комплексі з наведеним нижче тестом Б і допомагає глибше з'ясувати поведінкові характеристики ефективного та неефективного керівництва. Хоча вони орієнтовані в першу чергу на уже сформованих керівників, їх також можна використати у дослідженні студентів – майбутніх менеджерів. При цьому для студентів, які не мають досвіду керівної роботи, тест носить елементи рольової гри – вони відповідають на запитання, виходячи зі своїх уявлень про дії успішного керівника. Після завершення тесту корисно обговорити помилкові варіанти відповідей, для того, щоб закріпити в пам'яті студентів знання про умови ефективного та неефективного керівництва.

Інструкція: дайте відповідь „так” або „ні” на наступні запитання.

1. Чи прагнете ви використовувати в роботі найновіші досягнення в своїй професійній області?
2. Чи прагнете ви до співробітництва з іншими людьми?
3. Ви говорите зі співробітниками коротко, ясно і ввічливо?
4. Чи пояснюєте ви причини, які заставили вас прийняти те чи інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?
6. Чи залучаєте ви всіх виконавців завдань в процес обговорення цілей, строків, методів, відповідальності і т.п.?
7. Чи заохочуєте ви співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції і зауваження?
8. Чи пам'ятаєте ви імена всіх людей, з якими ви спілкуєтесь?
9. Чи надаєте ви свободу дій виконавцям в досягненні поставлених перед ними цілей?

10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи виражаєте ви свою вдячність підлеглим за кожен добре виконану роботу?
13. Чи прагнете ви віднайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використовувати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте ви інтереси і прагнення ваших підлеглих?
16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте ви співробітнику в присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робити ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відмічаєте ви хорошу роботу свого колективу в доповіді перед вищим керівництвом?
20. Чи довіряєте ви своєму колективу?
21. Чи прагнете ви дати співробітникам всю інформацію, яку отримуєте самі по адміністративним та управлінським каналам?
22. Чи пояснюєте ви співробітнику значення результатів його праці у відповідності з цілями підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте ви собі і підлеглим час на планування роботи?
24. Чи є у вас план самовдосконалення, по крайній мірі на один рік наперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу у відповідності до вимог часу?
26. Чи регулярно ви читаєте спеціальну літературу?
27. Чи маєте ви достатньо велику бібліотеку по спеціальності?
28. Чи турбуєтеся ви про стан свого здоров'я та працездатність?
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань покращення їхньої роботи?

31. Чи знаєте ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся ви з готовністю проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся ви з розумінням та повагою до підлеглих?
35. Ви впевнені в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні та слабкі сторони?
37. Чи часто ви використовуєте оригінальний творчий підхід в прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи достатньо ви гнучкі в своїй поведінці, в стосунках з людьми?
40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва, щоб підвищити його ефективність?

Самооцінка неефективності керівника

Тест Б

Призначення. Даний тест використовується для додаткової самоперевірки і виявлення критеріїв неефективного управління.

Інструкція: Вам пропонуються певні твердження, з якими ви або погоджуєтесь (відповідь „так”), або не погоджуєтесь (відповідь „ні”).

Опитувальник

1. Ви постійно стикаєтеся з не передбачуваними труднощами?
2. Ви компетентніші від інших і тому стараєтеся все робити самі?
3. Головна частина робочого часу тратиться на деталі, другорядні питання?
4. Вам приходится виконувати багато завдань одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без врахування пріоритету їхньої важливості?
6. Вам приходится працювати по 10-14 годин на добу?
7. Чи часто вам приходится вдома займатися виробничими проблемами?
8. Чи волієте ви відкласти розв'язання питання, щоб з часом розв'язати його остаточно?
9. Чи стараєтеся ви прийняти найкраще рішення, а не найреальніше?
10. Чи стараєтеся ви, щоб ваш авторитет не постраждав за жодних обставин?
11. Вам постійно приходится йти на компроміси, поступатися?
12. У випадку неуспіху справи, ви шукаєте, хто із підлеглих винен?
13. Ви відчуваєте себе знярядям в руках інших людей?
14. Ви дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Ви вважаєте, що повна поінформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?
16. В екстремальних ситуаціях ви волієте не брати на себе відповідальність за долю колективу, а разом вирішувати, що робити?

17. Ви вважаєте, що підлеглі не повинні обговорювати розпорядження керівника?
18. Ви вважаєте, що страж практичної роботи завжди надає перевагу професійним здібностям, а не спеціальній освіті?
19. Ви стараетесь не ризикувати, „не висовуватися“?
20. Ви працюєте у вузькій професійній області, все решта вас мало торкається?

Анкета для працівників

1. Чи подобається Вам робота, яку Ви виконуєте?
2. Чи подобається Вам посада, яку Ви займаєте?
3. Чи подобається Вам працювати під керівництвом Вашого керівника?
4. Чи вважаєте Ви свого керівника харизматичною особистістю?
5. Чи зауважували Ви в свого керівника лідерські якості?

Стать _____

Вік _____