

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра практичної психології

**ТРАНСФОРМАЦІЇ КЛЮЧОВИХ ЗДІБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ У  
ВИМІРАХ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ**

**кваліфікаційна робота**

здобувача вищої освіти

освітнього ступеня «бакалавр»

**Христини ПРИСТАЙ**

4 курсу денної 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*

«24» травня 2022 р., протокол №15

завідувач кафедри практичної психології

кандидат психологічних наук

\_\_\_\_\_ **Галина ОДИНЦОВА**

Львів

2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРІЯ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗДІБНОСТЕЙ, ЇХ ФАКТОРІВ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ В МЕНЕДЖЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....</b>	<b>7</b>
1.1.Аналіз наукових публікацій за поняттям «єдібності» та його організаційного типу.....	7
1.2.Організаційні здібності, їх особливості та супутні важливі здібності в ефективному менеджменті.. ..	12
<b>РОЗДІЛ II. ЕКСПЕРИМЕНТ З ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗДІБНОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА.....</b>	<b>28</b>
2.1. Методи та вибірка експериментального етапу дослідження.....	29
2.2. Емпіричне дослідження організаційних здібностей та інших якостей.....	37
2.3. Обчислення емпіричних даних дослідження методами математичного аналізу та їх інтерпретація.....	48
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>56</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>59</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>64</b>

## ВСТУП.

**Актуальність теми.** Сучасність в професійній сфері відмічається тим, що існує стабільне зростання потреби у кваліфікованих фахівцях в галузі менеджменту організаціями та професійними групами меншого обсягу. Менеджери високої кваліфікації продовжують отримувати більш широкую самостійність за адміністративно-господарським керівництвом, найважливішими фінансовими і економічними питаннями. Окрім цього, праця менеджерів з управління персоналом є складноорганізованою діяльністю, що включає в своїй структурі різні види професійної діяльності, а компетентність в менеджерів за цим напрямком діяльності все більше набуває ознак багаторольової та міждисциплінарної професії. При цьому, для того, щоб успішно здійснювати будь-яку професійну діяльність необхідним є достатній розвиток окрім загальних здібностей, ще й спеціальних. Ними вважаються ті здібності, від яких найбільше залежить спроможність індивідом освоїти менеджмент за типом професій «людина-людина», що насамперед є інтерсоціальною здатністю. Саме така характеристика в професіонала здатна у значній мірі визначати та гарантувати успішність взаємодії між людьми, розумінню і ефективного взаємовпливу, сприянню контактуванню і організації за спільною діяльністю. Крім загальноприйнятих здібностей менеджера, якими виступають економічні, фінансові, логічні та інші, не менш важливими здібностями менеджера є той їх блок, що стосується безпосереднього виконання прийнятих рішень у процесі спільної діяльності з підлеглими та партнерами, колегами, підрядниками. Звісно, що серед них дусить потужне місце займають організаторські й комунікативні. Наявність саме цих здібностей можна вважати найбільш важливою складовою особистості, що може забезпечити основу її успішної професійної діяльності та підпорядкованої професійної групи або й організації в цілому. Організаційні та комунікативні здібності керівника можна вважати достатньо ключовими, оскільки вони визначають встановлення його спроможності

зрозуміти поставлене завдання, уявити хоча б загальному особливості виконання, розподілити грамотно, раціонально функції підлеглих з врахуванням можливих раптових факторів, що з великою ймовірністю можуть вплинути на процес та результат. Це вимагає неабияких організаційних здібностей у поєднанні з їх комунікаційним різновидом.

Питанням дослідження здібностей взагалі та їх особливостей в професійній сфері було присвячено велику кількість публікацій. Вже з часів Арістотеля, Галла й до вчених другої половини ХХ-го століття, а саме в працях фундаменталістів загальної психології Б. Ананьєва, Б.Теплова, А. Петровського, С. Рубінштейна, психології праці Б. Ломова, А. Трофімова було визначено поняття здібностей, їх різновидів та змісту, а також факторів, що їх формують. Саме ними було доведено, що здібності найбільше визначають можливість індивідом виконувати хоча б на задовільному рівні досить широкий спектр за різновидами роботи взагалі, а ще успіхи працівника у певній професійної діяльності. Здібності особистості є базовою передумовою набуття важливих навичок та вмінь професіонала.

Окрім вказаного, сучасні тенденції свідчать про те, що набуті спеціальні навички в професіоналів впродовж їх діяльності можуть змінюватися й не завжди в кращу сторону. Так, надмірна концентрація на певних сферах діяльності, а особливо серед менеджерів здатна спричиняти втрату практики за іншими сферами, що звісно буде вести відповідних спеціальних здібностей. Цілком ймовірним є припущення про те, що такі зміни можуть бути присутніми й за ключовими здібностями менеджерів, якими, насамперед, є організаційні здібності. Оскільки організаційні здібності особистості займають певне з визначальних місць у компетенції менеджера, доцільно провести дослідження щодо такого різновиду здібностей, а також тих, що достатньо межують з цим типом, а часом й забезпечують його достатній рівень. Все це вказує на актуальність дослідження з визначення особливостей таких ключових здібностей

менеджера як організаційні з врахуванням тих спеціальних здібностей, що є досить наближеними та важливими до зазначеного виду.

**Об'єкт:** здібності особистості менеджера.

**Предмет:** закономірності трансформації ключових (організаційних) здібностей менеджера в процесі його професійної діяльності.

**Мета:** на основі обґрунтування методологічної бази дослідження оцінити рівень організаційних здібностей діючих керівників та кандидатів на керівну посаду та визначити основні чинники, що їх формують.

**Завдання:**

1. Провести аналіз наукової літератури з питання здібностей, їх суті, змісту, особливостей формування в особистості.
2. Теоретично дослідити питання організаційних здібностей у якості окремих ключових для менеджера щодо їх особливостей у відповідній діяльності.
3. Обґрунтувати методологію емпіричного дослідження.
4. Реалізувати експеримент щодо встановлення особливостей організаційних здібностей та інших супутніх для менеджера якостей особистісного змісту.
5. Статистичним методом визначити особливості трансформації з часом організаційних здібностей менеджера в сукупності з іншими супутніми якостями з обліком впливу фактору ефективності діяльності.

**Гіпотеза дослідження** полягає у наступному: організаційні здібності особистості менеджера мають низку супутніх для його формування особистісних якостей, одним з достатньо важливих є емоційний інтелект.

**Теоретичне значення** полягає в систематизації теоретичних досліджень, що стосуються організаційних здібностей менеджера, його супутніх особистісних якостей.

**Практичне значення** роботи полягає у тому, що отримані результати можна використовувати для підвищення якості підготовки майбутніх та практичних менеджерів, а також вироблення окремих рекомендацій з

регламентації управлінням підтримання доброго рівня професійної компетентності менеджерів.

**Методи дослідження** підбрано таким чином, щоб вони забезпечили повноту, надійність дослідження з одночасною оптимальністю за кількістю. Використано теоретичні (аналіз, узагальнення літературних джерел), емпіричні (опитування, тестування) та математичні (середнє значення, дисперсія та кореляційний аналіз) методи дослідження. Використано такі методики як «Комунікативно-організаційні здібності» в адаптації Б. Федорішина, опитувальник «Емін» (Д. Люсіна), тест Холла «Опитувальник на емоціональний інтелект», прогресивні матриці Равена, оцінки стилю управління, 16 – факторний опитувальник Кеттелла та «Ефективність організації керівництва».

**Структура дослідження.** Кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки, а також додатки та список використаних джерел.

# РОЗДІЛ І. ТЕОРІЯ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗДІБНОСТЕЙ, ЇХ ФАКТОРІВ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ В МЕНЕДЖЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.

## 1.1. Аналіз наукових публікацій за поняттям «здібності» та його організаційного типу.

Слід відзначити, що поняття «здібності» має досить широкий спектр в застосуванні в самих різноманітних напрямках практики. При цьому, все ж прийнято в якості здібності розуміти таку індивідуальну особливість, яка виступає умовою для того, щоб успішно виконати яку-небудь одну чи кілька видів практичної діяльності. Проте, все за цим поняття, що дозволяє стверджувати відповідна література, багатьма авторами тлумачиться досить неоднозначно [12; 16]. Однак, якщо спробувати підсумувати різні варіанти наявних підходів щодо дослідження та пояснення здібностей, є можливим їх звести до трьох основних типів. Так, перший під здібностями розуміє сукупність за психічними процесами та станами. Це можна вважати найбільш широким та давнім тлумаченням здібностей. За точкою зору з другого підходу, здібності розуміються як рівень розвитку загальних і спеціальних знань, умінь, навичок, що слугує основою для того, щоб забезпечувати успіх при виконанні людиною певного завдання чи й навіть виду діяльності. Таке визначення виникло і було загально прийнятим в межах психології кінця 19 та значної частини 20 століть. При цьому, зустрічається й зараз. Третьюму підходу характерним є те, що він базується на розумінні здібностей як чогось такого, що не може бути зведене до знань, умінь, навичок, але все ж забезпечує їх достатньо швидке формування, закріплення та спроможності їх ефективно використати на практиці [16; 37; 42].

Здібність як поняття введене Арістотелем та було наповнене розумінням того як розділяти можливості організму чи закладений у ньому психологічний ресурс, а також його реалізацію на практиці. При цьому

сформовано досить продуману як для того часу схему ієрархії здібностей як функцій душі:

- а) вегетативна (існує також й в рослинному світі);
- б) чуттєво-рухова (присутня у тварин та людини);
- в) розумова (є притаманною суто людині).

Функції душі визначали рівні її розвитку [45, с. 36 – 40].

Френолог Ф. Галл запропонував «карту головного мозку», за якою різні здібності розміщені в його певних ділянках. Це впливає на форму черепа, що дозволяє через його обмацування визначити за «шишками», наскільки розвинені в цього індивідуума розум, пам'ять [26, с. 84].

В психології СРСР вчені займалися експериментальними дослідженнями здібностей найбільш часто на основі останнього зі згаданих підходів. Найбільш потужного внеску у розвиток таких досліджень надав відомий теоретик психології Б.Теплов, якому вдалося виділити такі наступні три основні ознаки здібностей:

- це такі індивідуально-психологічні особливості, які відрізняють одну людину від іншої. Тому, ніхто не буде казати про здібності там, де мова буде йти про властивості, за якими люди є рівними;

- здібності це не будь-які індивідуальні особливості взагалі, а лише такі, що відносяться до того, щоб сприяти успіху у виконанні якої-небудь діяльності; такі властивості як запальність, в'ялість, повільність, що вважається індивідуальними особливостями не є здібністю, оскільки не розглядається як умова успішного виконання роботи;

- здібність не зводиться лише до тих знань, навичок, умінь, що вже є сформованими у людини. Так, менеджер чи вчитель може бути незадоволеним роботою працівника чи учня, коли цей працює недостатньо через облік його здібностей, оскільки є сподівання на досягнення кращого результату [8; 22].

Ще Б.Теплов зазначив, що здібності не можуть існувати інакше як через та у постійних процесах їх розвитку. Здібність, що не розвивається, яка



на практиці людина перестає бути необхідною, а людина припиняє нею користуватися, з часом втрачається. Лише через постійні вправи, що пов'язані з систематичні заняття певними видами діяльності підтримується та розвивається відповідна здібність. При цьому необхідно зазначити, що успіх виконання діяльності залежить не від суто якоїсь однієї, а від поєднання, комбінації необхідної для якоїсь дії чи діяльності здібностей. Тако, поєднання, що може дати певний сталий результат може бути забезпечене через різні здібності. Тому, саме позиція Б. Теплова підтверджує доцільність саме цього дослідження, що має встановити те, чи відбувається трансформація здібностей, яким чином це відбувається та, можливо, через які ключові фактори. Звісно, що дане дослідження цілеспрямоване в напрямку організаційних здібностей.

В багатьох публікаціях зазначається, що розвиток здібностей залежить, від вродженого в індивіді, що позиціонують у вигляді якостей, а ще задатків, якими визначається рівень потенціалу чи потенційної можливості, а ще від конкретних умов за вихованням та навчанням. Тому й виділяють ще сенситивні періоди в житті індивіда, в часових межах яких розвиток певної здібності відбувається найбільш потужно, якісно, швидко та легко. Якщо в цей період не було підкріплення щодо здібностей до відповідної діяльності, тоді в подальшому шанси розвинути певну здібність падають до певного рівня. При цьому, за результатами багатьох досліджень здібності мають тенденцію до набуття у спадок. При цьому, вважається, що загальні здібності зазвичай здатні успадковуватися краще, ніж спеціальні, а навчальні (репродуктивні) краще відтворюються в наступних поколіннях, ніж творчі здібності [22, с. 122 – 158].

За А. Петровським загальними здібностями або загальними якостями особистості є цілком конкретні психологічні прояви, які в умовах конкретної діяльності можуть функціонувати в якості здатностей, до яких можуть бути віднесені індивідуально-психологічні якості за типологією людей. Так, І. Павлов визначив можливу типологію як «художній», «розумовий» і

«середній» типи. Ця типологія може бути пов'язана з теорією, відповідно до якої вища нервова діяльність характеризується наявністю в ній двох сигнальних систем: перша сигнальна система є основою для образної, емоційної діяльності, а друга пов'язана з обробкою цих образів через слова, що визначено як «сигнал сигналів». Переважання першої сигнальної характеризує художній тип, а перевага за другою свідчить про розумовий тип. За рівноправним їх представництвом вважається, що це є пердставним середнього типу людей [6; 41, с. 450].

С.Рубінштейн намагався в своїй дослідницькій діяльності встановити співвідношення між здібностями і обдарованістю. Ним запропоновано тлумачення здатностей як узагальнення психічних процесів та діяльності. Саме ним було висловлено тезу про те, що здібності існують і можуть виявляються в конкретній видах діяльності, а не в чистому вигляді, окремо та незалежно від впливу середовища [37].

Б.Ананьев започаткував дослідження рівнів здібностей. Саме йому належать перші у психології підходи до суті та структури щодо таланту і геніальності. Його досить потужно цікавили питання взаємозв'язку здатностей і рис характеру, здібностей та особистості [22, с. 198 – 200].

Таким чином, здібностями можна вважати такі індивідуально-психологічні властивості, якими визначається успішність виконання або засвоєння певної діяльності. Двома провідними факторами розвитку здібностей в наукових публікаціях визначено саме спадковість (здатки) та соціально середовище (навчання та виховання). Через це велика кількість здібностей науково систематизована через пропозицію різних класифікацій. Це буде коротко описано у подальшому викладенні інформації.

За розвитком виділяють потенційні і актуальні здібності. Під потенційними розуміється можливість розвитку людини, що виявляються кожен раз, коли виникають нові завдання. Актуальні є частиною потенційних здібностей, для яких є об'єктивні умови і можливості [6, с. 357].

Все ж, найбільш розповсюдженим варіантом є та класифікація, в якій відбувається поділ на загальні і спеціальні здібності. Під загальними прийнято вважати ті здібності, що майже однаково проявляють себе в різних видах діяльності. Вони представлені в більш загальних умовах за провідними формами людської діяльності.

Б. Ломов виділив три основні функції психіки (комунікативна, регуляторна та пізнавальна), що сприяло його учням висунути припущення про наявність у людини комунікативних, регуляторних і пізнавальних здібностей. При цьому, найбільш розробленою в руслі цього підходу є структура загальних пізнавальних здібностей. Вона представлена за В. Дружніним трьома видами: інтелект, креативність та здатність навчатися. У такому разі загальні здібності мають три складові:

Інтелект (вирішення завдання через застосування наявних);

Навченість (здатність набувати знання);

Креативність (як здатність перетворювати наявні знання у нові через створення нових варіантів виконання завдання) [16; 37; 42].

Інтелектом у широкому розумінні є сукупність пізнавальних функцій індивіда (відчуття і сприйняття, мислення, уява та інші). Інтелект є основою для пізнання людиною реальності та дійсності. При цьому, є три підходи до розуміння функцій інтелекту: здатність до навчання; здатність до оперування символами; здатність активно оволодівати закономірностями навколишньої дійсності [34, с. 188].

Доцільно звернутися до публікацій Ч. Спірмена, який експериментально виявив у загальних здібностях такі фактори:

лінгвістичний або вербальний, яким є ті здібності, що дають успішність і легкість оперування різноманітною вербальною інформацією, а саме визначати значення слів, розуміти тексти та інтерпретувати прислів'я, проводити аналогії та будувати судження;

механічний або зорово-просторовий, а саме здібність мислиннево маніпулювати наочно-зоровими образами в тривимірному просторі, а ще сприймати просторові відношення об'єктивної реальності;

числовий або формально-знаковий. Ці здібності зумовлюють результат та якість мислиння через операції з числами та іншими штучними знаками, легкість переходу в такому процесі від конкретно-предметної форми опрацювання інформації до відображення її у формалізованій узагальненій структурі. Д. Гілфорд до цих факторів додав ще поведінковий (соціальний), який вважав пов'язаним з розумінням смислу ситуацій соціальної поведінки людей [8; 24].

Істотно важливим фактором розвитку здібностей людини є стійкі спеціальні інтереси чим є зацікавлення до змісту обраної сфери діяльності, яка може перерости у схильність професійно присвятити себе цьому роду чи виду діяльності. Пізнавальні інтереси в цьому випадку здатні стимулювати активність з достатньо цілеспрямованого оволодіння прийомами і способами певного напрямку чи конкретної професійної діяльності. Це у значній мірі виступає в якості мотиваційного компоненту здібностей, який через активізацію потреб особистості формує достатньо потужне та стійке бажання щось пізнати. Й цілком логічним буде виглядати припущення щодо того, чим вищим рівнем володіє потреба за пірамідою А. Маслоу, тим більш стійкою, важливою буде мотиваційна спрямованість на діяльність й, відповідно, більшими мають бути зусилля на реалізацію чи перевірку своїх здібностей.

## **1.2. Організаційні здібності, їх особливості та супутні важливі здібності в ефективному менеджменті.**

Далі будемо рухатися в напрямку аналізу публікацій щодо організаторських здібностей. Такий різновид здібностей в керівника досить докладно пояснено Л. Уманським і саме його теоретичне обґрунтування й склало значну основу для застосування на практиці. До них віднесено:

- 1) організаторське чуття, яким є психологічна вибірковість, здатність

швидко і глибоко проникати у внутрішній стан, в психологію оточення; психологічний розум, а саме вміння знайти для кожного підлеглого його місце за його особливостями, а також достатньо зацікавити його; психологічний такт, який виражається через здатність знайти підходи до підлеглих та обирати найбільш вірний спосіб взаємовідносин;

2) емоційно-вольова сфера особистості начальника, яким є вплив на підлеглих через своє ставлення до діяльності та справи, вимогами щодо себе та оточення, прояв критичності і самокритичності. Як бачимо, цей компонент не включає вольових якостей, без яких не є можливою управлінська діяльність;

3) схильність до організаторської діяльності, що є наявними у нього знаннями, уміннями і навичками за організаторською діяльністю [37].

Менеджеру не завадять для реалізації його організаторських здібностей ще й педагогічні якості, що конкретно є необхідними для організації навчання і виховання підлеглих і є:

швидким оволодінням важливими педагогічними навичками й уміннями;

вмінням здійснювати якісний аналіз щодо власної та професійного оточення діяльності;

вміння порівнювати результати власної діяльності з результатами, досягнутими іншими;

вмінням виділяти переваги і недоліки власної професійної діяльності, перебудовувати себе й свої здібності у відповідності та залежності від наявних завдань, а ще перспективних поставлених цілей.

Сучасна гіпотетична модель особистості менеджера була перевірена вже років з 30 тому на вибірці серед менеджерів на середньому і низовому рівнях. Внаслідок такої експериментально-дослідницької процедури було виділено декілька типів особистості, в яких в різній мірі представлені та перебувають на домінуючих позиціях організаторські здібності:

1. Спеціаліст як такий тип, що найбільш вираженою підструктурою в

професійній компетентності начальника.

2. Організатор як переважаюча підструктура організаторських якостей.
3. Наставник, в якій виражається підструктури за педагогічними якостями.
4. Спеціаліст-організатор, де виражаються професійна компетентність та організаторські якості.
5. Організатор-наставник, в межах якого разом з організаторськими здібностями досить яскраво представлені та виражаються педагогічні якості.
6. Спеціаліст-наставник, який має в якості найбільш представлених професійну компетентність і педагогічні якості начальника.
7. Гармонійний тип, в якому всі вже перераховані підструктури виражені приблизно за однаковою величиною.
8. Неефективний, в якого всі підструктури перебувають на низькому рівні та майже не виражаються в процесах професійної діяльності [44, с. 367 – 385].

Як показали дослідження в авторстві А. Журавльова, В. Рубахіна, В. Шоріна, за виділеними типами особистості начальників відмічено різну ефективність в їх професійній діяльності. Високій ефективності можуть відповідати організаторські якості особистості, професійній відповідно саме достатність за рівнем професійної компетентності, соціально-психологічна ефективність забезпечується педагогічними якостями. Найбільшою ефективністю володіють ті типи начальників, які мають найбільший рівень розвитку організаторських якостей в симбіозі з розвиненою професійною компетентністю. Отже, багато хто з теоретиків та й серед практиків-дослідників виділили необхідність низки важливих якостей, називаючи їх як вольові чи організаторські, але не розкрили суть виділеного.

Схожою та й помірно відмінною є думка О. Огаркова, що вказав іншу наступні структуру та зміст організаційних здібностей:

1. Організаційна проникливість, а саме:

психологічна вибірковість як вміння приділяти увагу тонкощам міжособистісних взаємовідносин, синхронізація за емоційними станами начальника та підлеглими, здатність проявити емпатію через поставку себе на місце іншого;

практичне спрямування інтелекту, а саме прагматична орієнтація начальника на використання інформації про психологічний стан професійної групи для вирішення практичного завдання;

психологічний такт через дотримання почуття міри в своїй психологічній вибірковості та прагматичній орієнтації.

2. Емоційно-вольова результативність, що може бути пояснено як вміння реалізувати вплив, а також на інших людей через волю та емоції. Вона найбільше залежить та формується внаслідок таких явищ:

енергійність, скеровування діяльності підлеглого відповідно до бажань, спрямовувати їх, заражати вірою та оптимізмом у просуванні до мети;

вимогливість, здатність досягати виконання завдань за умов психологічної грамотної постановки та реалізації вимог щодо підлеглого;

здатність критичної оцінки власної діяльності, вияляти і адекватно оцінювати відхилення від наміченої програми в професійній діяльності працівників.

3. Схильність до організаторської діяльності, а саме такий рівень готовності до організаторської діяльності, який починається з мотиваційних факторів і закінчується професійною підготовкою.

Окрім цього, на думку О. Огаркова начальник має мати такі якості як: широкий кругозір, жага знань, професіоналізм, новаторство, творчий підхід до роботи;

почуття достатнього розуміння ситуації;

творче ставлення до роботи, завзятість, упевненість в собі і відданість справі;

нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність і здатність генерації ідей;

готовність до змін, відкритість, гнучкість і легке пристосування до змін;

прагнення до співпраці, комунікабельність і почуття успіху;

емоційна врівноваженість і стресостійкість, психологічна здібність впливати на оточення;

ситуаційне лідерство і енергія в організаційній структурі;

здатність працювати як в межах колективу, так й з колективом перебуваючм поза його межами;

уміння передбачати та достатньо якісно прогнозувати найбільш цмовірні результати та наслідки;

внутрішня потреба до саморозвитку і самоорганізації;

здатність і вміння, а також готовність до виправданого ризику;

здатність діяти самостійно;

відповідальність за власну та групову діяльність, за прийняті рішення;

здатність побачити та виділити найбільш істотне;

мистецтво виконувати заплановане [1; 21].

На зараз значна частина практиків, що можуть називатися організаційними психологами виділили павні зразки за навичками управління, які є необхідними начальникові при формуванні базових основ організації та управління нею:

вміння враховувати поведінку підлеглих;

встановлення і контроль дисципліни;

гнучкість з використання різних стилів управління з пристосуванням їх до змін;

усвідомлення ролі та ефективне використання свого професійного становища;

розвиток і підтримка добрих взаємовідносин з професійним оточенням;

надання чітких та однозначних управлінських вказівок;

регулярність в аналізах роботи підлеглих і облік їх професійних результатів;



стимуляція діяльності підлеглих, заохочення найбільш доцільних чи кращих прикладів в процесах професійної активності, діяльності;

системність в підходах до аналізів різних складових роботи;

кваліфіковане та доцільне делегування повноважень до підлеглих;

уникнення зачастого застосування негативних підкріплень щодо професійного оточення;

створення, підтримка та перевірка щодо ефективності зворотного зв'язку за всіма рівнями управління;

захист персоналу організації від найбільш ймовірних та найбільш потужних зовнішніх загроз;

пошук способів підвищення ефективності професійної діяльності працівників;

встановлення ефективної системи оцінки професійної діяльності кожного працівника, групи, організації та якісних критеріїв успіху, виконання завдання [7; 11].

Ефективне управління припускає, що працівники будуть спільно координувати ресурси, визначати завдання, висувати і підтримувати ідеї, планувати діяльність. Колективна діяльність дозволяє відкрити великі нові можливості, вирішувати проблеми в спільній діяльності. Тим самим виробляються більш якісні ідеї, зростає інноваційність, зменшується можливість для появи стресів.

Вплив начальника на професійну групу починається з відбору та розстановки кадрів. Розстановка кадрів має допомогти розкриттю особистих здібностей та задатків працівників, сприяння зростанню ефективності сукупної професійної діяльності групи чи організації в цілому [14, с. 322 – 334]. Вирішення такого роду завдань вимагає надання відповідної ролі начальнику, його вмінням врахування індивідуальних здібностей, інтересів і психологічних особливостей при організації спільної діяльності. Менеджер має вміти проводити аналіз і враховувати мотиви поведінки учасників колективу, застосовувати диференційовані шляхи в підходах до людей з

визначенням їх ставлення до позитивних прикладів та наявнихм недоліків, їх особистої схильності, інтересів і психології. Успіх управління ще залежить від того, наскільки начальник опирається на групу, його досвід, знання, а також те, наскільки підтримується і розвивається ділова ініціатива.

На ефективність професійної діяльності здійснює великий вплив усталені в колективі основні характеристики психологічного клімату, під чим розуміється характеристики взаємовідносин між працівниками, переважаючі соціально-психологічні настрої в колективі, задоволення працівниками роботою, що виконується. Соціально-психологічний клімат професійної групи та й організації багато в чому є залежною від психологічної сумісності працівників як здатності членів групи до спільної діяльності, що засновується на оптимальних способах поєднання їх психологічних властивостей [15, с. 121 – 138].

Результатами організаторської роботи менеджера має бути виконавча організаційна система. Якісна організаторська діяльність синтезує всі види діяльності в системах. Вона є трудомісткою і має значну питому вагу в праці керівника (до 60-80%). Предметом такої діяльності є соціально-економічні системи, облік за економічними, естетичними, технологічними, професійними та іншими зв'язками і відносинами, формуванням самого колективу як достатньо за цілісністю динамічною і стійкою системою. На думку практиків, що здійснюють консалтингові послуги з рекрутингу, організаторські здібності в цілому заключаються в тому, щоб:

Особа могла швидко і глибоко проникнути в психологію іншої людини, співставити її здатність з вимогами та можливістю, ймовірністю їх використання;

Могти здійснювати достатній психологічний вплив, об'єднувати людей, мобілізувати і скеровувати енергію колективу;

Мати схильність до виконання завдань організаторської роботи, а саме мати достатні показники за стійкістю інтересів і психологічною готовністю до такої діяльності, мати потребу у її виконанні [27; 30].

Отже, коротко охарактеризовані та проаналізовані погляди щодо організаційних здібностей особистості доцільно визначити через такі умовно-структурні блоки:

1. Інтелектуально-пізнавальний, роль якого в тому, щоб могли отримувати, запам'ятовувати, інтепретувати та застосовувати у найбільш вигідному для справи варіанті. Також, це спроможне забезпечити прогностичну здатність начальника на певні результати внаслідок планування спільних як власних дій, так й дій підлеглих.

2. Емоційно-вольвий, який є спроможністю начальника здійснювати регуляцію як власних, так й щодо підлеглих емоційних станів таким чином, щоб ініціювати найбільш оптимальні для виконання завдань професійної діяльності організації.

3. Мотиваційний як рушійна сила в подальшому руху та розвитку організаційних здібностей, їх вдосконалення та найбільш якісної трансформації.

Далі коротко розглянемо та проаналізуємо роль, функції та особливості організаційних здібностей менеджера. Так, роль начальника в організації діяльності колективу визначається стилем і методами управління ним, від основних характеристик поведінки начальника, від характеру його взаємовідносин з працівниками. Успіх та ефективність управління залежні від того, наскільки начальники опираються на колектив, його досвід і знання, а також те, наскільки підтримується і розвивається ділова ініціатива. Звісно, що начальники мають створити такий варіант системи, який буде спроможним забезпечити оптимальне функціонування їх організації. Організаційні дії при цьому будуть визначатися через формувальні, адаптивні та регулювальні процесуальні дії. Вони мають бути орієнтовані на те, щоб забезпечити кількісне і якісне поєднання частин якоїсь системи таким чином, щоб це давало достатній результат у функціонуванні цілого. Організувати для менеджера означає створення певної достатньо ефективної структури спільної діяльності підпорядкованих підлеглих та професійних

груп. Організація спільної праці є центром наукової організації праці та управління в засновників наукового менеджменту. Важливим аспектом «організування» є визначення того, хто і коли, можливо, після чого бути виконувати кожен конкретну дію зі всього спектру завдань, у тому числі і роботу з управління організацією [7, с. 66].

Організація взаємодії працівників має характеризуватися достатньою гнучкістю, оперативністю, надійністю, економічністю і самоорганізованістю. Ключовим аспектом в процесі організації є визначення найбільш доцільного способу об'єднання людей у злагоджену, надійну та єдину систему. Це може бути досягнене через визначення ключових позицій щодо взаємозалежності на основі співпадіння за інтересами і результатами спільної діяльності. Ці взаємовідносини формуються у такі способи як наділення когось владними повноваженнями по відношенню до інших, єдність за матеріальними інтересами і відповідальністю за виконання взятих зобов'язань, через встановлення і дотримання єдності за соціально-психологічними, моральними, етичними установками або цінностями, шляхом комбінування попередніх способів [11, с.123].

За поглядами з практики управління функція «організування», як і планування, вимагає від начальника достатньо вільне володіння навичками аналітики. Організаційна робота (організація) є процесом з розподілу ресурсів для того, щоб виконати прийняті плани. Саме ця стадія управління визначається тим, що менеджер повинен враховувати всі різновиди діяльності, що виконуються чи мають бути виконаними, а ще врахувати фактор технічних засобів та обладнання [18, с. 105]. Тому, ця функція ще виражається через соціально–трудова і економічні відносини, що сприяють керівнику в передбачанні подій і можливостях якісно, ефективно впливати на них [10, с. 205]. При цьому, ефективність професійної діяльності групи буде залежати саме від її організації, від такого розподілу дій, за якого вони не будуть заважати один одному, а одні дії переходили б в інші, що було б певною гарантією ефективності колективних дій.

Для досягнення діяльності рівня цілеспрямованої корисної колективної роботи окремих індивідуумів праця має бути організованою на основі системи таких принципів:

активне соціально-трудова пристосування. За моделлю Портера-Лоулера результати, що є досягнутими працівником, залежать від трьох наступних змінних: витрачені зусилля, здібності і характерні риси людини, а ще усвідомлення своєї ролі в процесі праці [11, с. 156]. Складність організації спільної праці виявляються в тому, що у працівників є власні потреби і мотивувати їх працю будуть відносно різні фактори; згодом потреби працівників змінюються, тому не слід розраховувати, що мотивація, яка спрацювала одного разу, буде ефективною увесь час;

результативної дії, який вказує на необхідності вироблення критеріїв оцінки якості індивідуальної праці в колективних процесах. Такими критеріями можуть бути стандарти, що зумовлені стадією планування, власні критерії відносно вимог, пред'явлені ситуацією до членів професійної групи;

системної діяльності, який виявляється через специфічну форму корисного додаткового результату, що отримується внаслідок кооперації зусиль виконавців. Додатковий (синергетичний) результат отримується через якісну організацію колективних дій, усвідомлення кінцевого результату і бачення шляхів його досягнення. Організовані колективні дії, що забезпечують ефект синергії виражаються через чітке формулювання і визначення функціонально пов'язаних дій виконавців; встановлення причинних відносин діяльності [10, с. 207];

взаємовідносин повноважень, який визначає правила по делегуванню повноважень. Специфікою делегування повноважень є те, що повноваження мають бути делеговані посаді, а не особі; повноваження визначають права, відповідальність і обов'язки посади для вирішення визначеного кола завдань; це є актом перетворення людини на керівника, що має права з організації праці інших людей (підлеглих); повноваження можуть бути визначені на

конкретний період і одноразово, що ще має закріпитися інструкцією [1, с. 53];

економізації дій. Організування як функція поширюється і на індивідуальну організацію праці менеджера [11, с. 54]. Цей принцип впливає із закону економії часу. Він визначає правила ефективного (економічного) використання робочого часу менеджера. Фактор часу – це ресурс, що підлягає організації його використання.

Загалом, організування як процес має включати такі процесуальні та регламентовані дії як:

визначення найбільш раціональних форм поділу праці між працівниками, групами чи відділами;

розробка структурних елементів та органів менеджменту;

регламентація функцій, підфункцій, завдань, робіт, операцій, місій чи повноважень;

встановлення прав та обов'язків щодо управління і його посадових осіб;

підбір та розстановка кадрів [36, с. 259].

Таким чином, організування є процесом створення структури організації, що створює можливості з ефективною спільною діяльністю для досягнення певних цілей.

Існують й інші варіанти пояснити складові компоненти організаційної діяльності в менедженті, а саме:

- спеціалізація робіт, що ступенем, до якого розділені на менші більш загальні завдання й це є характерною ознакою розширення організації. Її перевагою є те, що працівник виконує суто певне завдання і досягає у цьому значної вправності, а час завдання зменшується, вузько визначена робота є більш простою, її можна виконати на спеціалізованому устаткуванні [25, с. 208 – 209];

- структуризація як групування за певною логікою. Найбільш поширеними підходами до структуризації є поділ за функціями, поділ за продукцією, поділ за споживачами, поділ за розміщенням [35, с.211];

- звітність, мета якої полягає в тому, щоб відобразити субординацію та управлінську норму [25, с. 213];

- координація, головною причиною якої є те, що робочі групи є взаємозалежними, оскільки залежать через ресурси для відповідної діяльності [35, с. 215]).

Далі розглянемо емоційний інтелект, оскільки вбачаємо в цьому певну користь та доцільність. Так, проведений аналіз раніше опублікованих результатів наукових досліджень щодо організаційних здібностей досить часто завідував такою їх важливою складовою як здатність менеджера проникати у внутрішній світ людини чи певної частини професійного оточення, а також вміти таким чином створювати чи регулювати клімат в колективі, щоб настрої працівників був найбільш оптимальним для виконання професійних завдань. Саме це явище несе досить велику потенційну користь для того, щоб вийти на кращий рівень розуміння та формування організаційними здібностями. Тому, далі коротко про емоційний інтелект.

Поняття «емоційного інтелекту» бере свій початок від Д. Гоулмана [17; 18]. Прихильники емоційного інтелекту стверджували, що саме це є «ключем» до успіху в багатьох сферах життя, а особливо в професійній й без нього не досягти успіху в галузі менеджменту. Тому, емоційний інтелект став одним з найбільш актуальних у контексті вивчення лідерства.

Розвиток ідеї множинності проявів інтелекту Л. Терстоуна, Х. Гарднер сприяв можливості категоризації більшості видів інтелекту. Він вказав на можливість існування різних інтелектуальних здібностей, включаючи здатність до інтроспекції, а ще особистісні здібності. Ним було виділено форми інтелекту, якими може бути просторовий, музичний, лінгвістичний, логіко-математичний, міжособистісний, внутрішньоособистісний, тілесно-кінестетичний [8; 14; 45; 51]. Х. Гарднер запропонував критерії, яким має

відповідати кожен вид (форма) інтелекту: мати свою систему знаків (числових, мовних); треба отримати докази того, що вона спирається на власну систему основних операцій або функцій; необхідною є інформація про окремі випадки з винятковими обсягами даної форми інтелекту [54, с. 128 - 134]. Така модель дозволила реалізувати інтегровано-диференційований погляд на інтелект.

Б. Зейгарник підкреслювала, що не існує такого мислення, яке є відірваним від мотивів, прагнень, установок, почуттів, тобто від особистості. На підтвердження цьому, вона привела положення Л. Виготського про думку не як останню інстанцію, що сама думка народжується не з іншої думки, а з мотиваційної сфери свідомості, яка охоплює потяги і потреби, інтереси і спонукання, афекти й емоції [14; 44].

У психології радянського простору була спроба операціоналізувати щось подібне до емоційного інтелекту, але О. Тихомиров його аналогом визначив через поняття «емоційного мислення». Опис специфіки емоційного мислення він зазначив те, що емоційні стани є включеними в процес вирішення завдання [14; 51]. Також, з розумовою активністю є пов'язаними всі такі емоційні явища як афекти, емоції, почуття.

Взаємодія афективної і когнітивної сфер на думку А. Брушлинського позначається тим, що емоції здатні сприяти чи перешкоджати мисленню. Цю взаємодію він вважав, що більш правильно буде назвати взаємопроникненням. Так, кожному образу, уявленню, поняттю відповідає свій емоційний потенціал. Особливою щодо ролі емоційних явищ є в оцінках, які є важливими компонентами розумової діяльності [6; 50; 57].

Модель емоційного інтелекту Д. Люсіна на визначає його як здатність людини до усвідомленого прийняття та регуляції своїх емоційних станів, почуттів інших людей. Він виділив у структурі емоційного інтелекту такі два аспекти: внутрішньоособистісний та міжособистісний (соціальний). Першим є здатність до управління власною поведінкою, другим вважається спроможність управління взаєминами з оточенням. До того ж



даний теоретик зазначив, що ці компоненти є взаємопов'язаними, але зумовлюють різні варіанти взаємодії та актуалізують різні здібності. У структуру внутрішньоособистісного емоційного інтелекту Д. Люсін включив:

успішного усвідомлення своїх емоцій (розпізнавання емоцій, їх ідентифікація, здатність їх вербалізувати);

управління своїми емоціями (здатність ініціювати та підтримувати дію бажаних емоцій);

контроль експресії (здатність контролювати в поведінці свої емоції)  
[41; 51; 56].

До структури міжособистісного емоційного інтелекту цим теоретиком було включено:

розуміння емоцій іншої людини на невербальному інтуїтивному рівні свідомості;

розуміння емоцій іншої людини через експресію (здатність «читати» інформацію про емоції людини через її міміку, інтонації в голосі, «мову жестів»);

управління або хоча б часткова регуляція емоцій іншої людини (здатність активізувати у іншої людини необхідну чи більш бажану емоцію, знижувати інтенсивність небажаної; схильність до маніпулювання іншими).

У прикладному контексті психології, емоційний інтелект розглядається через два аспекти:

вивчення онтогенетичних змін в розумінні і управлінні емоціями;

цілеспрямований (тренінговий) вплив на окремі його компоненти.

До найбільш перспективних сфер розвитку здібностей емоційного інтелекту відносяться сфери освіти, організації психології, геронтопсихології, сучасних інформаційних систем клінічної психології [13; 14; 22; 28; 31].

Однією з найновітніх теорій, що мають відношення до емоційного інтелекту належить дуету, в який ввійшли Д. Гоулман та Р. Бояціс. Вони зазначили, що є багато моделей емоційного інтелекту і кожна має свій набір

навичок. Їх часто звалюють в одну купу, називаючи EQ, але кращим є скорочення EI. Далі зазначили те, емоційний інтелект складається з чотирьох зон: самосвідомості, самоконтролю, соціального сприйняття та вміння налагоджувати стосунки. Кожна зона тісно пов'язана з декількома навичками емоційного інтелекту: від одержання з досвідом якостей, які дозволяють досягати відмінних результатів у роботі взагалі і аж до лідерського статусу зокрема. Вони включають емпатію, оптимізм і самоконтроль. Але серед навичок є й такі важливі якості, як уміння досягати цілей, авторитет, здатність вирішувати конфлікти, працювати в команді та надихати інших. Вони вимагають не менше роботи з емоціями, ніж перший набір навичок, і також мають бути пріоритетними для розвитку здібностей менеджера щодо управління [41].

### **Висновки до 1-го розділу.**

Таким чином, проведений теоретичний аналіз опублікованих наукових джерел щодо питань змісту, суті та особливостей організаційних здібностей у особистості, що виконує менеджерські повноваження вказує на наступне:

1. Організаційними здібностями в цілому є індивідуальні особливості особистості, що є умовами успішного виконання діяльності через ефективне управління своїми діями внаслідок здатності до застосування набутих знань з поліпшенням через креативність як здатність до перетворення наявних знань. Організаційні здібності здатні формувати загальні та спеціальні здібності, який є дуже широким за спектром охоплення у більшій мірі за інтелектуальною, емоційно-вольовою та мотиваційною сферами особистості.

2. Найбільш головними факторами організаторських здібностей особистості на рівні індивідуальної професійної діяльності виступає здатність здійснювати аналіз знань та накопиченого досвіду, на основі чого виробляються нові знання, розуміння, усвідомлення власних можливостей й спроможності досягнення результатів, формування мотивації до діяльності,

раціонального розподілу часу та зусиль з таким досить важливим наслідком як вміння передбачати результати.

3. В цілому здібності керівника носять особливо динамічний характер за причини того, що вимагається наявність їх досить широкого спектру. При цьому, специфічні умови діяльності кожного менеджера визначають доміантні, другорядні та неактуальні здібності. Але, концентрація на одних й зниження необхідності інших здібностей призводить до перекривлення здібностей в менеджера в процесі його професійної діяльності. В тому числі й організаторські здібності у менеджера є досить широким явищем, яке включає здатності максимального «розуміння», знань підлеглих, психологічного такту, що виражається у здатності знайти підхід до кожного з підлеглих, здійснювати ефективний вплив на підлеглих. Організаційними здібностями менеджера за їх складовими свідчить про те, що ними є інтелектуальні здібності, здатність знати підлеглого на рівні усвідомлення його професійних переваг та недоліків, емоційно-вольових особливостей та їх врахування, особливостей стилю управління, особистісних якостей. Особливої ролі заслуговує емоційний інтелект як одна з важливих здібностей менеджера у його спроможності здійснювати ефективне управління саме підлеглими працівниками. Ефективність в цілому має досить широке трактування та розуміння, однак, все ж ефективністю діяльності менеджера є результати діяльності, наявність достатнього потенціалу в підпорядкованій професійній групі для вирішення завдань, що перед нею стоять. Емоційний інтелект та організаційні здібності виступають в їх поєднанні потужним синтезованим фактором, який здатен спричиняти вплив на ефективність діяльності. При цьому, професійний стаж може спричиняти суттєвий вплив на зазначені здібності. Саме цьому питанню буде присвячено подальше дослідження.

## **РОЗДІЛ II.**

## **ЕКСПЕРИМЕНТ З ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗДІБНОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

Метою подальшого дослідження й, відповідно, цього розділу є те, щоб встановити особливості змін за організаційними здібностями в менеджерів, що можуть відбуватися через прямий чи опосередкований вплив їх професійної діяльності, яка має певний рівень ефективності. Відповідно до цього, треба усвідомлювати те, що зміни можуть відбуватися й без впливу діяльності внаслідок інших факторів, це зміна навіть не одного року діяльності, ступінь та вектор змін може бути різним внаслідок впливу факторів, що не включені до експериментальної частини дослідження та інше. Таким чином, необхідно насамперед виконати такі ключові та важливі для цього етапу завдання як вибір найбільш оптимальної за кількістю та достатньою якістю батареї емпіричних методик, визначення оптимальної процедури проведення дослідження та обґрунтування вибірки, що є достатньою за головними критеріями проведення експерименту.

Організаційно дана кваліфікаційна робота проведена у три етапи.

Підготовчий, що включив пошук, узагальнення та опрацювання теоретичними науковими методами наукових джерел за основними поняттями даного дослідження; формування програми емпіричного етапу дослідження, визначення його завдання, добір методів та методик.

Емпіричний етап, а саме отримання показників за індивідуально-психологічними характеристиками та якостями особистості щодо їх здібностей, показниками та рівнями емоційного інтелекту, стилів управління учасників дослідження. Цей етап передбачає окрім безпосередньо емпіричних методів за предметом дослідження застосовувати й додаткову інформацію про учасників, які допоможе розкрити зміст трансформації внаслідок дії фактору часу при впливі професійної діяльності.

Заклучний, що містить обчислення, інтерпретацію, систематизацію та узагальнення результатів, що отримані в дослідницькій роботі, статистичній обробці отриманих емпіричних даних; формулювання висновків за дослідженням.

### **2.1. Методи та вибірка експериментального етапу дослідження.**

Звісно, що ключовою змінною даного дослідження, яка є залежною виступає показник щодо рівня організаційних здібностей. При цьому, аналіз наукових джерел вказує на те, що є досить багато спроб пояснити в цілому поняття здібностей, а от з питання емпіричної оцінки саме організаційних здібностей інструментарій обмежується досить відомою методикою «Оцінка комунікативних та організаторських здібностей» в різному авторстві, але з майже відсутніми відмінностями в структурі та способах інтерпретації. В цьому дослідженні застосовано методику з відповідною назвою в авторстві Б. Федорішина, яка наведена у додатку А [32; 44]. Опитувальник не є складним як у виконанні, так й в обчисленні результатів, а шкала «організаційні здібності» якраз досить добре буде слугувати в інтересах реалізації цієї кваліфікаційної роботи.

Далі про опитувальник емоційного інтелекту «Емін» (Д.В. Люсин), що діагностує певні аспекти емоційного інтелекту, що представлено в методиці через наступні шкали: емоційний інтелект (розуміння своїх і чужих емоцій, а також керування ними); міжособистісний інтелект (розуміння емоцій інших людей та управління ними); внутрішньоособистісний інтелект (розуміння власних емоцій та управління ними); здатність до розуміння своїх і чужих емоцій; здатність до управління своїми і чужими емоціями [5; 9; 28]. Опитувальник наведено в додатку Б.

Методика М. Холла «Опитувальник на емоціональний інтелект» [4; 30] для того, щоб виявляти рівень здатності до розуміння відносин особистості, що репрезентується через емоції і управління емоційною сферою шляхом прийняття рішень. Має 30 питань, що формують такі 5 шкал:

емоційна обізнаність;  
управління своїми емоціями (або ще емоційна відхідливість, неригідність);  
самотивація (або довільне управління своїми емоціями);  
емпатія;  
розпізнавання емоцій інших людей (або ще вміння впливати на емоційний стан інших людей).

Отримані показники за методикою інтерпретуються шляхом переведення сирих балів у рівні наступним чином: менше за – 5 стнів (від'ємне значення) свідчить про дуже низький показник, від – 5 до 0 про низький рівень, 1 – 5 стени складають середній рівень, 6 – 10 вказують на високий рівень за значеннями й понад 10 стнів свідчать про дуже високі значення з відповідним їх рівнем. Від'ємні значення можуть бути отримані внаслідок того, що в процедурі проведення досліджуванним пропонується відповісти на питання через застосування методу семантичного диференціалу, а саме від -3 до +3. Чим більшим є позитивний показник, тим більшою є досліджувана характеристика. Текст опитувальника наведено у додатку Б.

Наступною використано прогресивні матриці Равена [3; 13; 20]. Методика в емпіричному етапі дослідження використана для того, щоб мати можливість встановити наскільки інтелект і організаційні здібності можуть бути пов'язаними. Методика має 60 завдань на логічне мислення, а кожне вимагає здатності встановлювати логіку побудови рисунків. У дослідженні використаний варіант переведення сирих балів, при якому отримані показники переводяться у стени з мінімумом 0, а максимумом – 10 [7; 29].

Далі про те, що оскільки необхідно дослідити професійну діяльність менеджера доцільно було б встановити стиль його управління. Досить велика ймовірність того, що стиль управління може якимось визначатися організаційними здібностями. Тому, «Методика оцінки стилю управління» є достатньо оптимальною для того, щоб забезпечити реалізацію такого задуму.

Вона ключає 86 запитань, а підрахування за відповідями відповідних дає можливість визначити показник та ступінь за авторитарно-одноосібним, пасивно-потуральним чи одноосібно-демократичним стилями управління. Залежно від отриманих сум, ступінь стилю може бути різним: мінімальним є показник в діапазоні від 0 до 7 балів, середні показники від 8 до 13 балів та високий від 14 до 20. Якщо отримано мінімальні оцінки за всіма трьома шкалами, тоді стиль управління вважється несформованим, нестійким чи недостатньо визначеним. У досвідченого начальника зазвичай є комбінація за різними стилями управління [19; 20]. Цінність її характерна особливість методики полягає в тому, щоб більш гнучко визначати стиль управління, а не класичний підхід до тлумачення стилю управління (авторитарний, демократичний та ліберальний), що все ж обмежений за можливостями інтерпретації отриманих даних. Для більш повної характеристики стилю управління ще можна використовувати наведені нижче дані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Характеристики індивідуальних стилів управління

Сума	Ступінь вираженості стилю управління
<b>Авторитарно – одноосібний</b>	
0 - 7	проявляється у слабкому бажанні бути лідером, у нестійких командних навичках, самовпевненості, впертості, намаганні доводити розпочату справу до кінця, критикувати відстаючих та нездатних підлеглих
8 - 13	відображує добрі лідерські якості, уміння керувати діями підлеглих, вимогливість та наполегливість намагання впливати на колектив силою наказу та примусу, цілеспрямованість та егоїзм, поверхнєве відношення до запитів підлеглих
14 - 20	розкриває яскраво виражені лідерські якості та прагнення до влади, неухильність та рішучість у судженнях, енергійність та жорстокість у вимогах, надмірну різкість в критиці та упередження в оцінках, ігнорування суспільної думки
<b>Пасивно –потуральний</b>	
0 – 7	проявляється у нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлеглими завдання та спільно їх вирішувати,

	невпевненості та не чіткості у розподілі обов'язків, імпульсивності у критиці недоліків підлеглих
8 – 13	відображує прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, піддатливість сторонньому впливу та страх перед необхідністю приймати рішення самостійно, надмірну м'якість до порушників дисципліни, схильність до умовляння
14 - 20	показує повну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність та приймати складні рішення, невимогливість та самоусунення від управління, безпринциповість та невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності та конкретних планів, панібратство
Одноосібно – демократичний	
0 – 7	свідчить про слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати та прислухатися до порад помічників, деякій невпевненості у своїх командно – організаторських здібностях
8 – 13	розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, довіряти заступникам та заохочувати їх ініціативу, вміння переконувати та роз'яснювати накази, поєднувати заохочення та покарання
14 - 20	відображує вміння координувати діяльність, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, бути справедливим і тактичним, вивчати якості особистості і соціально-психологічні процеси, розвивати відкритість та критику.

Така класифікація стилів управління потенційно сприяє тому, щоб більш широко та ґрунтовно провести інтерпретацію отриманих даних, а особливо щодо організаційних здібностей у начальників.

Для того, щоб дослідити індивідуально-психологічні якості начальника застосовано 16 – факторний опитувальник Кеттелла, який дуже відомий та широко використовується в психодіагностичній практиці. Опитувальник діагностує межі особи, які Р. Кеттелл називає конституційними факторами [2; 18; 19]. У дослідженні використано наступні шкали цієї методики:

- чинник А: замкнутість – здатність до спілкування;
- чинник С: емоційна нестійкість – емоційна стійкість;
- чинник Е: підлеглисть — домінантність;



- чинник F: стриманість – експресивність;
- чинник G: схильність до почуттів — висока нормативність поведінки;
- чинник H: боязкість — сміливість;
- чинник I: жорсткість — чуттєвість;
- чинник L: довірливість — підозрілість;
- чинник M: практичність — розвинута уява;
- чинник N: пряmolінійність – дипломатичність;
- чинник O: впевненість у собі — тривожність;
- чинник Q1: консерватизм — радикалізм;
- чинник Q2: конформізм — нонконформізм;
- чинник Q3: низький самоконтроль — високий самоконтроль;
- чинник Q4: розслабленість — напруженість;
- чинник MD: адекватність самооцінки.

Форма С опитувальника Кеттелла складається з 105 питань. В результаті обробки отриманих відповідей отримуються оцінки 17-ти полярних факторів особистості, в тому числі фактора самооцінки, який дає інформацію про її адекватність [37].

Далі про методику «Ефективність організації керівництва», за якою через самооцінку та вираження до окремих аспектів управління є можливим кількісне визначення ефективності організаційної діяльності начальника. Аналіз результатів здійснюється через підрахунок відповідей «так» і «ні» [13, с. 51]. Важливим є відзначення того, скільки отримано відповідей «ні» і на які саме питання. Гарний управлінський потенціал характеризують більше 33 відповідей «так».

Західні спеціалісти з менеджменту (Данія, США, Норвегія, Канада) внаслідок проведених багаточисельних та тривалих оцінок управлінського потенціалу менеджерів виявили наступні ключові характеристики пострадянських і західних керівників (табл. 2.2), що багато в чому є відмінними [29; 36].

**Порівняльні характеристики західних й пострадянських  
менеджерів**

<b>Пострадянський</b>	<b>Західний</b>
Не вільний.	Вільний.
Не ризикує.	Ризикує.
Не логічний, ірраціональний.	Логічний, критичний.
«Подвійна свідомість» (думає	Немає «подвійної» свідомості.
Не вміє вести переговори.	Успішно веде переговори.
Не гнучкий.	Гнучкий, легко перебудовується,
Не впевнений в собі, не наполегливий.	Впевнений в собі, наполегливий.
Не готовий працювати в умовах ринку.	Працює в умовах соціально- економічної свободи, конкуренції.
Не бере особистої відповідальності.	Висока особиста відповідальність.
Інтелектуальний, компетентний у вузькій технічній галузі.	Добре підготовлений в галузі маркетингу і менеджменту.
Висока самовіддача в роботі.	Робота займає в житті не головне місце.

Із наведених характеристик бачимо, що управлінський потенціал закордонних менеджерів є значно вищим й пострадянські начальники не цінуються за кордоном. Але ось дані дослідження американського соціолога Л. Хотіна, опубліковані в журналі «Знання - сила», говорять про успішну кар'єру в США емігрантів, колишніх радянських керівників. Наші бухгалтери, економісти, плановики, директори підприємств знаходять добру роботу за спеціальністю в США, де високо цінується їх ставлення до роботи, підприємливість, вміння працювати в умовах взаємовиключних інструкцій.

Знання сильних і слабких сторін роботи вітчизняних керівників в оцінці західних спеціалістів допоможе вам співставити наведені характеристики зі своїми особистими.

Далі перейдемо до вибірки дослідження та основних її характеристик. Зважаючи на низку обов'язкових вимог до формування вибірки дослідження, його реалізації [17; 31, с. 34 – 35] та можливостей реалізації експерименту в цих умовах можна зазначити те, що обов'язковими умовами є в даному дослідженні досягти достатньої кількості учасників експерименту, що дасть можливість застосувати більш потужні математичні методи обробки статистичної інформації, посилити статистичну достовірність результатів обчислення та наблизитися за евіаленстністю до генеральної сукупності. Враховуючи те, що у дослідженні передбачається проведення суто констатуючого експерименту застосування контрольної групи у емпіричній частині не є обов'язковим, оскільки всі будуть перебувати у експериментальній. Ще є важливою є вимога до вибірки за однорідністю, підставами для якої можуть бути різні характеристики (вік, стать, освіта, національність й т.і.). Це також представляє чи моделює генеральну сукупність. Тому, вибірка має бути репрезентативною, що буде сприяти можливості розповсюдження висновків на генеральну сукупність (повинна відображати точну модель тієї генеральної сукупності, в якій вибірка є репрезентативною) [31, с. 30 – 32].

Емпіричний етап дослідження проведено у таких підприємствах та організаціях західного регіону України як: ТЗОВ «ТД Мегаполіс», ТОВ «Фокстрот», ТОВ «Практикер Україна», АТ «ЛьвівОРГРЕС», ГК Sport Life, рекламна компанія «Art&co» та рекрутингово-консалтингове агенство «Компанія «Ваш успіх». Вибірка дослідження складалася з керівників різних ланок та так званого «кадрового резерву». Це та частина персоналу, що перебуває в статусі потенційних керівників, які пройшли за їх бажанням відбір на найбільш швидке заміщення менеджерської посади в межах організації, в якій пеербувають. Основними критеріями підбору групи керівників були: наявність не менше 3 підлеглих та досвід управління персоналом не менше за 1 рік. До вибірки потрапило 13 осіб, що є начальниками відділів у зазначених

організаціях, що складає середній управлінський рівень вибірки. Решта 17 осіб є начальниками нижнього рівня.

Група кандидатів на посаду начальника в недалекій перспективі складає 28 осіб, які мають достатню готовність до неї.

Узагальнена характеристика за вибіркою дослідження відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Характеристика вибірки експериментального етапу дослідження

№ з/п	Критерій розподілу	Діючі керівники (ланка управління)		Кандидати на посаду
		середня	нижча	
	Всього	13	17	28
1	Період на посаді у роках			
	Менше 5	9	14	17
	Більше 5	4	3	2
	Без досвіду	-	-	9
2	За спеціальністю			
	Технічна освіта	6	5	15
	Гуманітарна освіта	7	12	13
3	За гендером			
	Чоловіки	8	8	21
	Жінки	5	9	7
4	За віком			
	25 – 30 років	1	9	3
	31 – 35 років	6	4	8
	36 – 40 років	5	3	14
	41 – 45 років	1	1	3

Таким чином, вибірка є задовільною для того, щоб її залучити до проведення експерименту й це буде здійснено у подальших дослідницьких

діях. При цьому, розподіл на менеджерську групу та кадровий резерв створює підставу не проводити лонгитюдний експеримент, а умовно прийняти ту досить можливу особливість, що менеджери колись були дуже подібними до тих працівників, що зараз складають кадровий резерв. Відмінності у достатній для порівняння вибірках є підставою для того, щоб робити висновки про тенденції трансформацій особистісної та професійної сфер в менеджерів.

## **2.2. Емпіричне дослідження організаційних здібностей та інших якостей.**

За організаційними та комунікативними здібностями встановлено, що серед учасників дослідження зафіксовано їх середній рівень з незначним нахилом до низького значення щодо організаційних. В цілому досліджувані на достатньому рівні вміють встановлювати контакт, невимушено почуваються та поведуться у новій ситуації чи незнайомій соціальній групі. Однак, для окремих характерний дещо занижений рівень організаційних здібностей, що може вилитися в проблеми при виконанні функціональних обов'язків при організації роботи. Графічно це висвітлено на рисунку 2.1. При цьому, серед групи з кадрового резерву, яка не мала досвіду управління організаційні здібності є дещо нищими (4,2 з можливих 10), ніж в тих, що є кадровим резервом зх досвідом управління (4,5). Найнижчими виявилися організаційні здібності серед діючих менеджерів. Так, показник склав 3,9 бали. Це може вказувати на певні особливості трансформації організаційних здібностей як серед менеджерів, так й тих, що певний час перебувають в ролі об'єкта управління.

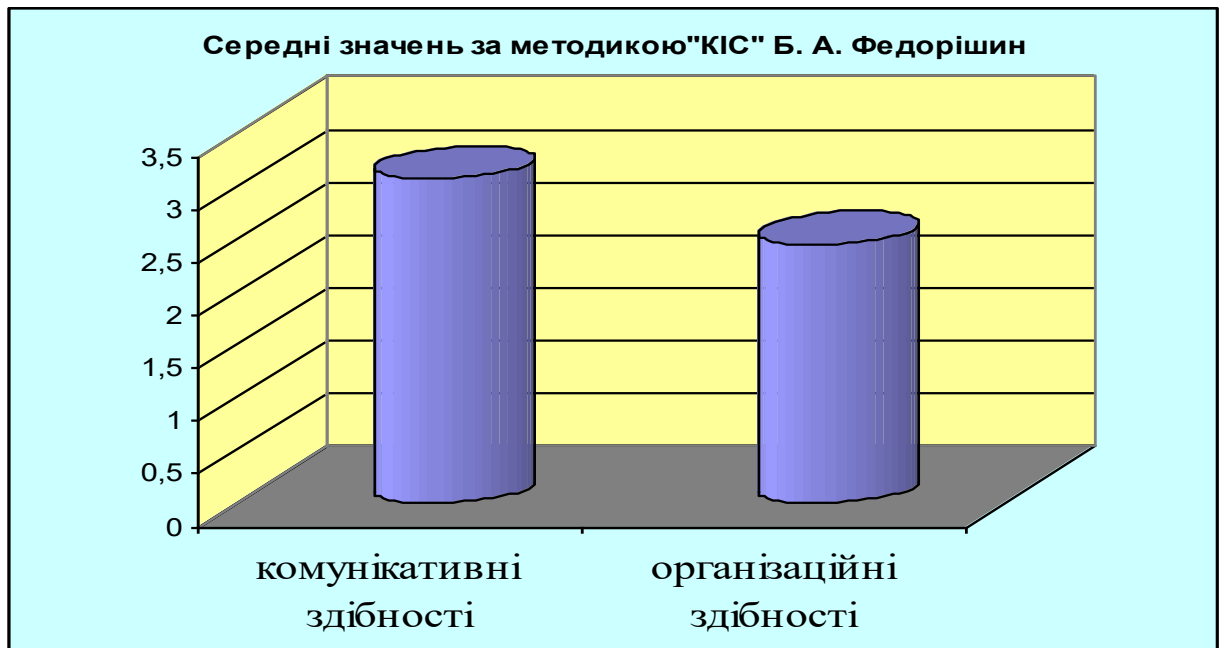


Рис. 2.1. Середнє значення показників за методикою «КОЗ»

Далі, відповідно до визначених методів дослідження є опитувальник емоційного інтелекту «Емін» (Д.В. Люсин), «Опитувальник на емоціональний інтелект», прогресивні матриці Равена та шкала «В» опитувальника 16 PF. Встановлено показники через визначення середнього значення та стандартного відхилення за шкалами зазначених методик, наведено у таблиці 2.4, а графічно зображено на рисунку 2.2.

Таблиця 2.4.

**Результати дослідження емоційного інтелекту та IQ в учасників експерименту**

Методика та шкала		Керівники		Кандидати на посаду	
		Середнє	Стандартне відхилення	Середнє	Стандартне відхилення
«Емін» (Д.В. Люсин)	МП	21,96	3,36	23,9	3,68
	МУ	18,7	2,1	21,07	2,51
	ВП	16,76	3,24	14,7	3,24
	ВУ	13,06	3,0	12,7	3,64

	BE	11,33	3,6	12,5	3,1
тест Холла	ЕО	8,86	3,45	9,7	3,14
	УСЕ	3,73	1,48	5,43	1,8
	СМ	7,23	2,94	8,3	3,05
	Емп.	7,26	4,0	7,7	4,4
	РЕЛ	6,8	3,16	6,96	3,6
Тест Равена	IQ	8,16	0,86	7,7	1,3
16 PF	Шкала В «інтелект»	5,67	2,082	5,16	2,1

Необхідним є пояснення скорочень у таблиці. Так, за методикою:

1. МП – розумінням чужих емоцій, МУ – управління чужими емоціями, ВП – розуміння своїх емоцій, їх розпізнавання та ідентифікація, ВУ – управління своїми емоціями та ВЕ – контроль експресії;

2. Тест Холла: ЕО – емоційна обізнаність; УСЕ – управління своїми емоціями; СМ – самомотивація; Емп. – емпатія; РЕЛ – розпізнавання емоцій інших людей.

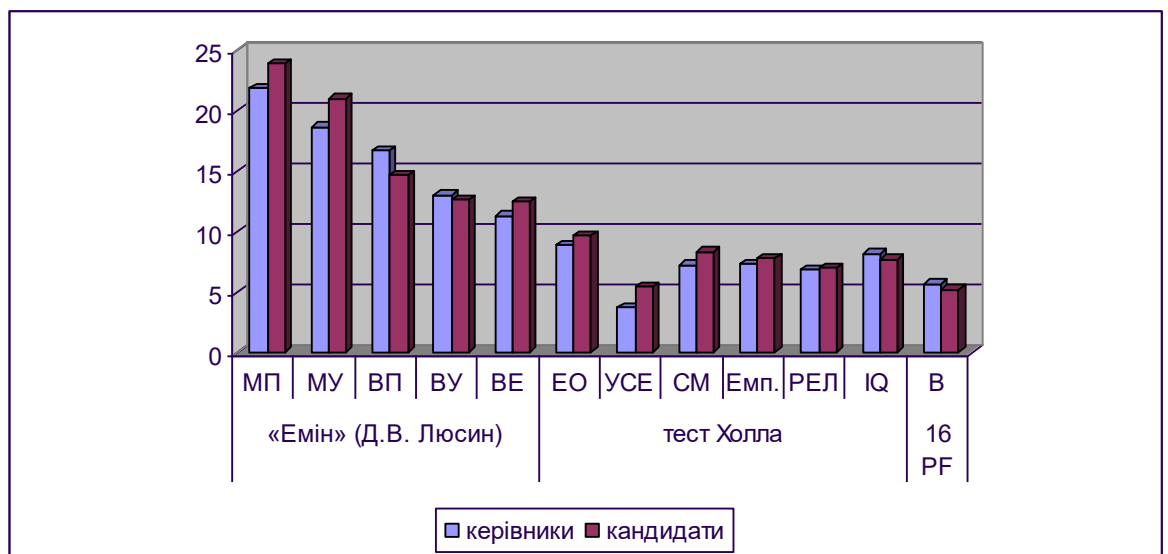


Рисунок 2.1. Результати дослідження емоційного інтелекту та IQ у начальників та кадрового резерву

Таким чином, низькі значення отримано за шкалами МП, ВУ методики «ЕмІн» й «В» за опитувальником 16 Рґ. Однак, показники, окрім тесту Кеттела, достаньо є наближеними до середнього значення; середні значення мають такі шкали методики «ЕмІн» як МУ, ВУ, ВЕ, за шкалою «Управління своїми емоціями» тесту Холла. Високі показники маємо за ІQ (матриці Равена) й такими шкалами як «Емоційна освіченість», «Самотивація», «Емпатія» та «Розпізнавання емоцій інших людей». Таким чином, результати свідчать про те, що існує певна розбіжність між результатами методик. Хоча, методики дослідження (ЕмІн та тест Холла) діагностують одне й те саме явище, отримані результати є відмінними.

Доцільним є більш детальний аналіз отриманих результатів. Це буде здійснено через визначення загальної кількості керівників, які отримали дуже низькі, низькі, середні, високі та дуже високі результати за шкалами застосованих методик. Результати обрахування відображено у таблиці 2.5, а на рисунку 2.2 це продемонстровано у графічному виразі.

Таблиця 2.5.

### Показники розвитку емоційного інтелекту та ІQ у керівників

	Методика та її шкали											ІQ
	«ЕмІн» (Д.В. Люсин)					тест Холла					16 Рґ	
	МП	МУ	ВП	ВУ	ВЕ	ЕО	УСЕ	СМ	Емп	РЕЛ	В	
Дуже низьке	6	0	4	4	2	0	1	1	1	0	2	0
Низьке	9	11	9	7	9	0	5	2	0	1	15	0
Середнє	13	17	16	14	8	6	14	7	7	7	13	2
Високе	2	2	1	3	7	15	7	12	17	20	0	19
Дуже високе	0	0	0	2	4	9	3	8	5	2	0	9



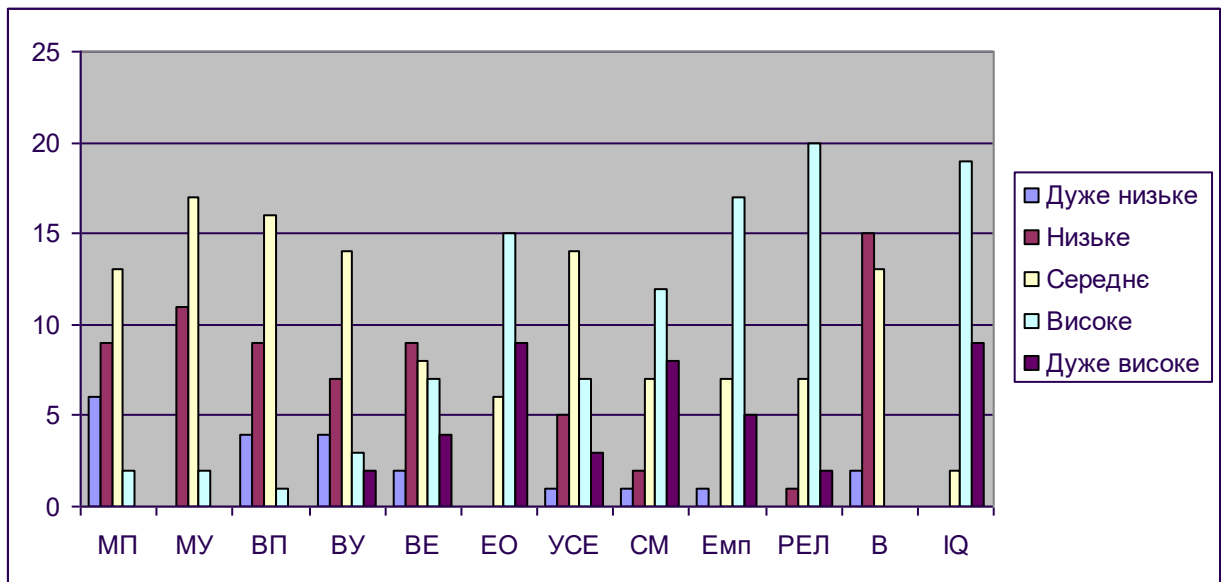


Рисунок 2.2. Показники емоційного інтелекту та IQ у керівників

За методикою Холла отримано шкала емоційної обізнаності у половини досліджуваних має високий результат, а у решти середній та дуже високий. За рештою шкал, а саме щодо самомотивації, емпатії та розпізнавання емоцій зафіксовано майже на однаковому рівні й демонструють високий показник.

Подібні результати маємо у групі кадрового резерву, але з тією різницею, що така категорія як «не мають досвіду управління» певним чином відрізняються від решти (табл. 2.6, рис. 2.3 та 2.4).

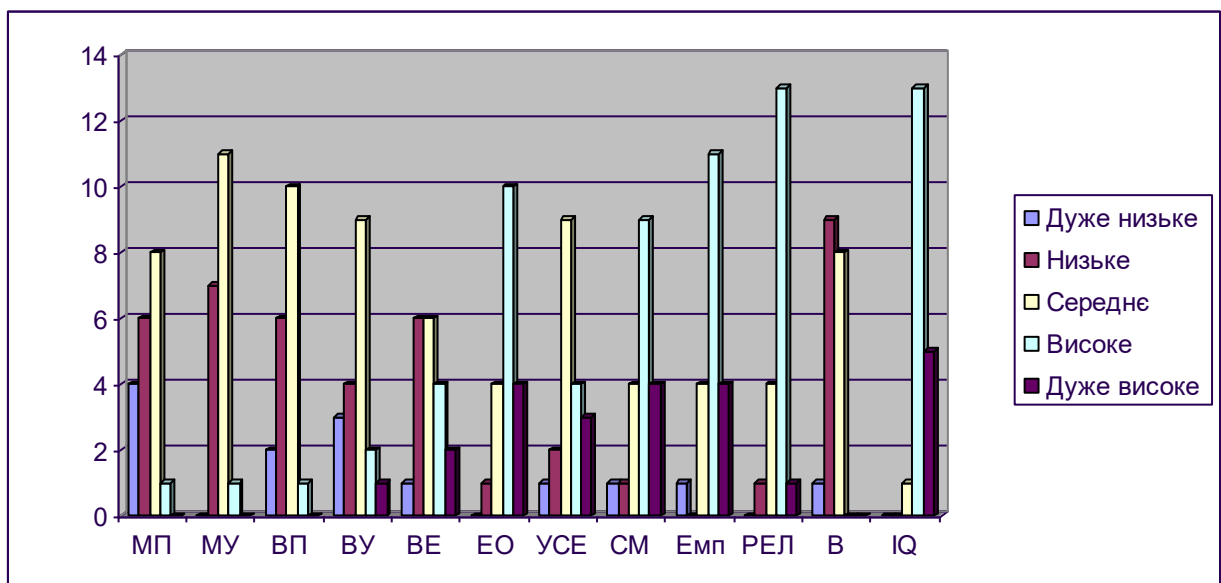


Рисунок 2.3. Показники за емоційним інтелектом та IQ у кадрового резерву

Результати свідчать про те, що працівники з кадрового резерву відрізняються за емоційним інтелектом за критерієм досвіду діяльності на керівній посаді. Так, кандидати, які ще не мають стажу в сфері менеджменту мають вищі показники емоційного інтелекту. До цієї категорії потрапили молоді люди віком до 30 років. Очевидно, що відсутність досвіду роботи в менеджменті ще не спричинив емоційного вигорання. Це більше освічені, амбітні, перспективні працівники, що встигли продемонстрували свої здібності у якості виконавців та мають кар'єрні амбіції. Можна припустити, що це межує з характеристиками нового покоління, яке поступово приходить на заміну. Вони не втратили розуміння своїх емоцій та емоційних переживань оточуючих людей. Цілком логічно припустити, що це покоління запровадить нові, «більш цивілізовані» стандарти управління в економічний сектор.

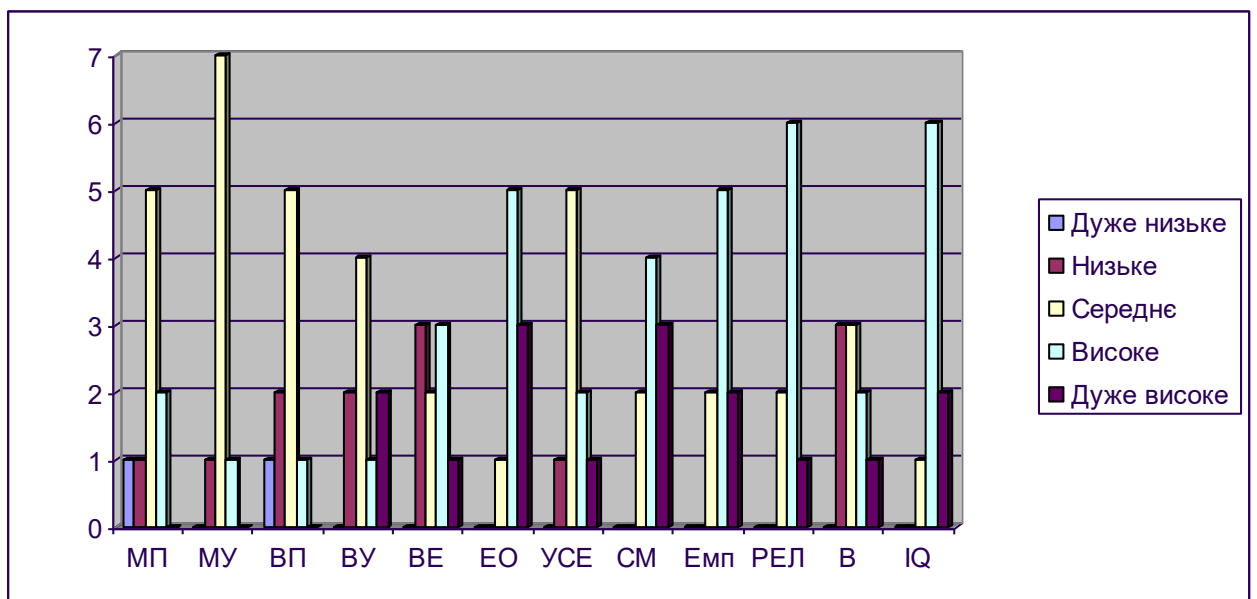


Рисунок 2.4. Показники емоційного інтелекту та IQ серед кадрового резерву.

**Кількісні показники за рівнем розвитку емоційного інтелекту та IQ  
серед кадрового резерву**

Досвід упр авління.	Кількість показником 3	Методика та її шкали											
		«Емін» (Д.В. Люсин)					тест Холла					16 PF	IQ
		МП	МУ	ВП	ВУ	ВЕ	ЕО	УСЕ	СМ	Емп	РЕЛІ	В	
Існує	Дуже низьке	4	0	2	3	1	0	1	1	1	0	1	0
	Низьке	6	7	6	4	6	1	2	1	0	1	9	0
	Середнє	8	11	10	9	6	4	9	4	4	4	8	1
	Високе	1	1	1	2	4	10	4	9	11	13	0	13
	Дуже високе	0	0	0	1	2	4	3	4	4	1	0	5
Не має	Дуже низьке	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Низьке	1	1	2	2	3	0	1	0	0	0	3	0
	Середнє	5	7	5	4	2	1	5	2	2	2	3	1
	Високе	2	1	1	1	3	5	2	4	5	6	2	6
	Дуже високе	0	0	0	2	1	3	1	3	2	1	1	2

За методикою «Емін» (Д.В. Люсин) передбачається подальше обчислення отриманих результатів, які дають додаткові показники щодо внутрішньо особистісного й міжособистісного складових емоційного інтелекту, загального емоційного інтелекту, здатності розуміти свої, а також чужі емоції, а ще управління ними. Результати відповідних обчислень за вказаними показниками наведено у таблиці 2.7 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.7

**Результати обчислення за додатковими показниками щодо  
емоційного інтелекту (за методикою Д.В. Люсіна)**

Категорія досліджуваних	ВЕІ = ВП + ВУ + ВЕ.	МЕІ = МП + МУ	ПЕ = МП + ВП	УЕ = МУ + ВУ + ВЕ	ОЕІ = МП + МУ + ВП + ВУ + ВЕ
Діючі начальники	41,13	40,67	38,74	43,1	81, 84
Кадровий резерв з досвідом управління	42,3	41,7	39,4	42,1	82, 7
Кадровий резерв без досвіду управління	45,3	44,7	41,4	46,3	88, 4

Отже, можна казати те, що внутрішній та міжособистісний емоційний інтелект є середнього рівня, здатність розуміти свої та чужі емоції на низькому рівні, що все ж наблиється до середнього. За управлінням своїми та чужими емоціями встановлено таку ж тенденцію як і за попередніми шкалами.

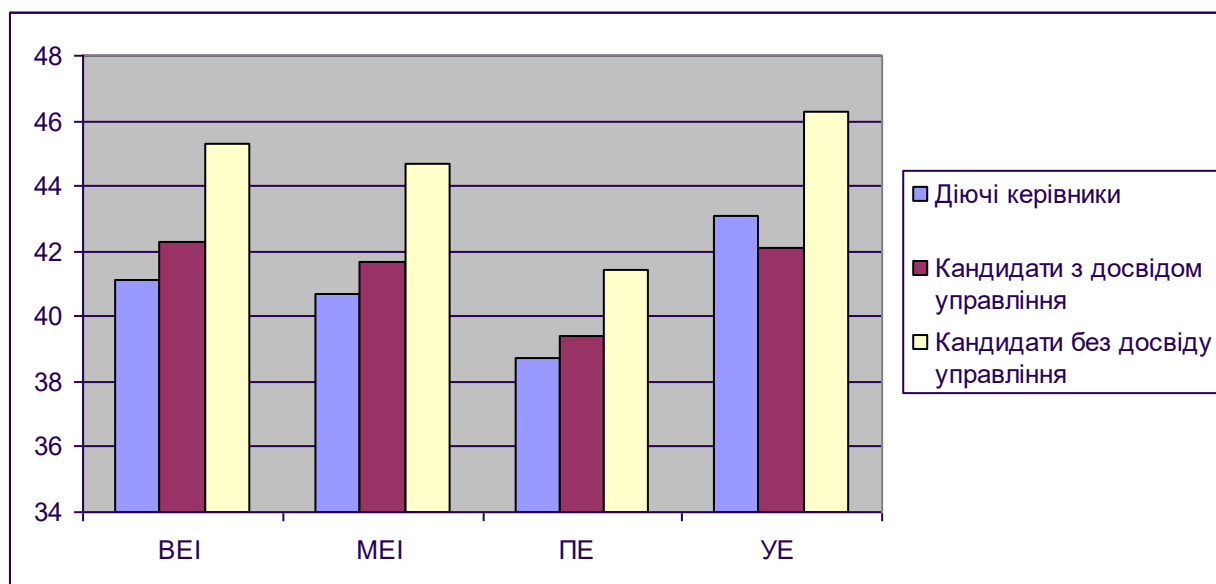


Рисунок 2.5. Результати обчислення додаткових показників емоційного інтелекту

Щодо здатності до управління своїми та чужими емоціями отриманий результат вказує на середній рівень розвитку цієї складової емоційного інтелекту в цілому за вибірку дослідження.

Таким чином, за загальним показником емоційного інтелекту для начальників чи кадрового резерву, що мають досвід управління перебуває на середньому рівні. Однак, відмічено, що за показниками серед кадрового резерву, які не мають досвіду управління показники емоційного інтелекту є вищими за середній рівень.

Далі викладемо результати емпіричного дослідження за методиками визначення стилю управління та конституційних чинників особистості. Отримані результати відображено у таблиці 2.8, яка містить інформацію за середнім значенням та стандартним відхиленням за групами діючих начальників й кадрового резерву в цілому.

Таблиця 2.8

**Результати емпіричного дослідження за стилем управління та конституційними чинниками особистості**

Методика	Шкала	Керівники		Кандидати	
		Середнє	Станд. відх.	Середнє	Станд. відх.
Стиль управління	Авторитарно-одноосібний	5,6000	3,36	4,6	3, 23
	Пасивно-потуральний	6,067	2,303	5,7	2,02
	Одноосібно-демократичний	12,4667	3,339	14,62	3,6
16 PF	MD	6,366	1,245	8,367	1,52
	A	6,833	2,393	7,33	2,72
	C	7,30	1,84	7,93	1,41
	E	7,03	1,629	9,333	1,91

F	5,80	1,88277	7,8	1,77
G	5,8667	2,740	5,67	2,38
H	6,7000	2,42331	8,7	2,43
I	6,33	2,083	7,34	2,93
L	6,40	1,949	6,9	1,49
M	6,10	1,213	8,14	1,43
N	4,467	2,08	5,7	2,81
O	6,67	2,42	6,78	2,221
Q1	6,90	2,185	7,96	2,69
Q2	5,767	2,19	6,77	2,22
Q3	6,30	2,13	8,330	2,3
Q4	4,9	2,24	6,96	2,353

За стилем управління встановлено, що менеджери є більш схильними до одноосібно-демократичного стилю управління. Однак, результат має середній рівень. За іншими стилями зафіксовано низькі показники. Це, може вказувати на те, що менеджери недостатньо дотримуються певного стилю управління, а реалізують цей процес автоматично й без належного ступеню усвідомлення, розуміння його сутності, змісту та процесуальних особливостей.

Результати за методикою Кеттела встановили такі узагальнені результати за групу: начальники більш замкнені, не схильні до спілкування (А – 6,8), емоційно нестабільні, що може виражатись у перепадах за настроєм (С – 7,3), схильні до покірності, підпорядкування, що вказує на низьку здатність домінувати, вести за собою, ініціювати зміни (Е – 7,03). Також, є низька нормативність поведінки (G – 5,9), несміливість (Н – 6,7), підозрілість (L – 6,4), прямолінійність аж до наївності (N – 4,47), консерватизм через схильність вирішення певних типових питань чи проблем через засвоєні стереотипи, а не пошук нових шляхів (Q1 – 6,9), низький самоконтроль (Q3 –

б,3) створюють умови для недостатньо адекватної оцінки ситуації, що дає деструктивні наслідки. Однак, достатня стриманість (F – 5,8), реалізм (I – 6,33), що негативно позначається на протилежній рисі цієї шкали – чутливості, практичність (M – 6,1) створюють здатність до ситуативної, але необхідної, найбільш оптимальної поведінки у певній частині професійних ситуацій. Схильність до спокою (O – 6,47) забезпечує спроможність регулювати агресивність. Підвищений конформізму (Q2 – 5,77) підсилює схильність до пристосування.

За групою кадрового резерву на керівну посаду встановлено, що, у порівнянні з попередньою групою, існують більші показники, які більше наближені до середніх значень. Аналіз результатів за групою вказує, що це відбулося за рахунок кандидатів, які не мають досвіду управління.

Таким чином, отримане дає можливість висловити наступні ключові висновки проміжного характеру:

- менеджери та резерв на керівну посаду з досвідом роботи не мають чіткого визначеного стилю управління, що вказує на їх поведінку відповідно до ситуації. Можливо, це наслідок того, що менеджери низової та середньої ланки не мають можливості дотримуватися певної, чіткої лінії управління, оскільки існує контроль з боку вищого менеджменту, який надає інструкції, обмежує, має завелику авторитарність;

- конституційні чинники особистості вказали на те, що вибірка має в цілому як позитивні, так й негативні чинники стосовно ефективної професійної діяльності. Отримані результати свідчать про те, що за більшістю конституційних чинників начальники не є спроможними ефективно вирішувати проблемні ситуації, які виникають під час управління. Так, через замкненість, погану комунікабельність, емоційну нестабільність, схильність до покірності, підпорядкованості, низьку нормативність поведінки, несміливість, високу підозрілість, прямолінійність, консерватизм, низький самоконтроль виникають умови для недостатньо адекватного

оцінювання ситуації й заглиблення у деструктивні професійні варіанти поведінки.

Методика «Ефективність організації керівництва» має показник за групу начальників 30,87 бали зі стандартним відхиленням 5,56. Це є досить високим показником й може свідчити про те, що ця досліджувана категорія високо оцінює ефективність власної управлінської діяльності.

За групою кадрового резерву на керівну посаду показник ефективності є 26,38 бали зі стандартним відхиленням 4,29. Це свідчить про те, що вони певною мірою чи втратили впевненість в собі щодо управління, чи ще не мають необхідного досвіду для самооцінки.

Таким чином, проведене емпіричне дослідження встановило, що начальники та кадровий резерв на керівну посаду, які вже набули досвіду управління відмічаються недостатнім рівнем організаційних здібностей, що досить ймовірно межує з емоційним інтелектом та значною кількістю особистісних якостей. Достатнім є рівень інтелекту, що й забезпечує хоча б на якомусь мінімально необхідному рівні ефективність управління щодо організаційної функції.

В результаті проведеного емпіричного дослідження створено передумови для дослідження суті та змісту організаційних здібностей, встановлення особливостей впливу їх складових на ефективність управління.

### **2.3. Обчислення емпіричних даних дослідження методами математичного аналізу та їх інтерпретація.**

Для того, щоб вирішити завдання щодо обчислення емпіричних даних дослідження може бути використано досить велику кількість методів математичної обробки статистичної інформації. Їх ще називають критеріями, які дають можливість оцінювати показник статистичної достовірності, відмінності між різноманітними явищами, шкалами, змінними в межах експериментально-психологічного дослідження. Критерії розрізняються за обсягом мінімальної вибірки, який вони можуть охопити, а



ще за кількістю вибірок, які можна порівнювати між собою з їх допомогою. Крім того, критерії розрізняються по потужності [4; 17]. Різноманіття за математичними критеріями обчислення статистики надають наступні можливості:

- обирати критерій, що є адекватним типу шкали, в якій отримано експериментальні дані;
- працювати як з залежними, так і з незалежними вибірками, а ще в комбінованому варіанті;
- працювати з нерівними за обсягом вибірками;
- вибирати з критеріїв різні за потужністю, що, насамперед, має залежно від мети дослідження [3; 4].

Всі математичні критерії розділяють на дві групи, а саме параметричні та непараметричні. При нормальному розподілі статистичних даних доцільно використовувати параметричні критерії, які мають більшу потужність в порівнянні з непараметричними. Проте, як показує практика, переважна більшість емпірично-статистичної інформації в психологічних експериментах не є нормально розподіленими. Тому, застосування параметричних критеріїв при ненормальному розподілі може привести до суттєвих помилок в статистичних висновках. В цьому випадку непараметричний критерій є більш придатним до застосування [4; 17].

Обсяг вибірки та завдання даного дослідження дозволяє застосовувати кореляційний аналіз. Основне завдання кореляційного методу полягає в тому, щоб проаналізувати статистичну інформацію з метою виявлення рівня математичної залежності між шкалами, змінними, ознаками і встановлення через коефіцієнт кореляції порівняльної оцінки щільності взаємозв'язку між двома змінними чи шкалами.

Найбільш часто трапляються такі типи кореляцій:

- факторна ознака безпосередньо пов'язана з результатом;
- результативна ознака визначається комплексом діючих факторів;

- дві результативні ознаки спричинені дією однієї загальної причини [4; 17].

Кореляційному аналізу піддались всі емпіричні результати, що отримані у процесі проведення цього етапу дослідження, а також додаткові змінні, якими є соціально-демографічні дані.

Обчислення реалізовано з використанням програмного продукту SPSS-20 з орієнтацією на рекомендації теоретиків за цим напрямком (А. Наследов та С. Бююль [4; 31]. Тому, застосовано парний непараметричний критерій кореляції, що запропонований Кендалом. Скорочена кореляційна таблиця за результатами проведеного аналізу представлено у додатку Г.

Кореляційний аналіз надав такі основні свої результати, що паралельно потім пояснюються:

1. Організаційні здібності як ключова змінна, що умовно класифікована в даному дослідженні як залежна позитивно корелює зі здатністю розпізнавати емоції оточення, авторитарно-одноосібним та демократично-одноосібним стилями управління, а обернено за пасивно-потуральним, позитивно з ефективністю діяльності організації та групи.
2. Шкали опитувальника емоційного інтелекту «ЕМІн» (Д.В. Люсин):
  - МП (розуміння чужих емоцій) має пряму кореляцію з Q2 «конформізм — нонконформізм»;
  - МУ (управління чужими емоціями) обернено корелює з віком, прямо з одноосібно-демократичним стилем управління, F — «стриманість — експресивність», N — «прямолінійність — дипломатичність»;
  - ВП (розуміння своїх емоцій) має обернений тип кореляції з пасивно-потуральним стилем, L — «довірою — підозрілістю», прямо корелює з MD — «адекватність самооцінки», I — «жорсткість — чуттєвість»;

- BE (контроль експресії) обернено корелює з віком та показником інтелектуального потенціалу (IQ).

### 3. Шкали методики Холла:

- емоційна освіченість обернено корелює з B – «практичний інтелект — абстрактний інтелект», E – «підлеглість — домінантність», прямо з G – «схильність до почуттів — нормативність у поведінці»;
- управління своїми емоціями протилежно пов'язане з M – «практичність — розвинута уява»;
- самомотивація має негативну кореляцію щодо з освіти, одноосібно-демократичного стилю управління, C – «емоційної нестійкості — стійкості», M – «практичність — розвинута уява», прямо корелює з F – «стриманість — експресивність», N – «прямолінійність — дипломатичність»;
- емпатія пов'язана з L – «довірливість — підозрілість», N – «прямолінійність — дипломатичність», Q1 – «консерватизм — радикалізм»;
- розпізнавання емоцій інших корелює з A – «замкнутість — здатність до спілкування», F – «стриманість — експресія».

За ефективністю організації менеджменту встановлено, що відсутні кореляції за шкалами статті, віку та освіти. Цілком можливими причинами такого отриманого результату може бути те, що:

- гендер перестає бути головним критерієм відбору на посаду менеджера, а серед жінок багато хто володіє достатніми організаційними здібностей, які може бути реалізоване через власний стиль управління;
- вік не важливий, оскільки відомо багато прикладів, коли менеджери різного віку демонстрували чудові організаційні здібності й навпаки;
- освіта не виявилась занчиною чи навпаки з тієї можливої причини, що її цінність у суспільстві в цілому та у професійному середовищі

суттєво деформувалася. Наявність та кількість дипломів, сертифікатів втрачає свою силу, значимість. Сучасні менеджери цінують не диплом, а компетентність.

За стилем управління результат виявився цілком закономірним та логічним. Так, авторитарно-одноосібний та пасивно-потуральний стилі управління є неефективними у процесі організаційної управлінської діяльності, а одноосібно-демократичний має ознаки потужної ефективності.

За емоційним інтелектом за результатами кореляційного аналізу встановлено такі головні особливості:

- існує потужна кореляція з такими шкалами як розуміння чужих емоцій (0,46), управління чужими емоціями (0,323), розуміння своїх емоцій (0,79), управління своїми емоціями та розпізнавання емоцій інших (0,23) при задовільних показниках за статистичною достовірністю. Тому, досить впевнено стверджувати про те, що емоційний інтелект є певним супутнім фактором для організаційних здібностей начальника;

- контроль експресії має зворотній показник кореляції (-0,261), але незначний, що може все ж вказувати на необхідності експресії при виконанні функції організації як елемента управління. Це є зрозумілим та логічним через те, що через засоби емоційного підкріплення, якими є міміки, жести є можливим доповнення взаєморозуміння у співпраці начальника та підлеглого на рівні підсвідомості, відображає потяги, бажання людини. Цей рівень функціонування особистості ще є складовою комунікативного процесу, що входить до основної частини передачі інформації між людьми.

### **Висновки до 2-го розділу.**

У цьому розділі реалізована експериментальна частина даної кваліфікаційної роботи й її основними висновками можна вважати такі визначення та результати:

1. Експеримент є можливим провести через застосування констатуючого його виду в один етап з розподілом вибірки за певними

ключовими критеріями. Достатньо для отримання якісних та достовірних емпіричних даних використати такі методики як методика «Комунікативно-організаційні здібності» в адаптації Б. Федорішина, опитувальник «Емін» (Д. Люсіна), який включає шкали: емоційного інтелекту, міжособистісного інтелекту, внутрішньоособистісного інтелекту, здатності розуміти свої і чужі емоції, здатності до управління своїми і чужими емоціями; тест Холла «Опитувальник на емоціональний інтелект» для того, щоб визначати здатність розуміти відносини особистості, що репрезентовані в емоціях і управлінні емоціями на основі прийняття рішення, яка має шкали емоційної обізнаності, управління своїми емоціями, самомотивації, емпатії, розпізнавання емоцій інших людей; методика прогресивні матриці Равена, методика оцінки стилю управління, що визначає в окремому вираженні ступінь і авторитарно-одноосібного, пасивно-потурального чи одноосібно-демократичного стилів управління; 16 – факторний опитувальник Кеттелла, та методика «Ефективність організації керівництва», за якою здійснено кількісне визначення ефективності організаційної діяльності керівника.

2. Дослідження проводилось у 13 підприємствах та організаціях з території заходу України, а в цілому вибірка склала 68 осіб, яка відображає генеральну сукупність. При цьому, вибірку побу умовно поділено на такі групи як діючі менеджери та кадровий резерв, який складає та частина працівників організації, що фактично перебувають в статусі перших претендентів на вакантну менеджерську посаду. При цьому, кадровий резерв частково поділявся на тих, що вже мали досвід менеджменту та без нього. Розподіл на менеджерську групу та кадровий резерв став підставою не проводити лонгитюдний експеримент, а умовно прийняти те, що менеджери перед початком такого виду діяльності були дуже подібними до тих працівників, що зараз складають кадровий резерв. Відмінності у достатній для порівняння групах є підставою для того, щоб робити висновки про тенденції трансформацій особистісної та професійної сфер в менеджерів.

3. Внаслідок емпіричного дослідження, за результатами якого було здійснене обчислення за середнім значенням, стандартним відхиленням та непараметричним кореляційним критерієм Кендала було встановлено низку важливих результатів. За організаційними здібностями встановлено, що їх рівень є дещо нижчим від середнього. При цьому, серед групи з кадрового резерву, яка не мала досвіду управління організаційні здібності є дещо нижчими (4,2 з можливих 10), ніж в тих, що є кадровим резервом з досвідом управління (4,5). Найнижчими виявилися організаційні здібності серед діючих менеджерів. Так, показник склав 3,9 бали. Це вказало на те, що особливостями трансформації організаційних здібностей серед менеджерів є їх поступова втрата. Однак, перерва в управління чи хоча б якась пауза спричиняє не лише їх відновлення, а й незначне зростання. Це є можливим через наявність можливості в особистості оцінити в ресурсному варіанті накопичений досвід та трансформувати його в більш якісне русло. Тому, менеджерам краще хоча б інколи надавати таку можливість. Також, встановлено, що серед начальників та кадрового резерву з досвідом роботи на управлінських посадах зафіксовано низькі значення за шкалами МП, ВУ методики «ЕМІн». Однак показники, окрім тесту Кеттела, є наближеними до середнього значення; середнього значення мають такі шкали методики «ЕМІн» як МУ, ВУ, ВЕ, за шкалою «Управління своїми емоціями» тесту Холла. Високими показники отримано за IQ (матриці Равена) й «Емоційною освіченістю», «Самотивацією», «Емпатією» та «Розпізнаванням емоцій інших людей». Кадровий резерв, що не має досвіду управління мають вищі показники за емоційним інтелектом, особистісними якостями. Цілком логічно виглядає припущення про те, що нове покоління запроваджує нові, «більш цивілізовані» стандарти управління в економічній сектор. За стилем управління можна встановлено, що керівники майже не розуміють особливостей цього явища й не було встановлено чітких закономірностей за роллю цього явища в організаційних здібностях. За методикою «Ефективність організації керівництва» показник за групу керівників склав

30,87 зі стандартним відхиленням 5,56. Щодо групи кадрового резерву на керівну посаду показник є 26,38 зі стандартним відхиленням 4,29.

4. Проведений кореляційний аналіз вказав на те, що ефективність організації керівництва не корелює зі статтю, віком та освітою. Цілком можливими є зміни в суспільстві за цими явищами, що й визначило такий результат. Найбільшого підтвердження висунутій гіпотезі надало те, що існує низка кореляцій, які підтвердили наявність взаємного супроводу формуванні між емоційним інтелектом та організаційними здібностями. Особливої ролі здатна набувати така компонента емоційного інтелекту як розуміння своїх емоцій та управління своїми й чужими емоціями. Складно ще казати про першопричину в таких взаємозв'язках й тому можемо казати про взаємний супровід, який означає те, що організаційні здібності та емоційний інтелект можуть існувати без взаємопідлеглості, але мають багато чого спільного для того, щоб майже синхронно формуватися.

5. Особливою частиною даного дослідження є визначення особливостей здібностей через ефективність. Так, було встановлено те, що організаційні здібності, емоційний інтелект за більшістю його складових та демократично-одноосібний стиль управління прямо корелюють з ефективністю процесу управління в організації. Тому, ефективність менеджера має комбінований зміст, який має такі складові як організаційні здібності, емоційний інтелект та демократично-одноосібний стиль управління, що доцільно враховувати при підготовці менеджерів.

## ВИСНОВКИ.

Проведене дослідження в межах кваліфікаційної роботи було орієнтовано на те, щоб визначити особливості трансформації організаційних здібностей в процесі діяльності менеджера як важливої складової здатності виконувати ним свої обов'язки. Внаслідок дослідницьких дій маємо такі головні висновки за даним дослідженням:

1. Організаційними здібностями в є індивідуальні особливості особистості, що є умовою успішного виконання діяльності через ефективне управління своїми діями внаслідок здатності до застосування набутих знань з поліпшенням через креативність як здатність до перетворення наявних знань. Організаційні здібності здатні формувати загальні та спеціальні здібності, який є дуже широким за спектром охоплення у більшій мірі за інтелектуальною, емоційно-вольовою та мотиваційною сферами особистості. Головними факторами організаторських здібностей є здатність здійснювати аналіз знань та накопиченого досвіду, що виробляє нові знання, розуміння, усвідомлення власних можливостей й спроможності досягнення результатів, формування мотивації до діяльності, раціонального розподілу часу та зусиль з таким досить важливим наслідком як вміння передбачати результати.

2. Здібності керівника мають динамічний характер за тієї причини, що вимагається наявність їх досить широкого спектру. При цьому, специфічні умови діяльності кожного менеджера визначають домінантні, другорядні та неактуальні здібності. Але, концентрація на одних й зниження необхідності інших здібностей призводить до перекривлення здібностей в менеджера в процесі його професійної діяльності. В тому числі й організаторські здібності у менеджера є досить широким явищем, яке включає здатності максимального «розуміння», знань підлеглих, психологічного такту, що виражається у здатності знайти підхід до кожного з підлеглих, здійснювати ефективний вплив на підлеглих. Організаційними здібностями менеджера за їх складовими свідчить про те, що ними є інтелектуальні здібності, здатність



знати підлеглого на рівні усвідомлення його професійних переваг та недоліків, емоційно-вольових особливостей та їх врахування, особливостей стилю управління, особистісних якостей.

3. Експеримент реалізовано через констатуючий вид в один етап з розподілом вибірки за певними ключовими критеріями. Дослідження проводилось у 13 організаціях з заходу України, а в цілому вибірка склала 68 осіб. При цьому, вибірку умовно поділено на такі групи як діючі менеджери та кадровий резерв, який складає та частина працівників організації, що фактично перебувають в статусі перших претендентів на вакантну менеджерську посаду. Розподіл на менеджерську групу та кадровий резерв став підставою не проводити лонгитюдний експеримент, а умовно прийняти те, що менеджери перед початком такого виду діяльності були дуже подібними до тих працівників, що зараз складають кадровий резерв. Відмінності у достатній для порівняння групах є підставою для того, щоб робити висновки про тенденції трансформацій особистісної та професійної сфер в менеджерів. Використано такі методики як методика «Комунікативно-організаційні здібності» в адаптації Б. Федорішина, опитувальник «Емін» (Д. Люсіна), тест Холла «Опитувальник на емоціональний інтелект», методика прогресивні матриці Равена, методика оцінки стилю управління, 16 – факторний опитувальник Кеттелла та методика «Ефективність організації керівництва».

4. Емпіричне дослідження встановило за організаційними здібностями те, що їх рівень є дещо нижчим від середнього. При цьому, серед групи з кадрового резерву, яка не мала досвіду управління організаційні здібності є дещо нищими (4,2 з можливих 10), ніж в тих, що є кадровим резервом з досвідом управління (4,5). Найнижчими виявилися організаційні здібності серед діючих менеджерів. Так, показник склав 3,9 бали. Це вказало на те, що особливостями трансформації організаційних здібностей серед менеджерів є їх поступова втрата. Однак, перерва в управління чи хоча б якась пауза спричиняє не лише їх відновлення, а й незначне зростання. Це є можливим через наявність можливості в особистості оцінити в ресурсному варіанті

накопичений досвід та трансформувати його в більш якісне русло. Тому, менеджерам краще хоча б інколи надавати таку можливість. Кадровий резерв, що не має досвіду управління мають вищі показники за емоційним інтелектом, особистісними якостями, ніж інші групи досліджуваних. Припускаємо, що нове покоління запроваджує нові, «більш цивілізовані» стандарти управління в економічний сектор. За методикою «Ефективність організації керівництва» показник за групу керівників склав 30,87 зі стандартним відхиленням 5,56. Щодо групи кадрового резерву на керівну посаду показник є 26,38 зі стандартним відхиленням 4,29.

5. Кореляційний аналіз надав достатнього підтвердження висунутій гіпотезі про те, що існує низка кореляцій, які підтвердили взаємний супровід у формуванні емоційного інтелекту та організаційних здібностей. Особливої ролі здатна набувати така компонента емоційного інтелекту як розуміння своїх емоцій та управління своїми й чужими емоціями. Складно ще казати про першопричину в таких взаємозв'язках й тому можемо казати про взаємний супровід, який означає те, що організаційні здібності та емоційний інтелект можуть існувати без взаємопідлеглості, але мають багато чого спільного та синхронного у формуванні. Особливим в даному дослідженні є те, що організаційні здібності, емоційний інтелект за більшістю його складових та демократично-одноосібний стиль управління прямо корелюють з ефективністю процесу управління в організації. Це вказує на те, що ефективність менеджера є комбінацією факторів, до яких є можливим віднести організаційні здібності, емоційний інтелект та демократично-одноосібний стиль управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айзенк Г.Ю. Интеллект: новый взгляд // Вопр.психол. № 1. 1995. С. 111—129.
2. Аминов Н. А., Молоканов М. В. О компонентах специальных способностей будущих школьных психологов // Психол. журн. 1992. Т.23. № 5. С.204-109.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. “Основи менеджменту”. Львів: “Світ”, 1995. 296 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: ВД «Професіонал», 2004. 304с.
5. Батаршев А. В. Многофакторный личностный опросник Р.Кэттелла: Практическое руководство / Батаршев А. В. Таллинн : Регалис, 2000. 88 с.
6. Белецкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие. Мн.: Интер-прессервис, Экономперспектива, 2002. 352 с.
7. Бураканова Г. Стиль руководителя и эффективность управления // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 4. С.113-117.
8. Бурлачук Л.Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. СПб. : Питер Ком, 1999. 528 с.
9. Бююль А., Цёфель П. SPSS: искусство обработки информации. Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей: Пер. с нем / Бююль А., Цёфель П. СПб.: ДиаСофтЮП, 2005. 608 с.
10. Василюк Ф. Е. Методологический анализ в психологии. М.: МГППУ; Смысл, 2003.240 с.
11. Введение в психологию / Под общ. ред. проф. А. В. Петровского. Москва: Издательский центр «Академия», 1996. 496 с.
12. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. К.КОНДОР. 2002. 654 с.

13. Власова О.І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку : монографія / Власова О.І. К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2005. 308 с.
14. Власова О.І. Теоретико-методичні засади дослідження емоційного інтелекту як інтраіндивідуальної властивості особистості / О.І. Власова, М.А. Березюк // Теоретичні і прикладні проблеми психології: зб. наук. пр. Луганськ: СЛУ, 2004. № 2(7). С. 175-181.
15. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба; За ред. М.Г. Грещака. К.: КНЕУ, 2001. 228 с.
16. Гарскова Г.Г. Введение понятия «эмоциональный интеллект» в психологическую теорию //Тез. науч.-практ. конф. «Ананьевские чтения».СПб. СПб. Ун-т, 1999. С. 25-26.
17. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. 546 с.
18. Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х. Организации: поведения, структура, процессы: Пер. с англ. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000. 662 с.
19. Головин С. Ю. Словарь практического психолога / Головин С. Ю. Мн. : Харвест, 2002. 554 с.
20. Готтсданкер Р. Основы психологического эксперимента / Готтсданкер Р. М. : Академия, 2005. – 367 с.
21. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект на работе. М.: АСТ Москва; Владимир: ВКТ, 2010. 476 с.
22. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів: Бак, 2001. 624 с.
23. Діденко В.М. Менеджмент: Підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.
24. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. СПб.: Питер Ком, 1999. 368 с.

25. Ермолаев О.Ю. Математическая статистика для психологов. Учебник.-2-е изд. испр. М., Московский психолого-социальный институт Флинта. 2003. 336с. (Библиотека психолога).
26. Капустина А. Н. Многофакторная личностная методика Кеттела / Капустина А. Н. М. : Речь, 2006. 104 с.
27. Карелин А. М. Большая энциклопедия психологических тестов / Карелин А. М. М. : Эксмо, 2006. 416 с.
28. Карелин А. А. Психологические тесты.. М.: Гуманит. Изд. Центр "Владос", 2002. т.2. 248 с.
29. Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И., Тимонин А.М. Менеджмент организаций: Учебное пособие. К.: КНТ, 2006. 688 с.
30. Костюк Г.С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості/ Під ред Л.М.Проколієнко. К.: Рад. школа, 1989. 608 с.
31. Кремінський Б.Г. Обдарованість та проблема розвитку здібностей особистості// Практична психологія та соціальна робота. 2004. №12. с.74-80.
32. Крутецкий В.А. Психология математических способностей школьников. М.: Просвещение, 1968. 432 с.
33. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 2-ге, випр., доп. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
34. Кузьмін О.Є. Динаміка взаємодії керівника з підлеглим та фактори, які впливають на неї . Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2004. № 517.
35. Лейтес Н.С. Способности и одаренность в детские годы. М.: Знание, 1984. 80 с.
36. Лукашевич В. Основы менеджмента в торговле.: Учебное пособие. 1996. 191 с.
37. Люсин Д.В. Опросник на эмоциональный интеллект// Практична психологія та соціальна робота. 2010.Вип.12. С. 39 – 48.
38. Мартиненко М.М. Основы менеджменту: Підручник. К.: Каравела, 2005. 496 с.

39. Маслоу А. Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003. 416с.
40. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1999. 800 с.
41. Наследов А. Д. SPSS: Компьютерный анализ данных в психологии и социальных науках / Наследов А. Д. СПб. : Питер, 2007. 416 с.
42. Носенко Е.Л. Емоційний інтелект; концептуалізація феномену, основні функції : монографія / Носенко Е.Л., Коврига Н.В. К. : Вища школа, 2003. 126 с.
43. Осовська Г.В. Основы менеджменту. К.: Кондор, 2003. 280 с.
44. Основы менеджмента и маркетинга / Под ред.. Р. Садегорова. Минск.: Высшая шк.. 1995. 382 с.
45. Основы теории управления. /Под ред. Тарахиной В.Н., Ушвицкого Л.И. М: Финансы и статистика, 2003. 560с.
46. Психологический словарь/ Под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. М.: Педагогика Пресс, 1997. 440 с.
47. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.Т. Менеджмент: теорія та практика: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
48. Радугин А. Введение в менеджмент. Воронеж.: Высш. шк., 1995. 195 с.
49. Рудінська О. В., С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент. К.: Ельга-Н, 2002. 335 с.
50. Собченко О.М. Здібності у структурі емоційного інтелекту як фактор формування особистості / О.М. Собченко // Наука. Релігія. Суспільство. 2010. № 4. С. 84-87.
51. Таранов П.С. «Золотая книга руководителя». М.: Агенство "ФАИР", 1997. 496 с.
52. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник для студ. ВНЗ. К.: Академвидав, 2003. 608 с.

53. Ховард К., Коротков О. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. М.: "Инфра-М", 1996. 224 с.

54. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб: Питер, 2001. 572 с.

55. Хрестоматия по психологии: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов/ Под ред. А.В.Петровского. М.: Просвещение, 1987. 448 с.

56. Чудновский В. Э. Воспитание способностей и формирование личности. М.: Знание, 1986. 80 с.

57. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

58. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам: 2-е изд., изм. и доп. М.: НОРМА-ИНФРА, 2000. 560 с.

59. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.

60. Юркевич В. Проблема розвитку емоційного інтелекту // Вестник практической психологии. 2005. № 3.

## Додатки

### Додаток А

#### Оцінка комунікативних і організаторських здібностей

**Б. А. Федорішин**

**Інструкція:** Вам потрібно відповісти на всі запропоновані питання (40). Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання і відповідайте так: якщо ваша відповідь на питання позитивна (ви згодні), то у відповідній клітинці листа відповідей поставте плюс, якщо ж ваша відповідь негативна (ви не згодні) – поставте мінус. Стежте, щоб номер питання і номер клітинки, куди ви запишете свою відповідь, збігалися. Майте на увазі, що питання носять загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації і не замислюйтесь над деталями. Не слід витрачати багато часу на обдумування, відповідайте швидко. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова.

#### Опитувальник КОЗ

№	Питання	Відповідь
1	Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?	
2	Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до ухвалення ними вашої думки	
3	Чи довго вас турбує відчуття образи, заподіяне вам кимось з ваших товаришів?	
4	Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?	
5	Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?	
6	Чи подобається вам займатися суспільною роботою?	
7	Чи Вірно, що вам приємно і простіше проводити час з книгами або за якими-небудь іншими заняттями, чим з людьми?	
8	Якщо виникли які-небудь перешкоди в здійсненні ваших намірів, то чи легко ви відступаєте від них?	
9	Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за вас за віком?	



10	Чи любите ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різні ігри і розваги?	
11	Чи важко ви включаєтеся в нову для вас компанію?	
12	Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?	
13	Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?	
14	Чи прагнете ви добиватися, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?	
15	Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?	
16	Чи Вірно, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?	
17	Чи прагнете ви при слушній нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?	
18	Чи часто у вирішенні важливих справ ви переймаєте ініціативу на себе?	
19	Чи дратують вас навколишні люди і чи хочеться вам побути одному?	
20	Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?	
21	Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?	
22	Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити почату справу?	
23	Чи переживаєте ви почуття утруднення, незручності або утруднення, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?	
24	Чи правда, що ви стомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?	
25	Чи любите ви брати участь в колективних іграх?	
26	Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, що зачіпають інтереси ваших товаришів?	
27	Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих вам людей?	
28	Чи Вірно, що ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?	
29	Чи вважаєте ви, що вам не доставляє особливої праці внести пожвавлення до малознайомої вам компанії?	
30	Чи приймаєте ви участь в суспільній роботі?	

31	Чи прагнете ви обмежити круг своїх знайомих невеликою кількістю людей?	
32	Чи Вірно, що ви не прагнете обстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?	
33	Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайому вам компанію?	
34	Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?	
35	Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?	
36	Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?	
37	Чи Вірно, що у вас багато друзів?	
38	Чи часто ви виявляєтеся в центрі уваги своїх товаришів?	
39	Чи часто ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?	
40	Чи правда, що ви не дуже упевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?	

## Додаток Б

### Опитувальник емоційного інтелекту «ЕІІн» (Д. В. Люсин)

№ Утверждение	Субшкала	Ключ
1. Я замечаю, когда близкий человек переживает, даже если он (она) пытается это скрыть	МП	+
2. Если человек на меня обижается, я не знаю, как восстановить с ним хорошие отношения	МУ	-
3. Мне легко догадаться о чувствах человека по выражению его лица	МП	+
4. Я хорошо знаю, чем заняться, чтобы улучшить себе настроение	ВУ	+
5. У меня обычно не получается повлиять на эмоциональное состояние своего собеседника	МУ	-
6. Когда я раздражаюсь, то не могу сдержаться, и говорю всё, что думаю	ВЭ	-
7. Я хорошо понимаю, почему мне нравятся или не нравятся те или иные люди	ВП	+
8. Я не сразу замечаю, когда начинаю злиться	ВП	-
9. Я умею улучшить настроение окружающих	МУ	+
10. Если я увлекаюсь разговором, то говорю слишком громко и активно жестикулирую	ВЭ	-
11. Я понимаю душевное состояние некоторых людей без слов	МП	+
12. В экстремальной ситуации я не могу усилием воли взять себя в руки	ВУ	-
13. Я легко понимаю мимику и жесты других людей	МП	+
14. Когда я злюсь, я знаю, почему	ВП	+
15. Я знаю, как ободрить человека, находящегося в тяжелой ситуации	МУ	+
16. Окружающие считают меня слишком эмоциональным человеком	ВЭ	-
17. Я способен успокоить близких, когда они находятся в напряжённом состоянии	МУ	+
18. Мне бывает трудно описать, что я чувствую по	ВП	-

отношению к другим		
19. Если я смущаюсь при общении с незнакомыми людьми, то могу это скрыть	ВЭ	+
20. Глядя на человека, я легко могу понять его эмоциональное состояние	МП	+
21. Я контролирую выражение чувств на своем лице	ВЭ	+
22. Бывает, что я не понимаю, почему испытываю то или иное чувство	ВП	-
23. В критических ситуациях я умею контролировать выражение своих эмоций	ВЭ	+
24. Если надо, я могу разозлить человека	МУ	+
25. Когда я испытываю положительные эмоции, я знаю, как поддержать это состояние	ВУ	+
26. Как правило, я понимаю, какую эмоцию испытываю	ВП	+
27. Если собеседник пытается скрыть свои эмоции, я сразу чувствую это	МП	+
28. Я знаю как успокоиться, если я разозлился	ВУ	+
29. Можно определить, что чувствует человек, просто прислушиваясь к звучанию его голоса	МП	+
30. Я не умею управлять эмоциями других людей	МУ	-
31. Мне трудно отличить чувство вины от чувства стыда	ВП	-
32. Я умею точно угадывать, что чувствуют мои знакомые	МП	+
33. Мне трудно справляться с плохим настроением	ВУ	-
34. Если внимательно следить за выражением лица человека, то можно понять, какие эмоции он скрывает	МП	+
35. Я не нахожу слов, чтобы описать свои чувства друзьям	ВП	-
36. Мне удаётся поддержать людей, которые делятся со мной своими переживаниями	МУ	+
37. Я умею контролировать свои эмоции	ВУ	+
38. Если мой собеседник начинает раздражаться, я подчас замечаю это слишком поздно	МП	-
39. По интонациям моего голоса легко догадаться о том, что я чувствую	ВЭ	-
40. Если близкий человек плачет, я теряюсь	МУ	-
41. Мне бывает весело или грустно без всякой причины	ВП	-
42. Мне трудно предвидеть смену настроения у окружающих меня людей	МП	-
43. Я не умею преодолевать страх	ВУ	-

44. Бывает, что я хочу поддержать человека, а он этого не чувствует, не понимает	МУ	-
45. У меня бывают чувства, которые я не могу точно определить	ВП	-
46. Я не понимаю, почему некоторые люди на меня обижаются	МП	-

## Додаток В

### Тест Холла «Опитувальник на емоційний інтелект»

Інструкція. Нижче вам будуть пропонувані висказування, які так чи інакше відображають різні сторони Вашої життя. Будь ласка, напишіть цифру праворуч від кожного твердження, виходячи з оцінки ваших відповідей:

Повністю не погоджений — (- 3 бали); В основному не погоджений — (-2 бали);  
Частково не погоджений — (-1 бал); Частково погоджений — (+ 1 бал); В основному погоджений — (+2 бали); Повністю погоджений — (+ 3 бали).

#### Текст опитувальника.

1. Для мене як від'ємні, так і позитивні емоції служать джерелом знання, як поводитися в житті.
2. Від'ємні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в моєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до вимог життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я слідкую за тим, як я себе відчуваю.
8. Після того як щось розстроїло мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не замикаюся на від'ємних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти заспокоююче на інших людей.
13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед лицем перешкоди.
14. Я намагаюся підходити творчо до життєвих проблем.
15. Я адекватно реагую на настрої, побудження і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокійства, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативних почуттів і розумію, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного огорчення.
19. Знання своїх справжніх почуттів важливо для підтримання «хорошої форми».

20. Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто.
21. Я хорошо могу распознавать эмоции по выражению лица.
22. Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать.
23. Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются.
24. Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей.
25. Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью.
26. Я способен улучшить настроение других людей.
27. Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми.
28. Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей.
29. Я помогаю другим использовать их побуждения для достижения личных целей.
30. Я могу легко отключиться от переживания неприятностей.

## Додаток Г

### Результати кореляційного аналізу

тау-b Кендалла.		Показники (τ Кендалла) та (ρ)	Організаційні здібності	МП (розуміння чужих емоцій)	МУ (управління чужими емоціями)	ВП (розуміння своїх емоцій)	ВУ (управління своїми емоціями)	ВЕ (контроль експресії)	Емоційна освіченість	Управління своїми емоціями	Самомотивація	Емпатія	Розпізнавання емоцій інших	Ефективність організації
стать	τ	-,023	,46**	,323*	,79**	,65**	-,261*	,087	,325*	-,13	-,15	,23*	,46**	
	ρ	,438	,027	,017	,027	,033	,041	,280	,025	,186	,157	,043	,027	
вік	τ	,005	-,094	-,323*	-,091	,065	-,261*	,087	-,225	-,13	-,15	-,023	-,091	
	ρ	,488	,267	,017	,274	,334	,041	,280	,065	,186	,157	,438	,274	
освіта	τ	-,008	,118	,221	,020	-,159	-,346*	,162	-,156	-,24	,143	,005	,020	
	ρ	,478	,230	,087	,451	,162	,015	,155	,163	,066	,186	,488	,451	
організаційні здібності	τ	1	,163	-,080	,118	-,019	,083	,078	,164	-,191	-,033	,275*	,42*	
	ρ		,131	,289	,206	,448	,282	,295	,128	,093	,411	,029	,02	
авторитарно- одноосібний	τ	,38	-,162	-,057	-,020	-,023	,070	-,071	-,088	,063	-,12	-,008	-,26*	
	ρ	,033	,122	,343	,442	,435	,305	,305	,262	,324	,186	,478	,041	
пасивно- потуральний	τ	-,325*	,038	,003	-,228	-,186	,090	-,098	-,122	-,18	,056	-,038	-,28*	
	ρ	,025	,393	,493	,051	,091	,257	,239	,187	,095	,345	,393	,036	
одноосібно- демократичн.	τ	,425	,151	,265*	-,126	-,137	-,167	-,138	-,092	-,28*	,123	,030	,44**	
	ρ	,065	,138	,030	,182	,162	,112	,159	,251	,036	,187	,414	,05	
MD	τ	-,156	-,191	-,033	,275*	,163	-,080	,118	-,019	,083	,078	,164	-,068	
	ρ	,163	,093	,411	,029	,131	,289	,206	,448	,282	,295	,128	,312	
A	τ	-,088	-,070	,092	,080	-,042	-,140	-,026	,051	,180	,054	,412**	,275*	
	ρ	,262	,311	,260	,285	,384	,158	,427	,358	,100	,351	,002	,029	
B	τ	-,122	,038	,073	-,207	-,033	-,139	-,28*	-,068	-,22	-,18	-,066	,080	
	ρ	,187	,392	,304	,070	,406	,159	,022	,312	,057	,163	,318	,285	
C	τ	,118	-,011	-,024	,043	,180	,100	,082	,118	,26*	-,01	,165	,102	
	ρ	,206	,470	,433	,383	,106	,241	,283	,202	,033	,470	,125	,240	
E	τ	-,026	-,076	,102	-,182	,008	,016	-,29*	,078	-,12	-,01	-,008	,227	
	ρ	,427	,296	,240	,101	,478	,456	,021	,290	,198	,471	,478	,059	
F	τ	-,28*	-,055	,227	,058	,077	,047	,076	,172	,232	,145	,351**	,102	
	ρ	,022	,349	,059	,342	,295	,370	,295	,111	,052	,154	,007	,240	
G	τ	,082	,018	,065	,198	-,008	-,093	,252*	,088	,146	,109	,172	,227	
	ρ	,283	,449	,324	,078	,478	,251	,034	,263	,146	,217	,108	,059	
H	τ	-,29*	-,116	,224	-,031	,039	-,054	-,195	-,020	-,01	-,09	,108	,065	
	ρ	,021	,205	,059	,413	,391	,351	,082	,442	,471	,261	,221	,324	
I	τ	-,088	-,111	,066	,268*	,177	,166	-,031	,204	,031	-,14	,023	,077	
	ρ	,266	,216	,323	,029	,106	,118	,413	,072	,413	,153	,435	,295	
L	τ	,044	,072	-,044	-,222	-,132	,061	-,032	-,167	,056	,29*	,005	-,008	



	p	,377	,307	,382	,060	,179	,334	,411	,120	,347	,020	,485	,478
M	τ	-,040	,079	-,150	-,150	-,200	,081	-,187	-,28*	-,30*	,057	-,033	,039
	p	,391	,294	,154	,152	,085	,288	,098	,024	,019	,347	,411	,391
N	τ	,015	,126	,263*	,080	-,065	-,023	,164	-,023	,228	,47**	,167	-,054
	p	,456	,185	,033	,285	,323	,435	,121	,435	,052	,001	,117	,351
O	τ	,47**	-,026	-,045	,044	,068	,113	,114	,013	,140	,003	,192	,166
	p	,001	,427	,377	,377	,316	,210	,210	,464	,161	,493	,087	,118
Q1	τ	,003	,187	,113	-,123	-,088	-,089	-,087	-,134	-,05	,29*	,126	,061
	p	,493	,091	,215	,190	,266	,262	,267	,167	,485	,019	,185	,334
Q2	τ	,29*	,246*	-,026	-,047	,044	-,126	,183	-,135	,075	,129	,016	-,088
	p	,019	,041	,427	,371	,377	,185	,097	,166	,298	,180	,456	,266
Q3	τ	,129	-,139	-,021	-,026	-,040	,093	,151	,183	,128	,000	-,110	,044
	p	,180	,164	,441	,427	,391	,254	,142	,096	,183	,500	,219	,377
Q4	τ	,000	,204	-,083	-,041	,015	-,058	,129	-,128	,018	,140	,061	,164
	p	,500	,072	,279	,385	,456	,338	,176	,177	,449	,158	,331	,121
IQ	τ	,113	,021	,217	,003	,024	-,234	,006	-,108	-,08	-,04	-,067	,54**
	p	,210	,444	,080	,492	,436	,060	,484	,237	,288	,390	,330	,010
Ефективність організації	τ	,42*	-,094	-,323*	-,091	,065	-,261*	,087	-,225	-,13	-,15	-,023	1
	p	,02	,267	,017	,274	,334	,041	,280	,065	,186	,157	,438	000

Примітка: \*\* -  $p \leq 0,01$ , \* -  $p \leq 0,05$ .