

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра практичної психології

**ПСИХОЛОГІЯ ХАРИЗМИ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В
МЕНЕДЖЕРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

освітнього ступеня «бакалавр»

Вікторії СТЕПАНЯК

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

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ХАРИЗМИ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТЕЙ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА | 6 |
| 1.1. Аналіз явища харизми у наукових публікаціях..... | 6 |
| 1.2. Теоретико-психологічні особливості харизми в менеджерській професійній діяльності. | 15 |
| РОЗДІЛ II. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ХАРИЗМИ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В ЇЇ ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. | 27 |
| 2.1. Обґрунтування методології, вибірки та процедури дослідження. | 27 |
| 2.2. Емпіричне дослідження рівня та особливостей харизми в менеджерів при виконанні ними завдань управління..... | 33 |
| 2.3. Обробка емпіричних даних математично-статистичними методами та інтерпретація отриманих результатів..... | 38 |
| ВИСНОВКИ | 54 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 57 |
| ДОДАТКИ | 62 |

ВСТУП

Актуальність. Сучасний світ щодо свого якісного існування досить часто ставить питання з позиції ефективності управління, яке все більш часто постає як в новому ключі і це вимагає суттєво вдосконаленої стратегії розвитку. Успішність у важливих сферах діяльності стала тією задачею, якої не є можливим досягти через суто володіння певним набором відповідних якостей, що мають слугувати здатності очолювати певну організацію чи бізнес-компанію з талановитих працівників. На зараз стає все більш важко добиватися успіху без харизми. Звісно, що потреби за успіхом спричиняє попит на технології застосування та розвитку явища харизми в професійній діяльності керівників. При цьому, для розуміння того, яким чином розвивати харизматичність в якійсь певній персоні особливо важливо розуміти те, що саме формує це явище і завдяки чому воно розвивається. Далі, наступним необхідним кроком є виділення рис харизми в менеджера і того, яким чином відбувається вплив його харизми на професійну діяльність трудової групи. В зв'язку з цим необхідним можна вважати дослідження саме психологічної складової харизми в менеджерів в процесах реалізації ними їх професійних завдань. Звісно, що це може спричинити низку певних питань з якісної реалізації такої ідеї, але це є можливим вирішити через проведення достатньо валідного та достовірного дослідження. Окрім цього, таке практично орієнтоване дослідження може стати суттєвим поштовхом для розвитку технологій і шляхів з високо ефективного менеджменту.

Мета: виявити основні психологічні особливості харизми в професійній діяльності менеджера в організації.

Завдання:

1. Проаналізувати наукові джерела з питання змісту та наповнення харизми як якості особистості, а також її особливостей в діяльності менеджера організації.

2. Обґрунтувати методологію емпіричного дослідження щодо рівня та особливостей харизми в діяльності менеджерів організації.

3. Внаслідок експериментального дослідження виявити психологічні особливості харизми менеджера в його професійній діяльності.

Об'єкт: психологія харизми особистості.

Предметом дослідження: психологічні особливості змісту та функціонування харизми менеджера в його професійній діяльності.

Теоретична основа: диплом містить аналіз різних психологічних теорій щодо явища харизми в особистості, особливостей менеджерської діяльності з виділенням аспекту саме за харизмою.

Наукова новизна: в даній кваліфікаційній роботі головним за науковою новизною є те, що експериментально досліджено саме психологічні особливості харизми як явища у професійній діяльності менеджерів в межах організації з врахуванням її ефективності.

Практичне значення: результати даної кваліфікаційної роботи можуть бути корисними для того, щоб розуміти позитив на недоліки явища харизми в цілому, а також щодо цілеспрямованого застосування в умовах виконання організацією чи певною професійною групою важливих завдань.

Гіпотеза дослідження: основною робочою гіпотезою даного експерименту було її уточнюючий різновид, яка була сформульована наступним чином: ефективність діяльності підлеглих працівників менеджеру є вищою, якщо в його присутній більший рівень за харизматичними рисами в його особистості. Крім того, більш продуктивною є професійна діяльність під управлінням осіб з більш вираженими лідерськими якостями.

Методи дослідження:

- теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення;
- Для збору емпіричного матеріалу використовувались наступні методики: опитувальник емоційного інтелекту «Емін» в авторстві Д. Люсіна, діагностика лідерських здібностей, визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки, «Самооцінка

біполярної ефективності керівника», що визначається як «Тест А» і «Самооцінка неефективності керівника» (тест Б), анкетування підлеглих працівників;

- математичні методи: середнє значення, стандартне відхилення, кореляційний (непараметричний критерій Кендала), факторний (метод виділення головних компонент) та порівняльний (критерій Стюдента для залежних вибірок) аналізи.

Структура: робота складається зі вступу, 2 розділів з висновками до кожного, а також за роботу в цілому, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ХАРИЗМИ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТЕЙ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Аналіз явища харизми у наукових публікаціях.

Тлумачна література надала такі визначення щодо харизми:

1. Це є божественним даром (звісно, що це є певне теологічне бачення якогось привабливого суб'єкта, що наділений цією властивістю ззовні);
2. Це така особлива за своєю природою та змістом обдарованість, що виявляється у можливостях отримання ведучої ролі і пов'язаної з нею ірраціонального типу влади [33, с.237].

За першим тлумаченням, який все ж є суто релігійним, харизмою визначено певний божественний дар, який людина отримала як результат сукупності за певними обставинами і труднощами для того, щоб стимулювати оточення для докладання певних зусиль. Це можна вважати „якістю особистості, що спричиняє щось на зразок поклоніння від інших особистостей і віру якщо не в безмежні, так хоча б дуже потужні можливості цієї особистості”. Такі особистості досить багато зафіксовано в історії людства, якими можна вважати як релігійні постаті, так й певні особливі державні діячі, представники мистецтва, політики, а також в інших сферах суспільної діяльності, де ключова роль часто належала здатності якогось одного з представників вийти за межі прийнятого стандарту та через унікальну комбінацію власних рис та їх реалізацію в поведінці викликати унікальне вирішення певної проблеми. Зазвичай, харизматичні особистості мають місце в історії людства тоді, коли останнє «дійшло краю» й виникає дуже нагальна потреба взяття на себе обов'язків з вирішення цієї проблеми [33, с. 237].

Вважається, що саме слово „харизма” бере свій початок з древньогрецької і позначає чи процес, властивість, чи якість, внаслідок чого відбувається „притягування до себе уваги”. У більш глибоких тлумаченнях

зазначається, що це поняття все ж бере свій початок від явища „харити”, яким древньогрецька міфологія іменує богинь краси та витонченості. Таким чином, ще в Стародавній Греції людей, які володіли харизмою вважали обранцями богів, що допомагало їм добиватися успіху. Пізніше, харизму використовували як алегорію. На зараз цим поняттям намагаються позначати „якості особистості, що викликають та спричиняють велику повагу в до неї як лідера; здатність захопити і повести за собою [33, с. 236].

Соціолог М. Вебер намагався дослідити це явище в соціальному розумінні, внаслідок чого ввів для використання формулу „завоювання авторитету завдяки харизматичним якостям” як певну обов’язкову вимогу до лідера, що має ірраціональний зміст. Також, він досить аргументовано вважав те, що в період кризи лідер, який має авторитет через свої харизматичні якості здатен відігравати вирішальну роль, оскільки йому довіряють і фактично безумовно слідує за ним [33, с.237].

Г. Лебон, аналізуючи цей феномен, вказує на те, що харизма або особиста чарівність – «це рід панування якоїсь ідеї або відносини над розумом індивіда. Це панування паралізує критичні здібності індивіда та наповнює його душу подивом та повагою. Це почуття незрозуміле, воно належить до того ж порядку, до якого належить чарівність, що опановує замагнетизованим суб’єктом. Чарівність складає саму могутню причину будь-якого панування» [23, с. 198 – 199]. При цьому харизма, як властивість особистості, на думку М. Вебера, хоча грає новаторську чи революційну роль, будується на емоційній основі, недовговічна і з часом рутинізується [24].

Тим не менш, у психології досі не існує єдиного, чітко розробленого підходу до розуміння феномену харизми. І для того, щоб відповісти на запитання, звідки і як виникає цей найцікавіший і такий складний для вивчення феномен слід проаналізувати онтологію психологічних підходів до вивчення харизматичної особистості. У руслі психоаналітичного підходу інтеграція психологічних знань щодо харизми найповніше представлена на

роботах З. Фрейда, К.Г. Юнга, А. Адлера, Е. Фромма, де так чи інакше здійснюється аналіз особливостей видатних особистостей і представлені спроби пояснення переваги масами певного типу вождя (лідера) та дотримання його заповітів або догм.

Досліджуючи соціальні процеси та вплив на них психологічних особливостей особистості, З. Фрейд робить висновок, що харизматичний лідер виступає аутоцентричною ланкою у ланцюзі «домінування - підпорядкування». Послідовники настільки натхнені його зовнішнім виглядом і манерами, що висловлювані ним думки, сприймаються масами як власні. Лідер стає виразником загальної волі мас, об'єднаних у єдиному пориві поклоніння йому. Головним же сполучним ланкою у будь-яких типах мас виступає «колективне лібідо» [13, с. 237].

Після З. Фрейда, проблемою лідерства цікавилися його послідовники. У концепції індивідуальної психології А. Адлера індивід патологічно прагне володарювання як засобу компенсації певних власних психічних та фізичних недоліків. Воля до влади та придушення інших – слабших осіб, розглядається як компенсація комплексу неповноцінності, який може як утруднити позитивне зростання та розвиток особистості, так і спонукати її до конструктивних зусиль та досягнень. А. Адлер наголошував, що практично у всіх видатних (харизматичних) особистостей ми можемо зустріти якусь недосконалість, «Складається враження, що всі вони зустріли значні перешкоди на початку свого життя, але боролися та впоралися із нею» [6].

К.Г. Юнг вводить у психологію поняття «мана-особистість» (mana-personality), що є персоніфікованим архетипічним образом надприродної сили, який реалізується в герої або богоподібному бутті. Мана-особа виступає як домінанта колективного несвідомого, добре відомого архетипу могутньої людини, що є у вигляді героя, лідера, керівника, чаклуна, мага, цілителя, святого, управителя людей та духів, друга Бога» [47]. Аналізуючи це поняття, К.Г. Юнг приходить до висновку, що кожен індивід прагне ототожнення себе з манаособистістю. Як зазначає Дж. Кемпбелл, вона

притягує до себе, тому що є суб'єктом, «зарядженим чарами великої соціальної маски» [18]. Тобто, «мана-особистість» виступає як аналог харизматичної особистості.

На ідеях К.Г. Юнга побудовано низку інших теорій та типологій харизматичних особистостей. Так, використовуючи ідею архетипів, Й. Штайрер запропонував такі типи харизми: "Батько", "Герой", "Спаситель" і "Цар". Образ батька (патерналістська харизма), на думку Й. Штайрера, асоціюється з «деспотичним батьком-паном» або з «батьком-благодійником». У суспільстві з переважаючими патріархальними уявленнями батько – це прообраз творця, батька та необмеженого владика [19, с. 103]. Архетип героя є найпопулярнішим у світі. Він зустрічається у міфології різних культур. Він є «юнацькою протилежністю» похилого віку батька і уособлює те, чим колись був наділений батько, - стійкість, мужність, відвага. Якості особистості, що має героїчну харизму: непересічність і незалежність, віра у свої сили і відданість справі, панування та твердість. Непереможний герой «іде своїм шляхом, перемагаючи ворогів, завойовуючи захоплення та вдячність оточуючих і знаходячи, зрештою, безсмертя. Він нікому не підпорядкований, реалізує колективну мрію про владу та свободу, самодостатній, могутній, сильний і грандіозний» [9, с. 105].

Особливе місце у ряді психоаналітичних теорій, що взаємодоповнюють знання про феномен харизми особистості займає теорія авторитарної особи Е. Фромма. Досліджуючи психологію сучасної людини, він писав, що в результаті розпаду патріархально-сімейних зв'язків, посилення впливу масової культури, в умовах страждання від нестерпного почуття свободи, самотності, загубленості у складних соціальних освітах, виникає особливий тип особистості – авторитарна особистість. Негативні почуття загострюють у ній інстинкт самозбереження та жагу до самоствердження. Потреба особистості відмовитися від власної незалежності, злити своє «Я» з ким-небудь або з чимось зовнішнім, щоб таким чином набути сили, що бракує самому індивіду (за словами Е. Фромма – «поклоніння Абсолюту») стає

способом подолання обмеженості індивідуального існування . «Людина будь-якої епохи та будь-який культури стикається з тим самим питанням: як подолати самотність, як досягти єднання, як вийти за межі свого окремого життя і знайти возз'єднання» [41, с. 378].

Дещо інший підхід представлений в теорії транзактного аналізу Е. Берна [12]. Цей підхід до харизматичного лідерства аналізує та пояснює ірраціональність мас у виборі вождя у критичних ситуаціях.

Цікавими є і сучасні концепції, що спираються на біхевіоральний підхід та розробляються у межах теорії трансформаційного лідерства. Дані концепції відповідають питанням, які ж «видатні якості» дозволяють людині стати натхненником інших. Найбільш розробленою в методологічному плані є концепція, згідно з якою харизматичність може виглядати як реально існуюча, що вимірюється на основі експертної оцінки характеристика особистості. В результаті проведених досліджень було виділено певний набір якостей, вимірюючи які можна виявити ступінь вираженості. ти харизматичності особистості. Дана концепція стала основою для створення Дж. Конгер і Р. Канунго «Шкали харизматичного лідерства», будується на вимірі таких параметрів харизматичного лідерства як:

- чутливість до навколишнього оточення;
- чутливість до потреб членів організації;
- критика існуючого стану речей, образ майбутнього та його формулювання;
- особисті ризики;
- поведінка, що йде врозріз з традицією [13].

Б. Бассом розроблено багатофакторну теорію щодо лідерства, одним із параметрів якого виступає харизма. Як основні елементи вимірювання харизми автор виділяє створення проекту або образу майбутнього (мета, програма діяльності, результати та очікування, навколо яких об'єднуються послідовники лідера); почуття покликання; заразлива гордість (*infectious pride*) як почуття власної гідності (свідомість особистої сили, навчання

подібним здібностям інших та розвиток у них талантів); довіра і повага з боку підлеглих (як наслідок відповідальності, послідовності, надійності та наполегливості лідера) [14].

Н. Енкельманном виділено наступні характеристики харизматичної особистості: індивідуальна магнетично приваблива сила; натхнення, що випробовується від виконуваного життєвого завдання; ототожнення себе з діяльністю; впевненість у своїх силах; вміння зосереджувати свою увагу на найголовнішому; комунікабельність та здатність встановлювати довготривалі та міцні міжособистісні відносини; вміння мотивувати себе та інших; здатність знаходити до людей правильний підхід; вміння ставити перед собою та іншими чіткі цілі; чарівність, активність та енергійність; уміння приймати рішення та служити зразком для наслідування; позитивне сприйняття життя [25].

О. Сидоренко вважає, що до базових складових харизми належать: психосексуальна привабливість; інтелект вищий за середній рівень; соціально прийнятна маргінальність особи; наявність екстремального життєвого досвіду [36]. При цьому, змістовна сторона харизматичної особистості, вважає С.М. Зінев, визначається унікальним поєднанням внутрішньоособистісних якостей (успішності, цілеспрямованості, або телеологічності, креативності в діяльній активності, інтелектуальності та зовнішнього вигляду) та позаособистісних показників (наявність адептів, команди, послідовників) [17].

А. Сосланд, який досліджує особливості штучно сформованої харизми вважає, що в її основі – вміння справляти враження володіння харизматичними властивостями, та визначає ряд поведінкових особливостей її носіїв: постійна готовність до бою (харизматична особистість завжди затребувана там, де потрібно піднімати будь-кого на битву, у своїй питанні у тому, що первинне – відкрита агресія чи захисна позиція, представляється автору істотним); новаторський життєвий стиль, так втрата «новизни» загрожує її носія втратою харизми; певний сексуально-містичний імідж.

Підсумовуючи всі властивості харизми, А. Сосланд виводить її стрижневу характеристику – трансгресивність, завдяки якій створюється особливе енергетичне поле, куди притягується всі, хто мав хоча б найменший контакт із харизматичною особистістю [48]. Розглядаючи дані психологічні концепції, що сприяють розширенню сфери дослідження даного феномену, слід сказати, що поняття «харизматичний лідер» та «харизматична особистість» є тотожними. Поняття «харизматична особистість» ширше за своїм смисловим наповненням. Тим не менш, багато концепцій харизматичного лідерства застосовні до вивчення харизматичної особистості, так як саме харизма, переважно, дозволяє людині стати лідером. Харизматична особистість – це особистість, яка має певний набір якостей харизматичності, через які вона визнається оточуючими як незвичайна та виняткова.

Харизма є не що іншим, як притягуючою силою, яка випромінюється особистістю, мистецтвом заворожування інших людей. Це пояснює те, чому так часто розходяться думки людей щодо того, хто з оточення володіє харизмою, а хто її позбавлений. Людина, в присутності якої оточення почувається комфортно, до слів якої прислухаються, яка здатна надихати і вести за собою, в якій є ніби іскорка, обов'язково може бути наділеною достатньо потужними харизматичними якостями.

Для посилення потужності харизма ще можуть бути спеціально використовуватися символи, посилення враження про неймовірну силу, витривалість, здатність виконувати дуже потужне планування, віддавати накази, розпорядження, що не вимагає елементарного намагання добиватися їх виконання, здатності непомітно приходити і йти, бути ніби одночасно завжди і всюди, здатності раптово „зійти з розуму”, по унікальному спілкуватися, досягати взаєморозуміння з людьми через виклик в них позитивних почуттів аж до любові, вибудовувати взаєморозуміння та сприйняття на некритичному рівні. Далі трохи зупинимося на характеристиці зазначених особливостей, які посилюють харизму особистості:

1. Використанням символів є „фізичні об’єкти або знаки, що наділені певними значеннями, які мають бути підібрані за посадою, яку обіймає керівник з харизмою чи функцій, якими керується лідер харизматичного типу. За допомогою символу до людей моментально доноситься інформація про те, ким є людина, яка стоїть перед ними і якими якостями вона володіє. Так, наприклад, сучасний діловий світ намагається досить продумано використати таку особливість сприйняття зовнішніх об’єктів психікою людини і тому вже існує досить продумана система символіки, що є здатною підкреслити керівника як і перед підлеглими, так і перед партнерами чи конкурентами.

2. Сила. Сильним є такий лідер, який стимулює ефективний рух оточення й при цьому не встає зі свого робочого стільця. Цьому лідеру непотрібно володіти значною фізичною силою, оскільки головною його силою є сила духу, міцна воля і ціленаправленість.

3. Витривалість. Це є здатністю продовжувати діяти без суттєвого зволікання на зовнішні несприятливі обставини, що не може не викликати повагу. При цьому, таке враження виявляється як серед підлеглих, так і в конкурентів. При цьому, лише одного факту великої витривалості буває достатньо для того, щоб створити таку харизму з якою будуть рахуватися.

4. Здатність планувати, віддавати накази, розпорядження, а ще добиватися їх безапеляційного виконання. Лише наявність таких якостей вже може робити особистість значною повагою та наділяти людину лідерським статусом.

5. Здатність непомітно приходити та зникати. Харизматична особистість з’являється ніби з під землі, раптово, вміє швидко аналізувати ситуацію і діяти найбільш адекватно та відповідно до ситуації, що склалася. На таку особистість завжди можна розраховувати, але з нею теж необхідно постійно рахуватися.

6. Така якість як бути здатним раптово „зійти з розуму” може бути використана для того, щоб прискорити підлеглих в разі такої необхідності.

Бурхливий гнів може сприяти досить сильному ефекту, особливо якщо це задіяють рідко й суто за крайньої, необхідної ситуації.

7. Здатність якісно комунікувати, досягати взаєморозуміння з оточенням, викликати в нього позитивні почуття, любов, формувати базу для взаєморозуміння. Це якість підкреслює тезу про строгого, але справедливого лідера.

Вияв всіх зазначених якостей суттєво посилює справжню силу харизми лідера. Відповідно, зменшення якостей, а також їх невеликий рівень сформованості зменшує шанси перебувати в статусі харизматичного лідера [26, с.118].

Аналіз низки літературних джерел [12; 26; 34; 48] створює можливість виокремлення низки найбільш потужних якостей, що суттєво визначають схильність до харизматичного лідерського статусу. Так, до таких можуть бути включені певні характеристики та якості, що визначені як особистісна магнетична сила; здатність мати натхнення, яке відчувається від життєвих завдань, які виконується; ототожнення з видом діяльності, при якому формується враження про те, що особа знайшла своє призначення та перебуває на своєму місці; розкриваються власні задатки та здібності; в поведінці виявляється достатній рівень впевненості у власних силах і щодо душевної рівноваги; здатність, що реалізувалась у вмінні зосереджуватися на найбільш головному; комунікабельність і вміння формувати довгі міжособистісні взаєностосунки; навички потужної сили за самомотивуванням та стимулюванням оточення; навички пошуку найбільш правильного варіанту в підходах до кожної особистості; здатність виробляти й ставити собі та оточенню чіткі задачі; шарм; активна та енергійна поведінка; здатність виробляти та приймати достатньо адекватне рішення, за яке готове буде братися оточення; бути зразком для наслідування для багатьох людей з близького та дальнього оточення; позитивні нотки в ставленні та сприйнятті життя.

1.2. Теоретико-психологічні особливості харизми в менеджерській професійній діяльності.

Якщо сухо вказати на те, що управлінська діяльність є переважно розумовою працею, так тоді прийдеться забути про необхідність для менеджера його харизми. Так, хоча така діяльність безпосередньо і не створює матеріальні результати діяльності, однак виступає важливою та невід'ємною частиною спільної професійної діяльності. При цьому, інтелектуальна складова визначає доцільність, оптимальність, результативність та вдосконалення спільної діяльності на майбутнє. Тому, управлінською діяльністю можна вважати різновид суспільної праці, основне завдання якої полягає у забезпеченні цілеспрямованих, скоординованих дій як відносно відокремлених учасників відносно спільного процесу праці, так й професійних груп, що можуть бути різними за структурою та кількістю, якістю підготовки та згуртованістю. Суть менеджменту, його функцій та специфічні особливості можуть бути визначені, з одного боку, через завдання, які ним вирішуються, а з іншого, його предметом, засобами і самими процесами. При цьому, основними завданнями управління є визначення головних цілей, результатів діяльності організації, створення достатніх необхідних умов щодо реалізації, встановленню певної гармонії між індивідуальними процесами праці, нормального координування спільної діяльності між працівниками. Тому, звісно, що наявність в менеджера таких інтелектуальних здібностей до планування та організації діяльності формує відповідне ставлення до нього з боку підлеглих, колег та конкурентів. Це не те, щоб було головним у формуванні харизми, але все ж є важливим для такого статусу.

Крім зазначеного, управління має орієнтуватися на задоволення потреб персоналу, що є важливою складовою підвищення ефективності професійної групи чи організації в цілому. Тому, управлінням ще є робота з людьми, а їх трудова активність є об'єктом керуючого впливу, а відносини виступають у

вигляді інформації в її різноманітних формах. Тому менеджмент має інформаційне підґрунтя [23, с. 118].

Менеджмент можна віднести до соціального різновиду управління й саме за такого управління найбільше розкривається харизма особистості менеджера. Соціальним управлінням є цілеспрямована організуюча діяльність з метою оптимізації соціального середовища як у цілому, так і в розрізі його частин, сфер, галузей, асоціацій. Суб'єктом і об'єктом управління представлено саме через людину. Тому, в управлінських системах соціального середовища головним і провідним є саме людський фактор. Й саме співробітництво, спільна діяльність заради досягнення конкретних цілей, перетворює окремо взятих людей у колектив [19; 27; 42].

Також, узагальнення опублікованих джерел [11; 29; 37; 44] дало змогу визначити найбільш суттєві ознаки соціального управління, якими є наступні:

виникає через спільну діяльність людей;

головним призначенням є те, щоб здійснювати регулюючий вплив на поведінку учасників спільної діяльності;

функціями є питання щодо координації, узгодженої діяльності, формування планів, контролю, нагляду та примушення до виконання завдання, що комбіновано будуть реалізуватися в межах соціальних відносин;

через соціально-управлінські впливи виникають менеджерські відносини, які є різновидом суспільних та вольових відносин;

соціальне управління є різновидом людської діяльності.

Керівники, здебільшого, мають досить творчо підходити до вирішення професійних завдань та мати задатки до запровадження до новацій. Так, начальник з недоліками за рівнем щодо винахідливості рідко буде висувати нові ідеї, є недостатньо здатним ініціювати в професійного оточення поведінки з творчими нотками та використовувати нові підходи в організації та реалізації робочих процесів. Такі менеджери нечасто знайомляться з тими

методами, що потенційно орієнтовані на підвищення винахідливості або ж висміюють їх як несерйозні та поверхові. Звісно, що винахідливість вимагає готовності побороти перешкоди і невдачі. Керівник, що переконливо не виявляє бажання йти на розумний експеримент, ризик чи хоча б трохи стати на шлях використання творчості до роботи, не зважати на труднощі, не буде здатним розвивати ініціативу й у підлеглих. Такий керівник в значній мірі буде втрачати в харизмі, не буде мати достатньої підтримки з боку професійного оточення щодо вирішення завдань підпорядкованої йому професійної групи. Менеджер має виявляти наполегливість, вміти якісно та довготривало взаємодіяти з професійним оточенням та впливати на нього.

З точки зору окремих представників американського менеджменту (К.Френч та А.Рейвен) виділено певні форми влади, які можуть бути застосовані керівниками, Так, вони виділили владу:

через примус (вплив через страх, який керівник використовує через примус, що може володіти харизмою. Проте, як тільки підлеглі засумніваються в ньому і побачать шляхи звільнення, вони можуть змести свого начальника з не меншим надхненням, ніж до того його підтримували. Недоліками впливу через примус вважаються великі енергетичні витрати на управління; відсутність довіри або низький її рівень; можливість взаємних обманів; незадоволення щодо роботи та робочого місця; гальмування розвитку персоналу);

через винагороду (використовується бажання отримати винагороду в обмін на дію (роботу), певну поведінку. Винагорода має бути достатньо за ціною. Тому, треба враховувати, що в кожній людині є своє сприйняття і розуміння цінностей. До цього виду влади за недоліками мають такі як обмеження розміру винагороди, а також через законодавчі акти, положення, політику організації чи фірми; не завжди є можливим встановити відношення працівника в отриманому результаті й відповідно доцільність винагороди;

експертну;

еталонну (формується на засадах харизми, не логічно, не по традиціям, а на силі особистих якостей, здібностей лідера. При цьому велике значення мають такі характеристики як енергійність; досить впливова зовнішність (особливо, наявність стигми); незалежність в характері; добрий рівень ораторських навичок; сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, пихатості, зарозумілості; достойні та впевнені манери поведінки. До недоліків слід віднести деяку самовпевненість керівника; можливість його відмови від інших видів влади);

законну чи традиційну (задовольняється потреба в захищеності і приналежності. Харизма буде в тих лідерів, що очолюють групу прихильників патерналізму. Тому, недоліки такої влади полягають в тому, що традиції можуть бути спрямовані проти реформ; відсутній тісний зв'язок між традицією і винагородою, задоволенням потреб; проблеми з використанням потенціалу персоналу, оскільки здібності залишаються непоміченими).

Управління персоналом часто в якості достатньо ефективної бази використовує та ґрунтується на певних принципах:

підтримка в підлеглих самоповаги. Так, спочатку треба похвалити і тільки потім надавати вказівки по вдосконаленню робочих процесів. Звісно, що в такій формі подачі й критика буде сприйматися не як критика, а більше як добра порада. Тому, підлеглий може бути вдячним за те, що йому так мудро вказали на недолік й при цьому надано розумну пораду;

увага до проблем, а не до особистості;

активне підкріплення позитивних реакцій на бажані дії чи негативних на небажані;

на зміну поведінки необхідно реагувати одразу, оскільки відстрочена реакція викликає заплутаність;

висування ясних вимог, підтримка постійного контакту, міцного та якісного зворотного зв'язку [26; 32; 38].

Далі перейдемо до короткого розгляду принципів менеджменту, знання та використання яких є необхідним для ефективного управління людьми та в значній мірі визначає в цьому процесі наявність харизми. Маємо на увазі таке:

1. Довіра. Заволодіти довірою при управлінні є реальним лише тоді, коли демонструється приклад для наслідування з цінуванням, визнанням досягнень працівників через заохочення і підтримку з врахуванням максимально можливої справедливості. Одного разу втрачена довіра потім відновлюється вкрай важко. Більше за все довіра руйнується через те, що персонал може підозрювати нечесність з боку менеджерів, підкилимні ігри, часті або хоча б періодичні провали в управлінні в цілому чи за якимось напрямком. Звісно, що говорити про наявність статусу харизматичного лідера в менеджера, якому недовіряють підлегли не є можливим. Тому, довіра не є фактором харизми в менеджера, а є ознакою того, що вона може бути присутня й є наслідком харизми. При цьому, чим безапеляційною з боку професійного оточення є довіра, тим про більшу харизматичність це може свідчити.

2. Постановка розумних завдань, що має наслідком формування переконання в підлеглих щодо того, що цей керівник в абсолютній більшості ситуацій обере найкращий варіант. При цьому, треба враховувати ще й те, працівники можуть краще розумітися на тому як виконати певні завдання. Тому, завдання начальника полягає в тому, щоб надати підлеглим певні повноваження, а ще й дати їм можливість брати участь в процесах планування, вироблення і прийняття рішень, що здатне суттєво підвищити їх зацікавленість в діяльності та самооцінку. Тут говориться про мудрість менеджера, що також є досить вагомим фактором формування його харизматичного образу, статусу. Й навпаки, якщо менеджер сприймає працівників тільки в якості виконавців, то вони в значно меншій мірі будуть виявляти ентузіазм і зацікавленість, що буде призводити до формування в

них асоціацій про взаємозв'язок їх негативного стану з таким менеджером. Зрозуміло, що за такої поведінки менеджера результати будуть не лише гіршими за прямими показниками, а також щодо клімату, конкурентоздатності й ще недоліків у використанні потенціалу лідерства, а особливо харизматичного.

3. Правильне використання працівників. Щоб це реалізувати керівник досить потужно розбиратися в особистості підлеглих, їх внутрішній психології, мати здатність проникати в їх наявні та заховані потреби, інтереси та зацікавлення, володіти достатнім професійним досвідом та наполегливістю. Якщо працівник отримає роботу, яка йому є цікавою, бажаною, тоді суттєво зростає можливість прояву ним своїх здібностей, виконання завдання з ентузіазмом, формуванню змістовно-процесуальної мотивації внаслідок отримання задоволення в роботі, мати добрі результати, отримання зовнішнього визнання та похвали, що формує зовнішню складову мотивації. Це та частина компетентності менеджера, що знову ж таки виявляє його мудрість та орієнтацію на досягнення результату внаслідок спільної діяльності. Звісно, що й це може виявитися значним фактором його харизми.

4. Єдина думка щодо ставлення до цілі та ототожнення себе з нею. Це тверда основа, на якій побудована спільна робота. Ототожнення особистості працівника з цілями відбувається легше. Саме сприятливі для прояву здібностей умови є ключем до ефективної та успішної роботи професійної групи.

5. Мотивація. Не є особливо важливим те, яка кількість працівників перебуває під керівництвом якщо не буде нормальної мотивації з досягнення поставлених завдань. Якщо працівники будуть поважати свого керівника і цінувати, то не кинуть в складних професійних ситуаціях, а спробують зробити все для того, щоб допомогти. Якщо начальник є спроможним переконувати працівників й це формує в них досить потужну мотивацію – це ознака харизматичної особистості. Мотивація в даному вигляді здатна існувати як вірус через розповсюдження там, де є сприятливі умови.

б. Подавати добрий приклад. Начальник буде мати статус харизматичного лідера, що суто позитивно вплине на якість та потенціал управління тоді, якщо буде слугувати прикладом для наслідування. Саме цей фактор на пряму вказує на дію еталонної влади, що спричиняє бажання в значної частини оточення, а особливо серед молоді когось наслідувати внаслідок значної привабливості в цілому якогось об'єкта [26; 27; 45].

Далі спробуємо коротко оглянути та проаналізувати результати досліджень практиків в сфері консалтингу щодо менеджменту та лідерства. Так, такі консалтингово-дослідницькі організації як Russell Reynolds Associates та Hogan Assessment Systems [57] провели дослідження з метою відокремити реальність від міфів та визначити ключові параметри лідерства, що впливають на розвиток компаній. В результаті з'ясували, що енергійність, вміння вибудовувати пріоритети та зосереджуватися на суті проблем, а також розуміти межі своїх знань (і задіяти знання інших людей) мають значно більше значення в управлінні компанією, ніж такі якості, як схильність до самореклами та екстраверсії. Вони скористалися трьома інструментами, а саме «16-факторний особистий опитувальник» (16PF), «Професійний особистісний опитувальник» (OPQ-32), «Аналіз зон розвитку Хогана». Аналіз емпіричних даних виявив, що з багатьма особистими характеристиками керівники компаній істотно відрізняються від інших управлінців. Дві риси особливо виділялися на загальному тлі: здатність брати на себе ризики та схильність до рішучих дій, що спрямовані на отримання вигоди з представлених можливостей. Крім того, ось ще шість якостей, що відрізняють типового керівника компанії від інших топ-менеджерів: енергійність та працездатність; творче мислення; здатність «заглядати» у майбутнє; командне будівництво; активний обмін інформацією; вміння мобілізувати людей. Далі, зазначають, що коли було порівняно результати кращих керівників з даними їх менш успішних колег, з'ясувалося, що перша група мала три характерні особливості:

1. Висока міра цілеспрямованості, ентузіазму та наполегливості. Ці риси часто проявляють себе у вигляді енергійності, нетерплячості, прагнення діяти та рухатися вперед, а також у вигляді підвищеного почуття причетності та залученості до діяльності організації. Дослідники з McKinsey опублікували свої спостереження щодо гендиректорів, які недавно вступили на посаду. Якщо коротко, то вони стверджують, що найгірше, коли новий директор «сидить, склавши руки». Найефективніші керівники «діють рішуче і швидко, прагнуть перетворити свої компанії».

2. Здатність проникати у суть справи і «бачити корінь» проблем. Вони мають здатність відволіктися від зовнішніх і другорядних деталей, побачити картину загалом і зрозуміти її контекст. Вони точно розставляють пріоритети у своїх думках та діях. Ми називаємо цю межу «вмінням відокремлювати зерна від половини». Хороший керівник має «нюх» на найсерйозніші проблеми, труднощі та загрози, що стоять перед організацією, і пильне «око» на потенційні можливості, що виникають на горизонті.

3. Їх більше турбує майбутнє організації, її показники, результати та потреби інших людей, ніж свої власні амбіції. Вони «знають межі своїх знань», дивляться на речі відкрито та неупереджено, прагнуть отримати додаткову інформацію та завжди готові вчитися новому. Багатьом здасться, що цей тип щодо скромного гендиректора суперечить здоровому глузду. Водночас чимало робіт присвячено скромності та її користі для керівника. Крім того, найуспішніші керівники переконані в тому, що найкращі ідеї завжди перемагають, а народжуються такі ідеї найчастіше внаслідок взаємодії з іншими людьми.

Д. Стамуліс [56] втім вважає, що єдиного та універсального профілю успішного керівника просто не існує. У кожному окремому випадку необхідно аналізувати широкий спектр параметрів та умов, перш ніж можна зупинити свій вибір на певному профілі кандидата. Деяким компаніям дійсно потрібен екстраверт, який зможе рекламувати успіхи компанії, беручи участь у численних та різноманітних подіях та громадських заходах. В інших

випадках доречним буде спокійніший підхід, при якому лідер вибудовує міцні відносини без рекламних гасел і мішури, намагаючись не розтривожити ринки. Проте найважливішими у списку необхідних якостей залишаються здатність приймати ризиковані рішення та вміння користуватися сприятливими можливостями у ситуаціях із високими ставками, особливо коли «правильність» рішення не є до кінця очевидною. Це ключові характеристики, які відрізняють керівника компанії від решти топ-менеджерів. Якщо рада директорів хоче підвищити свої шанси на успіх і найняти дійсно видатного лідера, йому слід проводити інтерв'ю, оцінюючи енергійність та ентузіазм кандидатів, та відбирати серед них тих, хто не розкидається на деталі, а зосереджується на суті проблем.

Далі про спробу практика у сфері HRM О. Набатчикової [56] класифікувати стилі управління сучасних менеджерів. Всього їх 10, а стиль № 8 є саме харизматичним. Вона надала такі головні складові характеристики цього психотипу. Він не пригинає до землі наказами та розпорядженнями, він надихає та дає крила. Працівники готові за ним йти і у вогонь, і воду. А також й в іншу компанію, якщо він не порозуміється з власником. На харизмі будуються чудові команди: натхненні, енергійні, сповнені ідей, ефективні. При цьому, «харизматичний» не завжди означає «компетентний у професійній галузі». Людина може бути яскравою особистістю, майстром переконання, талановитим комунікатором, але може банально не вистачити жорсткості, управлінських навичок і чуття.

Окрім цього, інші практики у сфері HRM [25; 46] рекомендують до застосування концепцію «Менеджмент 3.0». Це вважається стилем управління з використанням комплексної адаптивної системи, яка не має постійної та чіткої структури. Команда є самоорганізованою, гнучкою та здатною швидко досягати мети. Керівник у цій системі не дає доручення та не контролює їх виконання. Це скоріше наставник, ідейний натхненник та консультант. Він має особливий статус, виконуючи свою керівну роль задля досягнення загального результату. Управління перестає бути лише

відповідальністю. Це необхідна функція. Метою такого лідерства є розширення бізнесу, створення умов для розвитку талантів та задоволення потреб клієнтів. Перевагами менеджменту такої ідеї щодо реалізації менеджменту її автори вважають те, що це є майбутнім управління. Для керівників важливо миттєво реагувати зміни навколишнього середовища, щоб бути ефективними. Гнучка команда, що самоорганізується є запорукою успіху будь-якої компанії. Робота з клієнтами не терпить повільності, надмірної бюрократії та догматичності. Відповіді на клієнтські запити мають бути не лише якісними, а й своєчасними. Підхід, коли без керівника, якого немає на місці, завдання не вирішуються, безнадійно застарів. Статус керівника не є постійним. Сьогодні фахівець може працювати в проектах, виконуючи доручену йому роботу, а завтра керувати проектом, якщо в цій ролі він буде корисним. Все вимірюється ефективністю тут і зараз. Постійних обов'язків немає. Серед найбільших переваг менеджменту 3.0 – адаптивність. По суті, організації, які працюють за такими правилами, здатні звикнути до чого завгодно. Вони з легкістю долають будь-які перешкоди, впевнено почуваються в умовах невизначеності, швидко орієнтуючись у всьому новому. Й звисно, що в даній пропозиції велике місце займає саме те, що розуміється та функціонує як харизма ключових осіб професійної групи.

Далі, в інших джерелах [22; 35; 42; 46] еталонну владу називають ще харизматичною й пояснюють її формування через силу особистих якостей або професійних здібностей людини, яка у даному разі визнається лідером не лише формально. Такими якостями потенційно визначені такі як позитивна енергетика, що випромінюється людиною, її значні показники щодо незалежності, впевненості, гідності, неординарної і вражаючої зовнішності, гарних риторичних здібностей, сприйнятливості щодо похвали своєї особи без марнославства, пихи та зарозуміння. Важливими професійними рисами менеджера вважається наявність харизматичного впливу, а саме вміння бути дійсно ефективним управлінцем; впевненості у собі; вимогливості та позитивного критики у ставленні до підлеглих; об'єктивності щодо

заохочення та покарання; ввічливості і доброзичливості; почуття гумору, нормального сприйняття жартів; проявів зацікавлення особистими проблемами підлеглих. Керівник з харизмою викликає у підлеглих симпатії і обожнення; сприймається як зразок; його діяльність має значну безумовну і беззастережну підтримку в оточенні. Джерелом такої влади є наявність послідовників, їх віра в ідеальність лідера, що й слугує потужною підставою для влади. Однак, потенційним недоліком харизматичної влади може бути те, що це може бути використане також й через негативний вплив. Крім цього, харизматики здатні повірити у непохитність своєї влади, внаслідок чого така особа перестає використовувати інші її форми, що збіднює варіативність важелів впливу і зменшує можливості лідера.

Висновки до 1-го розділу.

Таким чином, можна підсумувати результати проведеного теоретичного етапу даного дослідження. Так, зазначимо, що розуміння явища харизми формувалося та уточнювалося, доповнювалося та трансформувалося впродовж багатьох віків і спершу ґрунтувалося більше на релігійному поясненні. Проте, з часом набуття цивілізацією інтелектуальних здобутків та збільшення кількості особистостей наукового спрямування поняття харизми було поширено ще й на особи чи образи відомих політичних, наукових діячів, представників мистецтва. Такий наслідок найбільше пов'язується трактування розуміння харизми з суб'єктивними особливостями сприйняття особи як харизматичної. Це виявляється в тому, що керівник, лідер може сприйматися харизматичною персоною через суб'єктивну позицію кожного підлеглого, партнера, колеги. При цьому, в іншій соціально-професійній групі така особа не обов'язково буде визнана саме харизматичною.

Харизматичний менеджер має володіти системою певних особистісних якостей, що унікально поєднуються й цим здатні формувати в особистості потенційну здатність бути лідером для певної соціально-професійної групи з

використанням в основі еталонної влади. Цими якостями можуть бути такі як наявна потужна психологічна сила, витривалість, здатність якісно планувати, віддавати накази, розпорядження, а також без суттєвих зусиль отримувати їх виконання, здатності бути завжди і всюди, здатність раптово „зійти з розуму”, вміти так спілкуватися та досягати розуміння з людьми, щоб викликати їх повагу та любов, будувати взаєморозуміння, вміння використовувати символічні знаки. Крім того, харизма безумовно межує з лідерством, оскільки такий керівник є лідером. Також, велику роль в харизматичності відіграє здатність особистості управляти своїми емоціями та впливати на емоції оточення.

РОЗДІЛ II.

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ХАРИЗМИ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ В ЇХ ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.

2.1. Обґрунтування методології, вибірки та процедури дослідження.

Спочатку необхідно визначитися з тими методиками, які будуть використані отримання емпіричних даних. Звісно, що вони мають бути валідними, надійними, придатними для застосування в умовах даного дослідження. Тому, внаслідок пошуку методик було прийнято рішення про доцільність застосування таких, що зазначені та охарактеризовані далі за текстом.

Опитувальник емоційного інтелекту «Емін» в авторстві Д. Люсіна призначений для діагностики достатньо різноманітних аспектів за емоційним інтелектом, що в даному випадку представлено через наступні шкали:

емоційний інтелект (як здатність розуміти свої і чужі емоції і здійснювати відповідне керування);

міжособистісний інтелект (розуміти емоції інших людей та управляти ними);

внутрішньоособистісний інтелект (розуміти власні емоції та управляти ними);

здатність розуміти свої і чужі емоції [41].

Основу опитувальника складає тлумачення емоційного інтелекту як здатності реалізувати можливість розуміти свої і чужі емоції, а також управляти ними. Здатність розуміти емоції означає те, що така особистість може розпізнавати емоції, тобто встановлювати сам факт емоційного збудження у себе або у іншої особи; може ідентифікувати емоції, тобто встановлювати, яка саме емоцію переживає власне сам або інша людина. І ще те, щоб знайти для неї словесне пояснення; розуміння причин, що викликали

таку емоцію і наслідки, до яких вона може привести. Здатність управляти емоціями означає те, що особа здатна контролювати інтенсивність переживання емоцій, приглушати надмірні за силою емоції; може здійснювати контроль за зовнішнім вираженням емоцій, може за такої необхідності в довільному режимі викликати певну емоцію. А здатність до розуміння і управління емоціями є тим, що спрямоване як на власні емоції, так й на емоції оточення. Таким чином, можна казати про внутрішньоособистісний та міжособистісний емоційний інтелект. Зазначені різновиди припускають потребу в актуалізації когнітивного процесу і відповідних навичок, однак, ймовірно, мають бути пов'язаними один з одним. Таким чином, в структурі апріорно виділено два «виміри», дві шкали чи фактори, перетин за якими створює чотири види емоційного інтелекту. Існуючі результати дослідження валідності тесту вказують на те, що існує висока надійність [41]. Опитувальник дає бали за двома субшкалами, що вимірює різні аспекти MEI, і за трьома субшкалами, що вимірює різні аспекти BEI. Значення за шкалами MEI і BEI виходять шляхом простого підсумовування відповідних субшкал, тобто $MEI = MP + MU$ й $BEI = VP + VU + VE$. Інший спосіб підсумовування субшкал дає ще дві шкали – PE і UE.

$$PE = MP + VP \text{ та } UE = MU + VU + VE$$

Можна також використовувати інтегральний показник загального емоційного інтелекту OEI. $OEI = MP + MU + VP + VU + VE$

Нижче наведені норми інтерпретації (таблиця 2.1). Принцип їх побудови: дуже низькі значення відповідають 10% найнижчих балів, низькі потрапляють в діапазон від 11% до 30%, середні значення - від 31 до 70%, високі значення - від 71 до 90%, дуже високі значення - від 91 до 100%.

Таблиця 2.1

Таблиця інтерпретації результатів методики

| Шкала | Дуже низьке значення | Низьке значення | Середнє значення | Високе значення | Дуже високе значення |
|-------|----------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------------|
| МП | 0-19 | 20-22 | 23-26 | 27-30 | 31 і вище |

| | | | | | |
|-----|------|-------|-------|--------|-----------|
| МУ | 0-14 | 15-17 | 18-21 | 22-24 | 25 і вище |
| ВП | 0-13 | 14-16 | 17-21 | 22-25 | 26 і вище |
| ВУ | 0-9 | 10-12 | 13-15 | 16-17 | 18 і вище |
| ВЕ | 0-6 | 7-9 | 10-12 | 13-15 | 16 і вище |
| МЕІ | 0-34 | 35-39 | 40-46 | 47-52 | 53 і вище |
| ВЕІ | 0-33 | 34-38 | 39-47 | 48-54 | 55 і вище |
| ПЕ | 0-34 | 35-39 | 40-47 | 48-53 | 54 і вище |
| УЕ | 0-33 | 34-39 | 40-47 | 48-53 | 54 і вище |
| ОЕІ | 0-71 | 72-78 | 79-92 | 93-104 | 105 вище |

Методика з діагностики лідерських здібностей, авторами якої є Є.Жариков та Є.Крушельницький. Методика має 50 тверджень (додаток А), на які потрібно дати відповідь „так” або „ні”. Оцінка лідерських здібностей відбувається наступним чином: якщо сума балів виявилася менша 25, то якості лідера є дуже слабкими; сума балів в межах від 26 до 35 – якості виражені на середньому рівні; якщо сума балів виявилася від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно; якщо сума є більшою за 40 балів, то в такій людині є схильність до диктатури. За Є. Жариковим та Є. Крушельницьким здатність людини мати лідерський статус багато в чому визначається розвитком ще й через організаторські та комунікативні якості. Головними ознаками можуть бути наступні прояви в особистості за її якостями: вольовий, здатний подолати перешкоди; значна наполегливість та здатність до розумного ризику; терплячість, готовність довго і добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу; ініціативність, здатність працювати без опіки, незалежність; психічна стійкість і здатність протистояти нереальним пропозиціям; добре пристосування до нових умов та вимог; самокритичність, тверезість в оцінці не лише своїх успіхів, але й своїх невдач; вимогливість до себе і до оточення, вміння вимагати звіт за поручену справу; критичність, вміння бачити в спокусливій пропозиції слабкі сторони; надійність, дотримання свого слова, на цю людину можна покластися; витривалість, вміння працювати в умовах перенавантаження; відкритість до нового, схильність розв’язувати нетрадиційне завдання оригінальним методом; стресостійкість, здатність не втратити самоволодіння і працездатність в

екстремальній ситуації; оптимізм, ставлення до труднощів як до перешкод, які придатні для подолання; рішучість, здатність самотійно і своєчасно приймати рішення, а в критичних ситуаціях брати відповідальність на себе; здатність міняти стиль поведінки, що може залежати від умов, а саме можливість вимагати і підтримувати. Фактично дана методика спроможна оцінювати здатність людини бути лідером [7; 28].

Методика на визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки [17; 28]. Специфікою даної методики є те, що вона спроможна визначати стиль управління не експертним способом, а через самооцінку. Ще одною відмінністю є те, що виявляє не тільки домінуючий стиль управління, а ще й ступінь вираження за кожним з таких трьох стилів як авторитарний, ліберальний та демократичний. Методика має 60 тверджень (додаток Б), на які треба відповідати „так” або „ні”. Підрахунок за відповідними до кожного стилю управління питань за ключем визначає ступінь вираження за авторитарним, ліберальним або демократичним стилями управління. Залежно від отриманих відповідей ступінь вираження стилю буде таким: мінімальний (0-7), середній (8-13), високий (14-20). Якщо отримані оцінки є мінімальними за всіма трьома варіантами, стиль є нестійким, невизначеним. Досвідчений керівник має комбінацію стилів управління. Для більш повної характеристики за індивідуальним стилем управління з його наступним удосконаленням можна керуватися даними, що представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Характеристика індивідуального стилю управління

| Бал | Ступінь вираженості стилю управління |
|------|--|
| | Авторитарний |
| 0-7 | Мінімальний: проявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких навиках менеджера, самовпевненості, впертості, прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати тих, що не встигають і нездібних підлеглих. |
| 8-13 | Середній: відображає хороші лідерські якості, вміння керувати діями підлеглих, вимогливість і настирливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусом, ціле направленість та егоїзм, поверхове ставлення до запитів підлеглих, небажання слухати |

| | |
|-------|--|
| | пропозиції замісника. |
| 14-20 | Високий: розкриває яскраво виражені лідерські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність та рішучість в судженнях, енергійність та жорсткість у вимогах, невміння враховувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірно різку критику і упередженість в оцінках, честолюбство і низьку сумісність з замісниками, зловживання наказами, зневага суспільною думкою. |
| | Ліберальний |
| 0-7 | Мінімальний: нестійке бажання працювати з людьми, невміння ставити перед підлеглими завдання і розв'язувати їх разом, невпевненість і нечіткість в розподіленні обов'язків, імпульсивність в критиці недоліків підлеглих, слабка вимогливість та відповідальність |
| 8-13 | Середній: прагнення перекласти свої обов'язки на замісників, пасивність в керівництві людьми, невимогливість та довірливість, страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до домовленостей. |
| 14-20 | Високий: повна байдужість о інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, невимогливість та самоусунення від управління, підвищена навіюваність та слабохарактерність, безпринципність та невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності і конкретних планів, потурання, загравання, панібатство |
| | Демократичний |
| 0-7 | Мінімальний: слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співробітничати і вислуховувати поради помічників, спроби направити діяльність колективу через замісників і актив, певна невпевненість в своїх керівних якостях |
| 8-13 | Середній: стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про персонал, виявляти довіру замісникам і заохочувати їхню ініціативу, використовувати переконання та примус, прислухатися до думки персоналу |
| 14-20 | Високий: вміння координувати та направляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, повсюди розвивати ініціативу та нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним в суперечках, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально-психологічні процеси в колективі, розвивати гласність і критику, випереджати конфлікти і створювати доброзичливу атмосферу. |

Для оцінки особливостей менеджерської діяльності менеджерів було обрано дві наступні методики, які у значній мірі доповнюють одна одну.

Нею є методика «Самооцінка біполярної ефективності керівника», що визначається як «Тест А» і «Самооцінка неефективності керівника» (тест Б). Можливим є співставлення результатів тестів А і Б з виробленням висновку про інтегральну ефективність керівництва.

Також, важливою складовою даного емпіричного дослідження є анкетування підлеглих за досліджуваними керівниками (додаток Д). Основні запитання стосувалися харизми та лідерських якостей начальників, оскільки ґрунтуємося на позиції з того, що харизма є суб'єктивним сприйняттям особистості начальника саме його підлеглими.

Далі перейдемо до характеристики вибірки дослідження. Так, у дослідженні взяло участь 20 керівників середньої і вищої ланки, з них 11 чоловіків та 10 жінок віком від 28 до 57 років. Всі відносяться до підприємницької сфери діяльності. Для того, щоб досягти максимально можливої об'єктивності результатів в проведенні емпіричної частини даного дослідження були задіяно безпосередніх підлеглих начальників, які дали відповідь на питання за анкетою. Окрім цього, таке залучення підлеглих до дослідження реалізувалося випадковим чином, а саме по 4 особи на кожного начальника (дві жінки і два чоловіки), що разом склало 80 осіб. Відповідно, було визначено начальників за рівнем харизми в уявленнях їх підлеглих. Далі, досліджуваних керівників було умовно поділено на експериментальну та контрольну групи, в яку потрапляли більш харизматичні керівники та керівники, в яких низька харизма або немає ознак харизматичності. Таким чином, вибірка дослідження даного емпіричного етапу дослідження хоча й не в повній мірі, але все ж здатна відобразити генеральну сукупність, що є головною передумовою для проведення експерименту на задовільному рівні за надійністю та достовірністю отриманих результатів.

2.2. Емпіричне дослідження рівня та особливостей харизми в менеджерів при виконанні ними завдань управління.

Дане дослідження доцільно реалізувати через проведення констатуючого експерименту, який полягає в тому, щоб дослідник через застосування експериментального шляху констатувати наявність зв'язків, залежностей між явищами, що визначають вихідні дані для подальшого дослідження. Тому, це дослідження проводилося за методом констатуючого експерименту. При цьому, незалежна змінна в експерименті є харизма менеджерів, а залежною визначено особливості спільної діяльності працівників та менеджерів, особистість яких досліджена в цьому експерименті.

Основною робочою гіпотезою даного експерименту було її уточнюючий різновид, яка була сформульована наступним чином: ефективність діяльності підлеглих працівників менеджеру є вищою, якщо в його присутній більший рівень за харизматичними рисами в його особистості. Крім того, більш продуктивною є професійна діяльність під управлінням осіб з більш вираженими лідерськими якостями.

Для більш зручного викладення результатів та подальшим користуванням, результати опитування підлеглих працівників організацій було оформлено у вигляді процентно-описового аналізу. Як можна побачити з рисунку 2.1 підлеглі вважають такими, мають достатній рівень харизми в 55% з числа їх начальників; 30 % начальників охарактеризовано як таких, які посередньо мають харизму; 10 % менеджерів охарактеризовано як таких, які інколи виявляють харизматичні якості; 5% з дуже малою харизмою і жодного начальника не було охарактеризовано як таку особистість, що є повністю позбавленою харизми.

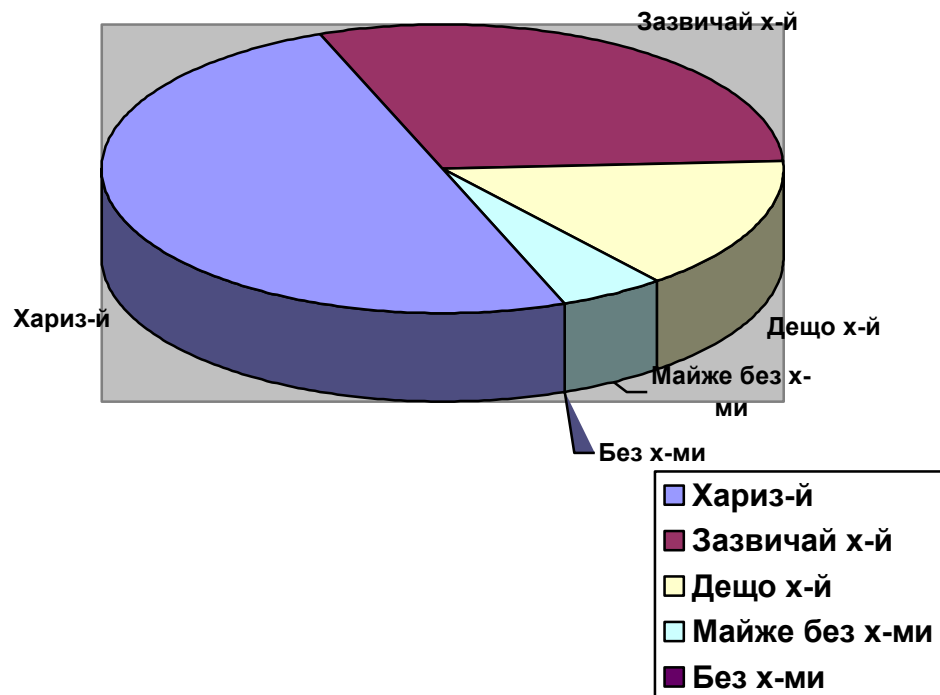


Рис. 2.1. Розподіл рівнями харизми у менеджерів.

Також, через демонстрацію у графічному вигляді за процентним аналізом викладено результати опитування підлеглих працівників організацій щодо сприйняття їх начальників в якості лідерів. Як можна побачити з рисунку 2.2, підлеглі вважають лідерами за статистичними показниками дуже схожі результати з попередніми. Так, 55 % з керівників є високого рівня лідерами; 30 % зазвичай володіють та виявляють в професійних ситуаціях лідерські якості; 10 % начальників лише інколи виявляють лідерські якості при комунікації з підлеглими в професійній спільній діяльності; 5% мають дуже слабо виражені в їх поведінці лідерські якості та навички. Ймовірно, що саме харизматичність розуміється та інтерпретується підлеглими як лідерство.

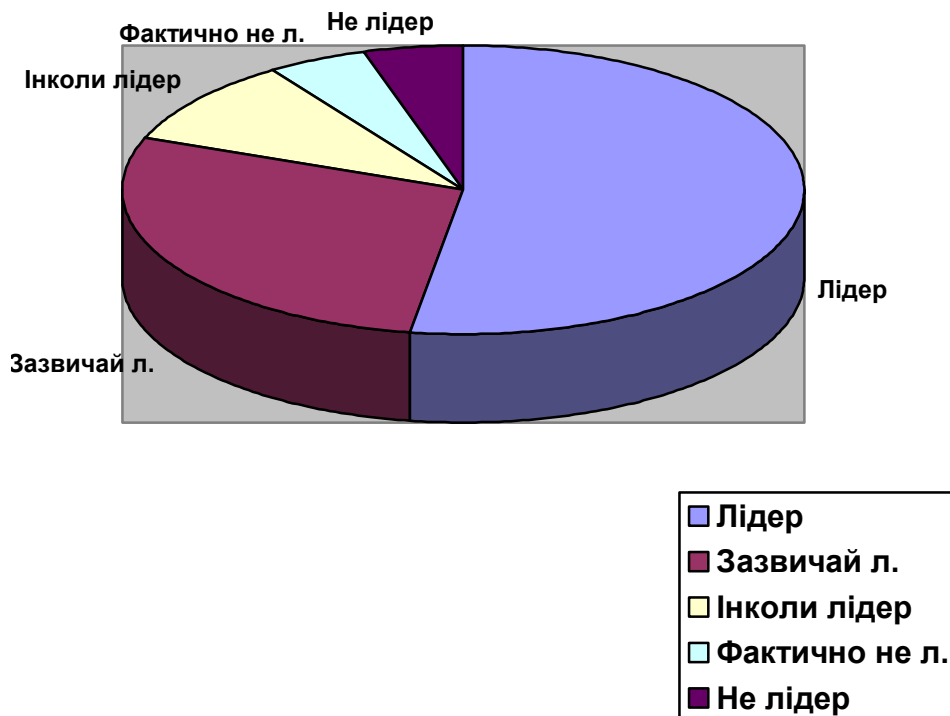


Рис.2. 2. Рівень лідерства серед менеджерів.

Далі вкажемо результати емпіричного дослідження за іншими методиками. Так, було встановлено показники, результати середнього значення та стандартного відхилення за методикою на визначення емоційного інтелекту відображено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Результати дослідження емоційного інтелекту у менеджерів

| Методика та шкала | | Середнє | Стандартне відхилення |
|-------------------------|----|---------|-----------------------|
| «Емін» (Д. Люсин) | МП | 21,96 | 3,36 |
| | МУ | 18,7 | 2,15 |
| | ВП | 16,76 | 3,24 |
| | ВУ | 13,06 | 3,01 |
| | ВЕ | 11,33 | 3,61 |

За даною методикою передбачається подальше обчислення отриманих результатів, які спроможні дати інформацію за показниками внутрішньо особистісного та міжособистісного емоційного інтелекту, загального показника за емоційним інтелектом, здатністю розуміти свої, чужі емоції, а ще управляти ними. Результати таких обчислень відображено у таблиці 2.4. Отже, можна стверджувати те, що внутрішній емоційний інтелект та міжособистісний емоційний інтелект мають середній рівень, здатність розуміти свої, чужі емоції є низькою, який все наближається до середнього рівня. За управлінням своїми та чужими емоціями встановлено таку ж тенденцію як і щодо попереднього явища.

Таблиця 2.4

Результати обчислення показників емоційного інтелекту

| | $BEI = VP +$ $VU + BE.$ | $MEI = MP +$ MU | $PE = MP$ $+ VP$ | $UE = MU$ $+ VU +$ BE | $OEI = MP$ $+ MU +$ $VP + VU$ $+ BE$ |
|----------|----------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|---|
| Показник | 41,13 | 40,67 | 38,74 | 43,1 | 81,84 |

За здатністю до управління своїми та чужими емоціями отримано результат, що свідчить про середній рівень розвитку цієї складової емоційного інтелекту в цілому за вибірку. Тому, загальний показник емоційного інтелекту, як і більшість його складових, знаходиться на середньому рівні. Звісно, що досить потенційно перспективним є дослідження значно більшої кількості зв'язків як і з боку менеджерів, так і відносно їх підлеглих. Зокрема, цілком ймовірним може виявитися те, що й інші особистісні характеристики здатні здійснювати вплив на ефективність роботи працівників організації, оскільки саме людський фактор у професійно-виробничих відносинах зазвичай відіграє точно не останню роль. Окрім того, доцільно ще пам'ятати також про те, що начальник управляє

живими людьми, а й ефективність професійної діяльності здатна бути результатом й суттєво залежати від особистісних характеристик та якостей підлеглих. Проте, в цьому дослідженні не передбачено такого детального аналізу.

Продовжуючи аналіз результатів описової статистики, що ще називають мірами центральної тенденції доцільно констатувати наступні показники:

- в середньому досліджувані начальники мають середній рівень лідерських якостей (31,2), а мінімальним вираженням лідерських якостей серед досліджуваних є показник в 23 бали, максимальним виявився показник у 39 балів при статистичному відхиленні в 5,2 бали;
- за суб'єктивним сприйняттям підлеглими, лідерські якості зустрічаються у начальників в середньому у 84 %; мінімально оцінюють свого начальника у якості лідера 25 % підлеглих, а максимально 100% за показника статистичного відхилення 0,2;
- за суб'єктивним сприйняттям з боку підлеглих щодо харизми, такі якості характерні та зустрічаються в начальників в середньому у 84 %; мінімально оцінили свого керівника як харизматика 25 % підлеглих, а максимально 100%, а статистичне відхилення склало 0,2;
- в середньому щодо ефективності серед учасників дослідження є середнє рівень за цим показником (29,5); при цьому, мінімально показник ефективності не виходить за межі середнього рівня (16), а максимального рівня досягнення складає щодо високого рівня за показником аж 35 балів зі статистичним відхиленням 4,5 бали;
- рівень неефективності має низькі показники (5,3); мінімально показники рівня неефективності є низькими (4), а максимально досягають середніх показників (8), при статистичному відхиленні 0,9;
- ступінь вираження авторитарного стилю управління має середній рівень за зафіксованими показники (9,5), мінімальні показники (1),

максимально високими показники (17) при статистичному відхиленні 5,7;

- ліберальний стиль управління в досліджуваних спостерігається за низькими показниками (4,8), мінімальними показниками (1), максимально високими показниками (14) при статистичному відхиленні у 3,5 бали;
- за демократичним стилем управління встановлено, що серед досліджуваних спостерігаються середні показники (11,3), мінімально – мінімальні показники (5), максимально – високі показники (18) при статистичному відхиленні 4,1 бали.

2.3. Обробка емпіричних даних математично-статистичними методами та інтерпретація отриманих результатів.

Емпіричні дані було оброблено шляхом кореляційного аналізу з використанням непараметричного критерію Кендала, що доцільно через зменшену кількість досліджуваних та відмінність від нормального розподілу за емпіричними даними. Обчислення проводилося в програмі Excel з комплекту програм Office-2017. Результати, при статистичній достовірності $p \leq 0,01$, що вважається достатньо придатним та допустимим [16], свідчать про такі головні взаємозв'язки:

- харизма керівника не є суттєво пов'язаною з ефективними чи неефективними діями щодо керівництва;
- харизматичні начальники не схильні використовувати такий стиль управління як ліберальний;
- начальники, в яких підлеглі працівники вважають їх лідером в професійній групі також не є схильними використовувати ліберальний стиль управління;

- за результатами опитування підлеглих працівників встановлено те, що в разі володіння керівником такої складової особистості як харизма, - він обов'язково має мати статус лідера;
- начальники, які більше схильні використовувати демократичний стиль управління, схильні до використання й ліберального стилю в його управління. Це вказує на те, що окремо існує суто авторитарний стиль управління. В разі застосування меншого рівня догматизму в управління відбувається комбінований стиль управління з ознаками ліберального та демократичного стилів;
- зазначене підтверджує наступний показник, який засвідчив те, що начальники, які використовують авторитарний стиль управління не здатні поєднувати його ні з демократичним, ні з ліберальним стилями;
- ефективність діяльності пов'язана зі стилем управління, а саме те, що авторитарний стиль управління має прямий зв'язок, а за ліберального – опосередкований зв'язок з ефективними патернами;
- неефективні патерни управління межують з ліберальним стилем управління;
- ефективність й неефективність обернено корелюють, що звісно є логічним й це може свідчити про те, що наявні емпіричні дані є хоча б на задовільному рівні достовірними й збільшення ефективності начальника при управлінні професійною групою зменшує неефективність в діяльності його підлеглих;
- лідерські якості начальника здатні безпосередньо чи опосередковано, але впливати на ефективність професійної діяльності в його підлеглих;
- добре розвинені лідерські якості в керівників зменшують або хоча б якимось чином пов'язані з тим, як відбувається зменшення неефективності в управлінні;
- ще маємо зв'язок між стилями управління і лідерськими якостями, а зокрема й те, що лідерські якості більше здатні виявляються за

авторитарного стилю управління і не виявляються за демократичного та ліберального стилів управління;

- особливо важливими є кореляції між показниками рівня харизми й такими особистісними властивостями як загальний емоційний інтелект та міжособистісний емоційний інтелект.

Кореляції зручно демонструвати у вигляді плеяди. Так, зокрема, рисунок 2.3 відображає те, що найбільше характеризує харизму менеджера. Так, харизматичний начальник не є схильним до використання такого стилю управління як ліберальний, обов'язково буде сприйматися в якості лідера в групі працівників організації, має досить потужний загальний та міжособистісний емоційний інтелекти. Таким чином, рисунок вказує те, що харизма начальника орієнтована в своїх цілях й діє через навички активного задіяння емоційних процесів міжособистісного рівня.



Рис.2.3. Плеяда кореляційних зв'язків за харизмою начальника (при $p \leq 0,01$)

Ще однією з важливих складових особистості начальника є лідерські якості. Їх роль в ефективності професійної діяльності підлеглих працівників теж доцільно враховувати, оскільки було виявлено прямі кореляції між

лідерськими якостями та ефективністю щодо діяльності підлеглих йому працівників (рисунок 2.4). При цьому, доцільно зауважити, що для начальника з вираженими лідерськими якостями не є характерним вияв неефективності в його управлінні. Зазвичай, саме такі начальники є більш схильними до використання авторитарного стилю і зовсім не є схильними до лібералізму в управлінні. Ще однією особливістю лідерства серед такого типу начальників є те, що особливим є розвиток емоційного інтелекту. Так, начальник-лідер, що схильний застосовувати авторитарний стиль управління має здатність управляти емоціями оточення, розуміє власні емоції та досить ефективно ними управляє. В цьому й розкривається механізм та внутрішній потенціал авторитарного стилю.



Рис.2.4. Плеяда кореляцій з лідерством керівника (при $p \leq 0,01$)

Якщо зосередитися й спробувати проаналізувати ефективність професійної діяльності працівників (рисунок 2.5), то вона корелює з стилем управління. Так, зокрема за демократичного стилю ефективність діяльності

підвищується, а за ліберального знижується. Також ефективність роботи працівників підприємства збільшується при наявності в керівника лідерських якостей, ймовірно через прагнення наслідувати такого керівника і визнання його керівних команд як логічних і актуальних. Ну і цілком логічний кореляційний зв'язок між ефективністю роботи працівників та відсутністю неефективних патернів в керівництві колективом, так як одне виключає наявність іншого.



Рис.2.5. Плеяда кореляцій ефективності роботи працівників (при $p \leq 0,01$)

Далі перейдемо до опису та аналізу результатів за кореляційним аналізом за статистичною достовірністю $p \leq 0,05$ (додаток Ж). Головними з кореляційної матриці можна вважати те, що:

- харизма начальника є пов'язаною з ефективністю професійної діяльності його підлеглих. При цьому, не факт, що харизма визнає

ефективність чи навпаки. Але їх певне поєднання вказує на такі ймовірності;

- харизматичні менеджери є схильними до використання авторитаризму, що вже було зафіксовано при обчисленнях з більшими показниками статистичної значущості;
- те, що харизматичні начальники не використовують лібералізм також було з'ясовано й на більшому рівні статистичної достовірності;
- менеджери, яких їх підлеглі працівники сприймають та вважають лідером колективу значно менше схильні використовувати ліберальний стиль управління;
- за думкою підлеглих працівників, якщо їх начальник володіє харизмою, так він має суттєво більші шанси стати лідером в підпорядкованому йому професійному колективі;
- начальники, що в більшій мірі схильні використовувати демократичність в правлінні є більш схильними ще використовувати і домішувати до свого стилю нотки лібералізму;
- керівники з авторитарним стилем управління майже або без майже не є схильними отримувати до нього демократію та лібералізм;
- лідерські якості начальника позитивно корелюють з ефективністю роботи його підлеглих. Тому, можна припустити наявність взаємного впливу в спільній професійній діяльності начальника й його підлеглих, оскільки цілком ймовірним може виявитися варіант, за якого отримання ефективних результатів роботи закріплюють певні якості, що потім визначають подальше отримання ефекту від роботи, що знову ж таки закріплює якості. Така спіралевидна залежність й може пояснити те, яким чином відбувається селекція за розвиток більш ефективного в діяльності. Звісно, що для цього ефективність не повинна бути спотвореною чи хоча б якось деформованою, оскільки тоді якості теж будуть хибними;

- цьому є підтвердження щодо наступної кореляції, за якої при добре розвинених лідерських якостях начальники менше мають неефективності при управлінні;
- маємо ще й зв'язок стилю управління і лідерськими якостями, а зокрема те, що лідерські якості більше виявляються за авторитарного стилю управління і в меншій мірі при демократичному стилі, фактично зовсім відсутні при ліберальному стилі управління;
- демократичний стиль управління має обернений зв'язок з ефективністю роботи працівників організацій;
- ліберальних начальників підлеглий персонал не сприймає в якості лідера.

При статистичній достовірності $p \leq 0,05$ додалися певні важливі для уточнення в даному дослідженні кореляції. Так, на рисунку 2.6 демонструється окремі їх особливості, а саме те, що харизматичний начальник не є схильним використовувати ліберальний стиль. Однак, більш частіше схильний використовувати авторитаризм. Харизматик-керівник звісно, що є лідером. Також, ефективність роботи підлеглих такому керівнику працівників організації збільшується, якщо в нього є риси харизматичної особистості. І хоча ймовірність такого зв'язку є меншою, проте харизматичний керівник повинен володіти лідерськими якостями.



Рис.2.6. Плеяда кореляцій з харизмою керівника (при $p \leq 0,05$)

В зв'язку з тим, що лідерські якості є важливою складовою особистості керівника, то ми приділили їм не менше уваги при статистичній достовірності 0,05. Необхідно враховувати їх роль в ефективності роботи працівників організації, зважаючи на те, що в цьому дослідженні були виявлені прямі кореляції між лідерськими якостями керівника та ефективністю роботи підлеглих йому працівників. Також, доцільно зауважити, що начальник, який має виражені лідерські якості не схильний виявляти неефективності в своєму управлінні. Зазвичай, такі керівники є більш схильними до використання авторитарного стилю і зовсім не схильні до використання ліберального. Окрім вище згаданих кореляцій, ще виявлено, що начальник, який має добре розвинені лідерські якості, повинен також володіти харизмою. Тому, можна стверджувати, що харизматичний керівник

і керівник-лідер – це дві нероздільні складові, а отже тому можна оперувати таким терміном як харизматичний лідер. Тому, можна підсумувати, що хоча харизматичність начальника і впливає на ефективність роботи колективу, протей ймовірність такого впливу є не абсолютною і значно меншою, ніж були очікування перед початком дослідження.

В подальшому дослідженні буде реалізована спроба застосувати факторний аналіз, який в своєму потенціалі спроможний згрупувати емпіричні дані таким чином, щоб поєднати найбільш близькі за ступенем кореляції явища не попарно, а в конфігурації як певного абстрактного утворення. Застосовано метод виділення головних компонент. Аналіз та інтерпретація результатів факторного аналізу викладено в подальшому, а цифрові показники наведено у таблицях 2.5 та 2.6.

В таблиці 2.5 бачимо результат, який свідчить, що було виділено 3 фактори, а сукупна за ними дисперсія складає 79%.

Таблиця 2.5

Результати проведення факторного аналізу за виділеними важливими факторами

| № фактору | Факторна вага | % дисперсії за фактором | Кумулятивний % | Сукупний % кумулятивний |
|-----------|---------------|-------------------------|----------------|-------------------------|
| 1 | 4,93 | 49,36 | 4,93 | 49,36 |
| 2 | 1,68 | 16,87 | 6,63 | 66,24 |
| 3 | 1,27 | 12,77 | 7,92 | 79,02 |

Звісно, що найбільше займає за факторною вагою фактор №1, на який припало понад 49 %, Решта виділених факторів мають суттєво менші показники за факторною вагою. Тому, домінантним фактором звісно, що буде саме №1. Більш детально по наповненню факторів можна подивитися в таблиці 2.6, де зазначено за факторами їх кількісні показники.

Таблиця 2.6

Змістове наповнення отриманих факторів
за результатами факторного аналізу

| Показники | Фактор 1 | Фактор 2 | Фактор 3 |
|------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Лідерство | -0,82 | -0,06 | 0,35 |
| Ефективність | -0,75 | 0,35 | 0,51 |
| Неефективність | 0,69 | -0,37 | -0,14 |
| Авторитарний | -0,87 | -0,30 | 0,25 |
| Ліберальний | 0,93 | -0,08 | 0,20 |
| Демократичний | 0,26 | 0,34 | -0,34 |
| Стать | -0,22 | -0,79 | -0,18 |
| Вік | -0,01 | 0,73 | 0,12 |
| Харизматичність | -0,77 | 0,11 | 0,50 |
| Лідерство 2 | -0,56 | 0,10 | 0,74 |
| Загальний емоційний інтелект | -0,32 | 0,68 | 0,7 |
| Розуміння своїх емоцій | 0,09 | 0,16 | 0,42 |
| Розуміння чужих емоцій | 0,07 | 0,34 | 0,34 |
| Управління своїми емоціями | -0,22 | -0,79 | 0,38 |
| Управління чужими емоціями | -0,1 | 0,73 | 0,32 |

В факторі №1 об'єднано вік і стать. За цими даними впливає, що жінки більше схильні керівні посади займати в більш старшому віці, ніж чоловіки. Звісно це пов'язується з тим, що значна частина часу жінок витрачається на декретну відпустку по догляду за дітьми. Тому вони можуть зайнятися власним кар'єрним зростанням тільки після того як діти підростуть. А чоловіки, які зазвичай не користуються можливістю піти в декретну відпустку по догляду за дитиною, добиваються кар'єрного росту значно швидше, ніж жінки. Відповідно, за процентним співвідношенням

кількості чоловіків-менеджерів та жінок-менеджерів в різних вікових періодах буде достатньо відрізнятися зі значними перевагами чоловіків в цілому. Тому, доцільно припустити те, що глобально за чоловіками, які займають управлінські посади, більше, ніж жінки. Даний фактор доцільно через назву охарактеризувати як фактор «Вікових особливостей гендерного розподілу серед начальників».

Фактор №2 поєднав в собі такі явища як демократизм та лібералізм в управлінні, неефективні характеристики щодо патернів діяльності менеджерів в колективі з одного боку та авторитаризм, висока ефективність професійної діяльності, харизма та лідерство як якісна характеристика такої особистості, що є вираженням суб'єктивного сприйняття підлеглими свого начальника. Цей фактор доцільно буде назвати як «Складові ефективного та неефективного управління». Авторитарний стиль управління передбачає в ухваленнях рішень управлінцем чіткої окресленості, тобто досить жорсткого визначення рангу керівника, що наділений правом та відповідною відповідальністю приймати рішення з певних професійних питань, що пов'язані з професійною діяльністю організації. Структура управління є гранично жорсткою й в цьому є свої як переваги, так й недоліки. Це може означати, що вже схвалені на верхньому рівні управлінської ієрархії рішення надходять вниз в якості директив, які не можуть підлягати обговоренню, можуть бути лише чітко виконані. Усі менеджери підрозділів на нижчих рівнях є ознайомленими тільки щодо своїх функціональних завдань, не завжди виявляються здатними уявляти й загальні цілі та сенс окремого завдання. Контроль та оцінка якості діяльності певної професійної групи також є прерогативою вищого рівня управління за варіанту тотального домінування авторитарного стилю. Формально за відповідальністю це покладається на керівну ланку, яка й має приймати рішення, контролювати виробничо-професійні процеси, але це є реальним в організаціях з авторитаризмом при невдачі може з великою ймовірністю виникнути феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто на тих, хто є

виконавцем. Авторитарне управління в цьому випадку може приймати такі форми як патріархальне (породжується уявленнями про професійну групу як велику родину, де мають виконуватися розпорядження, який часто вважає підлеглих нездатними приймати адекватні рішення, а тому змушений піклуватися про них); бюрократичне (надмірний вплив та ролі чиновників, надмірні погляди на типового працівника як на носія чітких регламентованих функцій); харизматичне (визнання видатних, неповторних якостей лідера-керівника, який може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них. При цьому, підлеглі працівники зазвичай будуть змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає цей начальник).

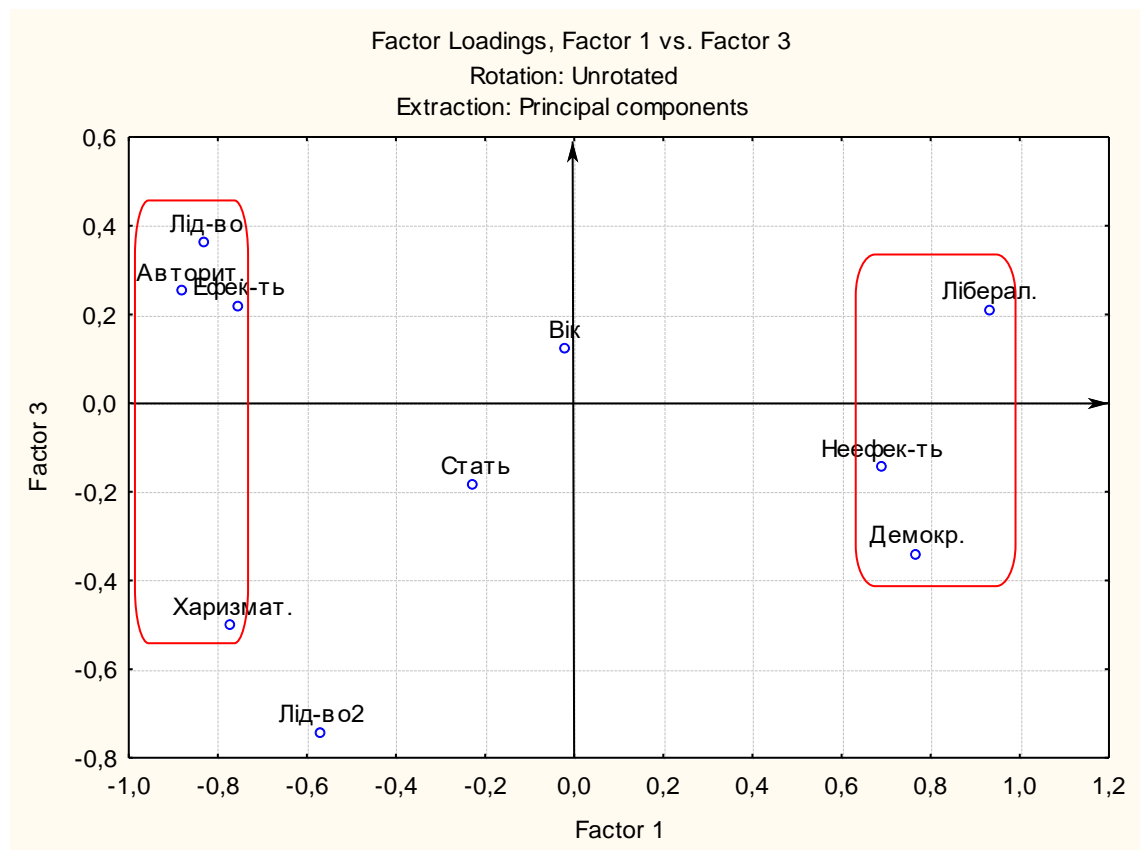


Рис.8. Графічний результат факторного групування за факторами 1 і 3.

Фактор 3 на велику роль харизми та лідерства начальника, ефективності професійної діяльності працівників організації та суттєвого домінування авторитарного стилю управління. Окрім цього, обернений тип

впливу з демократичним та ліберальним стилями, а також неефективністю в управлінні, а ще й досить розширене представництво щодо присутності емоційного інтелекту свідчить про той тип управлінця, який є харизматиком. Цей фактор займає близько 13% дисперсії й тому, таких начальників не є багато, але вони точно є. Можемо в назві його охарактеризувати як «Харизматичний психотип менеджера». З аналізу за цим фактором можемо казати про вимальовування наступної ситуації: начальник, який має харизму та відповідні лідерські якості є більше схильним до використання певного стилю управління, а саме до авторитарного. Це зазвичай сприяє досягненню достатньої ефективності у реалізації виробничо-професійних завдань організації чи професійної групи.

Далі й на завершення проведемо дослідження, завданням якого є порівняльний аналіз за допомогою Т-критерію Ст'юдента. Результати відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз показників в менеджерів з низьким та високим показником харизми

| Показники | Середнє значення | | Величина t-критерію | р-рівень достовірності | Статистичне відхилення | Величина t-критерію |
|-----------------|------------------|--------------|---------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
| | Група н-харизм. | Група хариз. | | | | |
| Лідерство | 29,55 | 32,54 | -1,28 | 0,21 | 4,18 | 5,83 |
| Ефективність | 28,33 | 30,54 | -1,09 | 0,28 | 5,52 | 3,47 |
| Неефективність | 5,44 | 5,18 | 0,58 | 0,56 | 1,13 | 0,87 |
| Авторитарний с. | 6,88 | 11,54 | -1,95 | 0,06 | 4,80 | 5,68 |

| | | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|------|------|------|
| Ліберальний с. | 7,22 | 2,81 | 3,60 | 0,00 | 3,66 | 1,60 |
| Демократичний с. | 12,88 | 9,90 | 1,68 | 0,10 | 3,58 | 4,20 |
| Стать | 0,33 | 0,72 | -1,81 | 0,08 | 0,50 | 0,46 |
| Вік | 39,55 | 38,72 | 0,23 | 0,81 | 6,44 | 8,83 |
| Лідерство 2 | 0,69 | 0,95 | -3,23 | 0,00 | 0,20 | 0,15 |

Порівняльний аналіз за критерієм рівня харизми виявив наступні основні результати:

- харизматичні начальники не схильні використовувати ліберальний стиль управління;
- підлеглі працівники сприймають своїх начальників в якості лідера в переважній більшості випадків тоді, коли це є харизматичний тип лідерства з відповідними ознаками в особистості.

Висновки до 2-го розділу.

Проведений експериментальний етап даного дослідження має в якості основних його характеристик та результатів певні особливості. При цьому, дослідити експериментально психологічні особливості харизми в менеджерів в процесі виконання ними їх менеджерських функцій вдалося через такі процедурні та результативні аспекти:

1. Реалізувати емпіричний етап даного дослідження є можливим через застосування опитувальника емоційного інтелекту «Емін» в авторстві Д. Люсина, що призначений для діагностики емоційного інтелекту, методики з діагностики лідерських здібностей, авторами якої є Є. Жариков та Є. Крушельницький, методики на визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки, методики «Самооцінка біполярної ефективності керівника», що визначається як «Тест А» і «Самооцінка неефективності керівника» (тест Б), анкетування підлеглих працівників.

2. У дослідженні взяло участь 20 керівників середньої і вищої ланки, з них 10 чоловіків та 10 жінок віком від 28 до 57 років. Всі відносяться до підприємницької сфери діяльності. Для того, щоб досягти максимально можливої об'єктивності результатів в проведенні емпіричної частини даного дослідження були задіяно безпосередніх підлеглих начальників, які дали відповідь на питання за анкетною. Окрім цього, таке залучення підлеглих до дослідження реалізувалося випадковим чином, а саме по 4 особи на кожного начальника (дві жінки і два чоловіки), що разом склало 80 осіб. Далі, досліджуваних керівників було умовно поділено на експериментальну та контрольну групи, в яку потрапляли більш харизматичні керівники та керівники, в яких низька харизма або немає ознак харизматичності.

3. Внаслідок обробки статистичних даних на емпіричному етапі даного дослідження через такі математичні методи як середнє значення, стандартне відхилення, кореляційний (непараметричний критерій Кендала), факторний (метод виділення головних компонент) та порівняльний (критерій Стюдента для залежних вибірок) аналізи було сформовано висновки за особливостями функціонування харизми менеджера при виконанні ним його професійних обов'язків. Основними можна вважати те, що харизма в управлінців сприймається їх підлеглими як важлива характеристика сильного керівника, який зазвичай є авторитарним за стилем управління, що абсолютно виключає можливість застосування демократичних чи ліберальних проявів. Такий начальник сприймається підлеглими працівниками як лідер саме харизматичного типу. Його влада є досить потужною для того, щоб на достатньому рівні ефективності реалізувати завдання професійних груп та організацій. Він має досить розвинений емоційний інтелект за такими його складовими як розуміння та управління щодо своїх емоцій, а також управління емоціями оточення. Не вдалося отримати даних, що б підтвердили в нього наявність здатності розуміти емоції оточення. Також, в професійній діяльності в сучасних бізнес-організаціях лідерство за його харизматичним типом є досить

розповсюдженим. Це реалізується менеджерами через поєднання авторитаризму та харизми в їх професійній поведінці, що все ж має значну ефективність. Очевидно, що це підкріплюється наявністю таких особистісних якостей як сила волі, достатні організаційні навички, наполегливість та систематична робота над собою. Однак, це спричиняє формування патерналізму серед підлеглих, а ще надмірному навантаженню на менеджера. Зазначені дві особливості вказують на те, що харизматичність в менеджерів не варто розглядати в якості ключового фактора підвищення рівня виконання професійних завдань групами чи організаціями. Харизма може бути суто додатковим елементом, що сприяє професійній діяльності в спільній формі.

ВИСНОВКИ

Отже, можна підсумувати результати реалізації даної кваліфікаційної дипломної роботи, що мала на меті виявити психологічні особливості харизми в менеджерів в процесі виконання ними їх професійних обов'язків. Поступово вдалося в даному дослідженні встановити таке:

1. Поняття харизми формувалося та уточнювалося, доповнювалося та трансформувалося впродовж багатьох віків і було суто релігійним. Проте, інтелектуальний прогрес цивілізації поняття харизми поширив ще й на образ відомих політичних, наукових діячів, представників мистецтва. Такий наслідок найбільше пов'язується трактування розуміння харизми з суб'єктивними особливостями сприйняття особи як харизматичної. Це виявляється в тому, що керівник, лідер може сприйматися харизматичною персоною через суб'єктивну позицію кожного підлеглого, партнера, колеги. При цьому, в іншій соціально-професійній групі така особа не обов'язково буде визнана саме харизматичною. Теоретичні джерела засвідчили те, що харизматичний менеджер має володіти системою певних особистісних якостей, які мають унікально поєднуватися й цим здатні формувати в особистості потенційну здатність бути лідером для певної соціально-професійної групи з використанням в основі еталонної влади. Цими якостями можуть бути потужна психологічна сила, витривалість, здатність якісно планувати, віддавати накази, розпорядження, а також без суттєвих зусиль отримувати їх виконання, здатності бути завжди і всюди, вміти так спілкуватися та досягати розуміння з людьми, щоб викликати їх повагу та любов, будувати взаєморозуміння, вміння використовувати символічні знаки. Крім того, харизма безумовно межує з лідерством, оскільки такий керівник є лідером. Також, велику роль в харизматичності відіграє здатність особистості управляти своїми емоціями та впливати на емоції оточення.

2. Емпіричне дослідження реалізовано через застосування опитувальника емоційного інтелекту «Емін» в авторстві Д. Люсіна,

методики з діагностики лідерських здібностей, методики на визначення стилю управління керівника за допомогою самооцінки, методики «Самооцінка біполярної ефективності керівника», що визначається як «Тест А» і «Самооцінка неефективності керівника» (тест Б), анкетування підлеглих працівників. У дослідженні взяло участь 20 керівників середньої і вищої ланки, з них 10 чоловіків та 10 жінок віком від 28 до 57 років. Всі відносяться до підприємницької сфери діяльності. Окрім цього, для анкетування залучено підлеглих, а саме по 4 особи на кожного начальника, що разом склало 80 осіб. Далі, досліджуваних керівників було умовно поділено на експериментальну та контрольну групи, в яку потрапляли більш харизматичні керівники та керівники, в яких низька харизма або немає ознак харизматичності.

4. Після інтерпретації результатів обробки статистичних даних такими математичними методами як середнє значення, стандартне відхилення, кореляційний (непараметричний критерій Кендала), факторний (метод виділення головних компонент) та порівняльний (критерій Стюдента для залежних вибірок) аналізи було сформовано висновки. Основними можна вважати те, що харизма в управлінців сприймається їх підлеглими як важлива характеристика сильного керівника, який має бути авторитарним за стилем управління, що абсолютно виключає можливість застосування демократичних чи ліберальних проявів. Такий начальник є лідером саме харизматичного типу. Його влада є досить потужною для того, щоб на достатньому рівні ефективності реалізувати завдання професійних груп та організацій. Він має досить розвинений емоційний інтелект за такими його складовими як розуміння та управління щодо своїх емоцій, а також управління емоціями оточення. Не вдалося отримати даних, що б підтвердили в нього наявність здатності розуміти емоції оточення. Також, в професійній діяльності в сучасних бізнес-організаціях лідерство за його харизматичним типом є досить розповсюдженим. Це реалізується менеджерами через поєднання авторитаризму та харизми в їх професійній

поведінці, що все ж має значну ефективність. Очевидно, що це підкріплюється наявністю таких особистісних якостей як сила волі, достатні організаційні навички, наполегливість та систематична робота над собою. Однак, це спричиняє формування патерналізму серед підлеглих, а ще надмірному навантаженню на менеджера. Зазначені дві особливості вказують на те, що харизматичність в менеджерів не варто розглядати в якості ключового фактора підвищення рівня виконання професійних завдань гурпами чи організаціями. Харизма може бути суто додатковим елементом, що сприяє професійній діяльності в спільній формі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. – М.: Народное собрание, 1995. - 160 с.
2. Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 78-86. Андреева И.Н. Предпосылки развития эмоционального интеллекта // Вопросы психологии. – 2007. – № 5. – С. 57-65.
3. Березюк Г. Емоційний інтелект як детермінанта внутрішньої свободи особистості / Г. Березюк // Психологічні студії Львівського ун-ту. – 2008. – С. 20-23.
4. Бредберри Т., Гривз Дж. Эмоциональный интеллект 2.0/Бредберри Т., Гривз Дж; пер. с англ. Пала Миронова. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 208 с.
5. Брэдик У. Менеджмент в организации. – М.: „ИНФРА-М”, 1997. – 344 с.
6. Беклешов Д. В. Манеры и поведение делового человека, Н. Уренгой: Бизнес социальная психология, 1993. – 113 с.
7. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – СПб.: „Университетская книга”, 1998. – 336с.
8. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління. – К.: „Наук. думка”, 1992. – 223 с.
9. Борсук С. С., Унгер Х. Стиль управления торговлей. – К.: Киев. торг.-экон. ин-т, 1989. – 60с.
10. Бушуев С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами: Монография. – К.: Укр. ассоциация управления проектами, 2000. – 272 с.
11. Вейлл П. Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. – М.: „Новости”, 1993. – 320 с.

12. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. – М: ИМПЭ. Изд. „Триада, Лтд”, 1997. – 384с.
13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організа-ції. – К.: „Кондор”, 2002. – 652 с.
14. Вичев В. Нравственная культура руководителя. – М.: „Политиздат”, 1988. – 267 с.
15. Власов А. Г. Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе. – М.: „Дело”, 1994. – 175с.
16. Волошина В.В. Долинська Л.В., Ставицька С.О. і ін. Загальна психологія: Практикум. – К.: Каравела, 2007. – 280 с.
17. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М.: „Дело”, 1991. – 320с.
18. Головаха О. І., Паніна Н. В. Психологія людського взаємопорозуміння. – К.: „Політвидав”, 1989. – 189с.
19. Гончарук Н.Т. Стилi управління: переваги та недоліки. //Актуальні проблеми державного управління, збірник ДРiДУ НАДУ, 2002, №3 (9). – С. 34-41
20. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект на работе. – М.: АСТ Москва; Владимир: ВКТ, 2010. – 476 с.
21. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 300с.
22. Грейсон Д., О’Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991. –319 с.
23. Грищенко К.К., Ручка А.А., Сакада Н.А. Управление трудовым коллективом. – М.: „Экзамен”, 2003. – 366с.
24. Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління. – К.: ЗАТ „Нічлава”, 2000. – 280 с.
25. Довгань Л. Є., Немцов В.Д. Менеджер – підготовка і перепідготовка. – К.: МП „ОКО”, 1993. – 126 с.

26. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. – М.: „Дело”, 1996. – 324 с.
27. Кортис Д. Найди свой путь в менеджменте. – М.: „Дело”, 1993. – 253 с.
28. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. – 312 с.
29. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель (Элементы психологии менеджмента в повседневной работе). – М.: „Дело”, 1993. – 352 с.
30. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. – М. : „Перспектива”, 1997. – 283 с.
31. Люсин Д.В. Опросник на эмоциональный интеллект// Практична психологія та соціальна робота. 2010.Вип.12. – С. 39 – 48.
32. Мармоза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків „Основа”, 2005. – С. 129-133.
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
34. Мухин Ю. И. Наука управлять людьми. – М.: Форум, 1995. – 368 с.
35. Обозов Н. Н. Щекин Г. В. Психология работы с людьми. 3-е изд., переработ. – К.: МАУП, 1996. – 136 с.
36. Общая психология. Словарь //Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Под общ. ред. А.В.Петровского. – М.: ПЕР СЭ, 2005. – 251с.
37. Омаров А. М. Руководитель. Размышления и стиль руководства. – М.: Экономика, 1987. – 366с.
38. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб. : Об-во „Знание”, 1999. – 256 с.
39. Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. Искусство управления. – М.: Агенство „ФАИР”, 1997. – 272 с.

40. Питер Ф. Друкер Эффективный управляющий. – СПб.: „Бук Чембэр Интернэшнл”, 1994. – 265 с.
41. Платонов Д.И. Менеджмент в схемах и таблицах. – М.: ПРИОР, 1999. – 255 с.
42. Платонов С. В., Третьяк В. И. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО „Издательство Либра”, 1996. – 416 с.
43. Поршнева А.Г., Ефремов В.С.. Менеджер XXI века. Кто он? // Менеджмент в России и за рубежом. – №4, 1998г. – С. 18-25.
44. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие. // Под ред. Д.Я. Ройгородского. – Самара: Издательский Дом „БАХРАХ-М”, 2001. – 672 с.
45. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии / Под. ред. проф. М. К. Тутушкиной. – СПб. : „Дидактика плюс”, 1999. – 445 с.
46. Прутченков А. С. Деловая игра „Международная координация”// Социально-политический журнал. – 1995. – № 4. – С. 18-26
47. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии: в 2 т., Т. 2. – М.: Педагогика, 1989. – 328с.
48. Сергієнко Л.П. Основи наукових досліджень у психології: кваліфікаційні та дипломні роботи у психології. Навчальний посібник. – К.: Видавничий дім „Професіонал”, 2009. – 240 с.
49. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 360 с.
50. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент. – К.: „Центр учбової літератури”, 2009. – 568 с.
51. Скотт Д. Конфликты, пути их преодоления. – К.: „Внешторгиздат”, 1991. – 275 с.
52. Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации. – М.: „Экономика”, 1990. – 315 с.

53. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. – М.: „Автор”, 1993. – 344 с.
54. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: „ИНФРА-М”, 1999. – 328 с.
55. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М. : „Наука”, 1990. – 312 с.
56. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Когито-Центр, 1996. – 345 с.
57. Штайрер Й. Харизма руководителя и управленческие ахетипы.// http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/17_4_01.htm

Додаток А

Опитувальник емоційного інтелекту «ЕмІн» (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 отношению к другим | ВП | - |
| 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 справиться 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 Б**Діагностика лідерських здібностей (Є. Жариков, Є. Крушельницький)**

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

Тест-опитувальник

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих?
 - а) так
 - б) ні
2. Чи вважаєте ви, що багато з оточуючих вас людей займає вище становище по службі, ніж ви?
 - а) так
 - б) ні
3. Знаходячись на зібранні людей, рівних вам по службовому статусу, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?
 - а) так
 - б) ні
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?
 - а) так
 - б) ні
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось в чомусь?
 - а) так
 - б) ні
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною?
 - а) так
 - б) ні
7. Чи погоджуєтеся ви з твердженням: „Все найкорисніше в світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей”?
 - а) так
 - б) ні
8. Чи відчуваєте ви велику необхідність у пораднику, який би міг направити вашу професійну активність?
 - а) так
 - б) ні
9. Чи втрачали ви колись холонокровність в розмові з людьми?
 - а) так
 - б) ні

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?
 - а) так
 - б) ні
11. Чи прагнете ви займати за столом (на зібранні, в компанії і т.п.) таке місце, яке б дозволяло вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
 - а) так
 - б) ні
12. Чи вважаєте ви, що справляєте на людей переконливе (імпозантне) враження?
 - а) так
 - б) ні
13. Чи вважаєте ви себе мрійником?
 - а) так
 - б) ні
14. Чи губитесь ви, якщо люди, що вас оточують, виражають незгоду з вами?
 - а) так
 - б) ні
15. Чи траплялося вам з власної ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд, колективів?
 - а) так
 - б) ні
16. Якщо те, що ви запланували, не дало очікуваних результатів, то ви
 - а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу перекладуть на когось іншого
 - б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця
17. Яка з двох думок для вас найближча?
 - а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній
 - б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам
18. З ким ви волієте працювати?
 - а) з покірними людьми
 - б) з незалежними та самостійними людьми
19. Чи стараєтеся ви уникати гострих дискусій?
 - а) так
 - б) ні
20. Коли ви були дитиною, ви часто стикалися з владністю вашого батька?
 - а) так
 - б) ні
21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему привернути на свою сторону тих, хто раніше з вами не погоджувався?
 - а) так

- б) ні
22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями по лісі ви втратили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як ви вчините?
- а) надасте приймати рішення найбільш компетентному із вас
 - б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших
23. Є така поговорка: „Краще бути першим на селі, ніж останнім у місті”. Чи справедлива вона?
- а) так
 - б) ні
24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка здійснює вплив на інших?
- а) так
 - б) ні
25. Чи може невдача в прояві ініціативи заставити вас більше ніколи цього не робити?
- а) так
 - б) ні
26. Хто, на вашу думку, справжній лідер?
- а) найбільш компетентна особа
 - б) той, у кого сильний характер
27. Чи завжди ви стараетесь зрозуміти і по заслuzі оцінити людей?
- а) так
 - б) ні
28. Чи поважаєте ви дисципліну?
- а) так
 - б) ні
29. Якому з наступних двох керівників ви надасте перевагу?
- а) тому, кий вирішує все сам
 - б) тому, хто завжди радиться і прислухається до думок інших
30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, де ви працюєте?
- а) колегіальний
 - б) авторитарний
31. Чи часто у вас складається враження, що інші зловживають вами?
- а) так
 - б) ні
32. Який з наступних портретів більше нагадує вас?
- а) людина з гучним голосом, яскравими жестами, за словом в кишеню не полізе
 - б) людина зі спокійним, тихим голосом, стримана, задумлива
33. Як ви поведете себе на зібранні і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною правильною, але інші з вами незгідні?
- а) промовчите
 - б) будете відстоювати свою думку

34. Чи підкоряєте ви свої інтереси та поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?
- а) так
 - б) ні
35. Чи виникає у вас відчуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за якусь важливу справу?
- а) так
 - б) ні
36. Чому б ви надали перевагу?
- а) працювати під керівництвом хорошої людини
 - б) працювати самостійно, під керівництвом
37. Як ви ставитеся до твердження: „Для того, щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя?”
- а) погоджуєтеся
 - б) не погоджуєтеся
38. Чи траплялося вам купляти щось під впливом інших людей, а не виходячи з власної потреби?
- а) так
 - б) ні
39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?
- а) так
 - б) ні
40. Як ви ведете себе, стикнувшись з труднощами?
- а) опускаєте руки
 - б) проявляється сильне бажання їх подолати
41. Чи докоряєте ви людям, якщо вони цього заслуговують?
- а) так
 - б) ні
42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?
- а) так
 - б) ні
43. Як ви вчините, якщо вам запропонують реорганізувати ваш заклад або організацію?
- а) введу необхідні зміни відразу
 - б) не буду поспішати, спершу все ретельно обдумаю
44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співбесідника, якщо це необхідно?
- а) так
 - б) ні
45. Чи згодні ви з твердженням, „Для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?
- а) так
 - б) ні

46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна здійснити щось видатне?
- а) так
 - б) ні
47. Ким би ви воліли стати?
- а) художником, поетом, композитором, вченим
 - б) видатним керівником, політичним діячем
48. Яку музику вам приємніше слухати?
- а) могутню та урочисту
 - б) тиху та ліричну
49. Чи відчуваєте ви хвилювання, очікуючи зустрічі з важливими та відомими людьми?
- а) так
 - б) ні
50. Чи часто ви зустрічали людей з сильнішою волею, ніж у вас?
- а) так
 - б) ні

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

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

Опитувальник

1. В роботі з людьми я волію, щоб вони виконували мої розпорядження без обговорень.
2. Мене легко захопити новими завданнями, але я швидко холону щодо них.
3. Люди часто заздять моїй витримці та терпінню.
4. У важких ситуаціях я часто думаю про інших, а потім про себе.
5. Мої батьки рідко заставляли мене робити те, що я не хотів.
6. Мене дратує, коли хтось проявляє занадто багато ініціативи.
7. Я дуже напружено працюю, так як не можу покласти на своїх працівників.
8. Коли я відчуваю, що мене не розуміють, я відмовляюся від наміру довести щось.
9. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділивши серед них сильних, середніх та слабких.
10. Мені приходить часто радитися зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідне розпорядження.
11. Я різко наполягаю на своєму, щоб не викликати у людей роздратування.
12. Впевнений, що мої оцінки успіхів та невдач підлеглих точні та справедливі.
13. Я завжди вимагаю від підлеглих беззаперечного дотримання моїх наказів та розпоряджень.
14. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
15. Багато хто вважає мене чутливим та чуйним керівником.
16. Мені здається, що від колективу не можна нічого приховувати – ні доброго, ні поганого.
17. Якщо я зустрічаю супротив, у мене пропадає цікавість до роботи з людьми.
18. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
19. Щоб не підірвати свій авторитет, я ніколи не визнаю своїх помилок.
20. Мені часто не вистачає часу для ефективної роботи.
21. На грубість підлеглих я стараюся підшукати відповідну реакцію, яка не викличе конфлікту.
22. Я роблю все, щоб підлегли охоче виконували мої розпорядження.

- 23.З підлеглими в мене дуже тісні контакти і приятельські стосунки.
- 24.Я завжди прагну будь-якою ціною бути першою у всіх починаннях.
- 25.Я стараюся виробити універсальний стиль управління, який підходить для більшості ситуацій.
- 26.Мені легше під стосуватися під думку більшості колективу, ніж виступати проти нього.
- 27.Мені здається, що підлеглих потрібно хвалити за кожне, навіть не дуже значне досягнення.
- 28.Я не можу критикувати підлеглого в присутності інших людей.
- 29.Мені приходить частіше просити, ніж вимагати.
- 30.Від збудження я часто втрачаю контроль над своїми почуттями, особливо коли мені набридають.
- 31.Якщо б я мав можливість частіше бувати серед підлеглих, то ефективність мого керівництва значно б підвищилася.
- 32.Я іноді проявляю спокій та байдужість до інтересів та захоплень підлеглих.
- 33.Я надаю грамотнішим підлеглим більше самостійності у розв'язанні складних завдань, особливо не контролюючи їх.
- 34.Мені подобається аналізувати і обговорювати з підлеглими їхні проблеми.
- 35.Мої помічники справляються не тільки зі своїми, але й з моїми функціональними обов'язками.
- 36.Мені легше уникнути конфлікту з вищестоячим керівництвом, ніж з підлеглими, які завжди залежать від мене.
- 37.Я завжди добиваюся виконання своїх розпоряджень наперекір обставинам.
- 38.Найважче для мене – це втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.
- 39.Щоб краще зрозуміти підлеглих, я стараюся уявити себе на їхньому місці.
- 40.Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: підлеглим не потрібно демонструвати ні залізної непохитності, ні панібратства.
- 41.Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж інтереси підлеглих.
- 42.Мені приходить часто займатися поточними справами і переживати через це великі емоційні та інтелектуальні навантаження.
- 43.Батьки заставляли мене підкорятися навіть тоді, коли я вважав це нерозумним.
- 44.Роботу з людьми я уявляю собі як втомливу справу.
- 45.Я стараюся розвивати в колективі взаємодопомогу та співробітництво.
- 46.Я з вдячністю ставлюся до пропозицій і порад підлеглих.
- 47.Головне в керівництві – роз приділяти обов'язки.
- 48.Ефективність управління досягається тоді, коли підлегли існують лише як виконавці волі менеджера.

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

Додаток Г.1

Самооцінка біполярної ефективності керівника

Тест А.

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

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

1. Чи прагнете ви використовувати в роботі найновіші досягнення в своїй професійній області?
2. Чи прагнете ви до співробітництва з іншими людьми?
3. Ви говорите зі співробітниками коротко, ясно і ввічливо?
4. Чи пояснюєте ви причини, які заставили вас прийняти те чи інше рішення?
5. Чи довіряють вам підлеглі?
6. Чи залучаєте ви всіх виконавців завдань в процес обговорення цілей, строків, методів, відповідальності і т.п.?
7. Чи заохочуєте ви співробітників проявляти ініціативу, вносити пропозиції і зауваження?
8. Чи пам'ятаєте ви імена всіх людей, з якими ви спілкуєтесь?
9. Чи надаєте ви свободу дій виконавцям в досягненні поставлених перед ними цілей?
10. Чи контролюєте ви хід виконання завдання?
11. Чи допомагаєте ви підлеглим тільки тоді, коли вони про це просять?
12. Чи виражаєте ви свою вдячність підлеглим за кожну добре виконану роботу?
13. Чи прагнете ви віднайти в людях кращі якості?
14. Чи знаєте ви, як ефективно можна використовувати можливості кожного підлеглого?
15. Чи знаєте ви інтереси і прагнення ваших підлеглих?
16. Чи вмієте ви бути уважним слухачем?
17. Чи дякуєте ви співробітника в присутності його товаришів по роботі?
18. Чи робити ви критичні зауваження своїм підлеглим наодинці?
19. Чи відмічаєте ви хорошу роботу свого колективу в докладі перед вище стоячим керівництвом?
20. Чи довіряєте ви своєму колективу?

21. Чи прагнете ви дати співробітникам всю інформацію, яку отримуєте самі по адміністративним та управлінським каналам?
22. Чи пояснюєте ви співробітнику значення результатів його праці у відповідності з цілями підприємства, галузі?
23. Чи залишаєте ви собі і підлеглим час на планування роботи?
24. Чи є у вас план самовдосконалення, по крайній мірі на один рік наперед?
25. Чи існує план підвищення кваліфікації персоналу у відповідності до вимог часу?
26. Чи регулярно ви читаєте спеціальну літературу?
27. Чи маєте ви достатньо велику бібліотеку по спеціальності?
28. Чи турбуєтеся ви про стан свого здоров'я та працездатність?
29. Чи любите ви виконувати складну, але цікаву роботу?
30. Чи ефективно ви проводите бесіди зі своїми підлеглими з питань покращення їхньої роботи?
31. Чи знаєте ви, які якості працівника повинні бути в центрі уваги при прийомі на роботу?
32. Чи займаєтеся ви з готовністю проблемами, питаннями та скаргами своїх підлеглих?
33. Чи тримаєте ви певну дистанцію з підлеглими?
34. Чи ставитеся ви з розумінням та повагою до підлеглих?
35. Ви впевнені в собі?
36. Чи добре ви знаєте свої сильні та слабкі сторони?
37. Чи часто ви використовуєте оригінальний творчий підхід в прийнятті управлінських рішень?
38. Чи регулярно ви підвищуєте свою кваліфікацію на спеціальних курсах, семінарах?
39. Чи достатньо ви гнучкі в своїй поведінці, в стосунках з людьми?
40. Чи готові ви змінити стиль свого керівництва, щоб підвищити його ефективність?

Додаток Г.2

Самооцінка неефективності керівника

Тест Б

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

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

Опитувальник

1. Ви постійно стикаєтеся з не передбачуваними труднощами?
2. Ви компетентніші від інших і тому стараєтесь все робити самі?
3. Головна частина робочого часу тратиться на деталі, другорядні питання?
4. Вам приходится виконувати багато завдань одночасно?
5. Ваш стіл постійно завалений паперами без врахування пріоритету їхньої важливості?
6. Вам приходится працювати по 10-14 годин на добу?
7. Чи часто вам приходится вдома займатися виробничими проблемами?
8. Чи волієте ви відкласти розв'язання питання, щоб з часом розв'язати його остаточно?
9. Чи стараєтесь ви прийняти найкраще рішення, а не найреальніше?
10. Чи стараєтесь ви, щоб ваш авторитет не постраждав за жодних обставин?
11. Вам постійно приходится йти на компроміси, поступатися?
12. У випадку неуспіху справи, ви шукаєте, хто із підлеглих винен?
13. Ви відчуваєте себе зняряддям в руках інших людей?
14. Ви дієте за звичною схемою в різних виробничих і життєвих ситуаціях?
15. Ви вважаєте, що повна поінформованість підлеглих про хід справ на підприємстві знижує ефективність їхньої праці?
16. В екстремальних ситуаціях ви волієте не брати на себе відповідальність за долю колективу, а разом вирішуєте, що робити?
17. Ви вважаєте, що підлеглі не повинні обговорювати розпорядження керівника?
18. Ви вважаєте, що страж практичної роботи завжди надає перевагу професійним здібностям, а не спеціальній освіті?
19. Ви стараєтесь не ризикувати, „не висовуватися”?
20. Ви працюєте у вузькій професійній області, все решта вас мало торкається?

Анкета для працівників

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

Стать _____

Вік _____