

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання

Кафедра практичної психології

**Лідерський потенціал та його розвиток в начальницького складу
ризиконебезпечних професій**

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 053 «Психологія»
ОПП «Психологія»

Балан Вікторії Георгіївни

Науковий керівник
доктор психологічних наук, доцент
Євген КАРПЕНКО

Рецензент
доктор психологічних наук, професор
Зоряна КОВАЛЬЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« » _____ 2024 р., протокол №

Т.в.о. завідувача кафедри практичної психології

_____ **Євген КАРПЕНКО**

Львів
2024

Магістерська робота. Лідерський потенціал та його розвиток в начальницького складу ризиконебезпечних професій.

У магістерській роботі розглядаються результати теоретичного дослідження, спрямованого на аналіз лідерських якостей та їхній вплив на успішність управління колективом. Визначено, що лідерство полягає у здатності особистості мобілізувати та направляти інших у досягненні спільних цілей, спираючись на власні навички та якості. Досліджено ключові аспекти лідерського потенціалу, включаючи когнітивний, компетентнісно-поведінковий компоненти лідера та послідовників, а також організаційно-управлінські та соціально-психологічні умови, що сприяють розвитку лідерства в організації. Автор підкреслює значення лідерських якостей для досягнення високих результатів, ефективного управління та підвищення продуктивності колективу.

У другому розділі представлені результати емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення характеристик керівників та їхнього впливу на колектив. Виявлено, що керівники проявляють високий рівень самоконтролю та навички організації роботи, але відносно низький рівень творчості та здатності працювати з групою. Автор оцінює ці якості за допомогою методів самоспостереження та самооцінки. Досліджено вплив стажу на рівень самоконтролю та організаційні навички керівників. Зазначено, що авторитет керівника базується на принциповості та патріотизмі, а лідерство оцінюється за здатністю до постановки мети та згуртування колективу. Виявлено вираженість рис темної тріади (макіавелізму, нарцисизму та психопатії) серед керівників, при цьому макіавелізм є найбільш вираженим. Досліджено взаємозв'язок між лідерським потенціалом, авторитетом керівника та його особистісними характеристиками. Запропоновано тренінг для розвитку лідерського потенціалу, що включає блоки для підвищення лідерських якостей, самопізнання та саморозвитку, мотивації та делегування повноважень, прийняття рішень, командної роботи та комунікації, а також дій лідера в кризових ситуаціях.

Ключові слова: керівник, лідерський потенціал, організація, колектив, макіавелізм, нарцисизм, психопатія, особистість.

Master's thesis. Leadership potential and its development in the management of risky professions.

The master's thesis discusses the results of a theoretical study aimed at analyzing leadership qualities and their impact on the success of team management. It has been determined that leadership is the ability of an individual to mobilize and guide others in achieving common goals, relying on their own skills and qualities. The key aspects of leadership potential, including cognitive, competence and behavioral components of the leader and followers, as well as organizational, managerial and socio-psychological conditions that contribute to the development of leadership in the organization, are investigated. The author emphasizes the importance of leadership

qualities for achieving high results, effective management and increasing team productivity.

The second section presents the results of an empirical study aimed at examining the characteristics of managers and their impact on the team. It is found that managers demonstrate a high level of self-control and work organization skills, but a relatively low level of creativity and ability to work with a group. The author evaluates these qualities using the methods of self-observation and self-assessment. The influence of seniority on the level of self-control and organizational skills of managers is studied. It is noted that the authority of the leader is based on integrity and patriotism, and leadership is assessed by the ability to set goals and unite the team. The severity of the traits of the dark triad (Machiavellianism, narcissism, and psychopathy) among managers is revealed, with Machiavellianism being the most pronounced. The relationship between leadership potential, leader's authority and personal characteristics is investigated. A training for the development of leadership potential is proposed, which includes blocks for improving leadership qualities, self-knowledge and self-development, motivation and delegation of authority, decision-making, teamwork and communication, as well as leader's actions in crisis situations.

Keywords: leader, leadership potential, organization, team, machiavellianism, narcissism, psychopathy, personality.

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ I. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА	
1.1. Особливості лідерського потенціалу керівника та його складових.....	8
1.2. Структурна модель лідерського потенціалу особистості керівника.....	14
1.3. Розвиток та управління лідерським потенціалом керівника	20
Висновки до Розділу I.....	25
Розділ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КЕРІВНИКІВ РИЗИКОНЕБЕЗПЕЧНИХ ПРОФЕСІЙ	
2.1. Організація емпіричного дослідження: опис вибірки та методик.....	28
2.2. Інтерпретація результатів кількісного та якісного аналізу	31
2.2.1. Порівняльний аналіз результатів.....	31
2.2.2. Кореляційний аналіз результатів.....	44
2.3. Програма тренінгу розвитку лідерських якостей для начальницького складу.....	46
Висновки до Розділу II.....	50
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Проблематика дослідження лідерського потенціалу керівника залишається актуальною у сучасному контексті. В умовах сьогодення вимоги до керівників включають в себе не лише виконання традиційних управлінських обов'язків, але й виявлення лідерських якостей. Ці якості складно забезпечити виключно за допомогою адміністративних інструментів.

Досвід підтверджує, що керівник, що виступає лідером для своїх підлеглих, здобуває повагу та авторитет, служить прикладом у поведінці та професійних цінностях, здатний ефективно впливати на соціально-психологічний клімат в колективі та формувати бажані професійні та морально-етичні норми поведінки співробітників. Лише в лідерській ролі керівнику вдається виступати агентом змін і трансформацій.

Сучасне суспільство стало дуже вимогливо ставитися до керівників. Справжній керівник повинен мати особливий підхід до людей, уміння мотивувати, наставляти персонал на правильний шлях, виявляти не тільки адміністративні навички, а й лідерські якості, володіти лідерським потенціалом.

Лідерський потенціал керівника – це сукупність особистих та професійних якостей, які можуть дозволити особі ефективно впливати на інших та досягати спільних цілей в організаційному середовищі. Це включає в себе здатність до мотивації, вдумливого прийняття рішень, ефективного комунікування, управління конфліктами, та відповідальність за результати. Лідерський потенціал також може виявлятися у вмінні розвивати та максимізувати потенціал свого колективу, створюючи сприятливе робоче середовище для досягнення громадських та організаційних цілей.

Багато вчених продовжують дослідження лідерського потенціалу і його впливу на різні аспекти управління та організаційного розвитку. Серед них Б. Басса, Дж. Коттер, У. Бенніс, Дж. Морган, Д. Колінс та ін.

Дослідження лідерського потенціалу керівників є вкрай актуальним, адже сприяє оптимізації ефективності організацій, оскільки лідери мають ключовий вплив на робочі процеси, командну динаміку та виконання завдань, а також допомагає розкрити та розвивати нові аспекти лідерства, вирішувати виклики управління персоналом і може вказати на ефективні стратегії для розвитку лідерських навичок у цьому контексті. Вивчення даного питання важливе для сприяння інноваціям та розвитку і реагуванню на глобальні виклики, допомагаючи формуванню етичного лідерства.

Враховуючи ці фактори, дослідження лідерського потенціалу керівників є важливим інструментом для розвитку ефективного лідерства у сучасному світі бізнесу та управління.

Мета дослідження полягає у теоретико-емпіричному дослідженні формування лідерського потенціалу у начальницького складу ризиконебезпечних професій.

Для досягнення мети дослідником поставлені наступні **завдання** :

- проаналізувати змістові характеристики поняття «лідерський потенціал»;
- теоретично обґрунтувати модель лідерського потенціалу особистості керівника;
- описати ефективні шляхи розвитку лідерського потенціалу;
- здійснити емпіричне дослідження для визначення особливостей прояву лідерського потенціалу та якостей у керівників ризиконебезпечних професій.

Об'єктом дослідження є лідерський потенціал особистості.

Предметом дослідження є особливості, лідерського потенціалу у начальницького складу ризиконебезпечних професій.

Теоретико-методологічна база дослідження. Феномен лідерства та особливості розвитку лідерських якостей знаходимо у наукових роботах Дж. Бернса, С. Гайдученко, Р. Кричевського, С. Калашнікової, О. Кокуна, М. Макколада, Ф. Фідлера.

Особливості структури особистості керівника та його лідерські якості висвітлено в наукових працях Л. Карамушки, Л. Орбан-Лембрик, Л. Сергєвої, а також А. Бандурки, Ю. Бойко-Бузиль, С. Верби, О. Євдокімової, С. Возної, В. Гошовської та В. Шатун.

Теоретичне значення дослідження полягає у розширенні та поглибленні знань щодо формування лідерського потенціалу та особливостей його прояву у у начальницького складу ризиконебезпечних професій.

Практичне значення дослідження спрямоване на визначення основних шляхів розвитку лідерського потенціалу відповідно до особливостей до його структури у начальницького складу ризиконебезпечних професій.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань). Робота розміщена на 60 сторінках комп'ютерного набору, містить додатки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

1.1. Особливості лідерського потенціалу керівника та його складових

На сьогодні залишається проблематичним визначення необхідних і достатніх індивідуальних характеристик особистості керівника, які б сприяли успішності діяльності керівника-лідера. Керівник як активний суб'єкт управлінської діяльності, що включений одночасно в різні сфери діяльності (професійну, організаційну, управлінську, громадську), має володіти суб'єктними та особистісними якостями, що об'єднуються спільною спрямованістю (на справу, на результат, на людей, на організацію, на суспільство). Ці якості, властиві йому як суб'єкту, слід розглядати як нові інтегративні якості, до яких належить і лідерський потенціал.

Лідерський потенціал керівника – це показник суб'єктної активності, що являє собою самоврядну інтегральну рівневу системну характеристику внутрішніх поновлюваних ресурсів особистості керівника (знання, лідерські здібності, характерологічні особливості), що розвиваються та виявляються в динамічній взаємодії керівника та його соціокультурного оточення [52,с.43].

Лідерський потенціал, у загальному розумінні, являє собою сукупність наявних засобів, можливостей у певній царині, у певному відношенні, які дають змогу перейти від дослідження якостей і поведінки людини в теперішньому часі до вивчення того, якою вона може стати, оскільки особистісні якості розвиваються та виявляються в динамічній взаємодії людини та її соціокультурного оточення.

У зіставленні якостей ефективного керівника, які сприяють ефективній управлінській діяльності, з лідерськими характеристиками особистості можна виокремити якості та ресурси, що становлять лідерський потенціал керівника:

1) особистісно-професійні якості – поновлюваність, самокерованість, функціонування в межах соціально-особистісної взаємодії, надійність, наполегливість, самостійність;

2) лідерські здібності – здатність впливати на людей, бажання відзначитися, вміння знімати міжособистісну напругу, надихаюча мотивація, індивідуалізована увага;

3) інтелектуальні якості – високий інтелект, здатність ефективно розв'язувати завдання, гнучкість розуму, розважливність, оптимістичне мислення;

4) соціально орієнтовані якості – екстравертність-інтравертність, комунікабельність, пристосованість, сприйнятливність, емпатія, соціабельність, здатність адаптуватися до різних ситуацій, прагнення до кооперації з іншими людьми, прагнення проявити ініціативу у соціальних ситуаціях, дотримання моральних цінностей;

5) вольові якості – прагнення взяти на себе відповідальність і виконати завдання, рішучість і завзятість, відповідальність, сміливість, упевненість у собі, готовність відповідати за наслідки своїх рішень і дій, стійкість до перешкод;

6) творчі якості включають у себе творчу спрямованість професійних інтересів, здатність стимулювати власну творчу активність, виражену потребу в новаторській діяльності та схильність до інновацій; відсутність консервативності та оригінальність у розв'язанні проблем; оригінальність мислення; уміння ухвалювати нестандартні рішення; бачення перспективи; розвинена увага; творчість; ініціативність;

7) емоційна зрілість, що визначається емоційною стійкістю, витривалістю в стресових ситуаціях та умінням ефективно управляти своїми емоційними станами [53;55].

Одним із компонентів лідерства, що забезпечує ефективне керівництво, є результативний компонент, який має вирішальне значення для успішної діяльності як керівника та лідера.

Таке уявлення про особистісні якості, що становлять лідерський потенціал керівника, зумовлює необхідність зіставлення їх із якостями керівника як суб'єкта управлінської діяльності, що дасть змогу виявити особливості якостей, які становлять лідерський потенціал успішного керівника.

Прихильники персоналістичного підходу дотримуються ідеї про індивідуальну схильність людини до лідерства і про те, що діапазон розвитку окремих якостей індивіда генетично та фізіологічно зумовлений. Тому неможливо з будь-якої пересічної людини сформувати лідера [37;38].

Однак, навіть беручи до уваги ці погляди, можна визнати, що практична реальність розвитку лідерських якостей чинних керівників виявляється істотно простішою. По-перше, йдеться про цілеспрямований розвиток лідерських якостей у людей, які вже мають посадовий статус у конкретних, сформованих професійних колективах із певною специфікою діяльності. По-друге, керівники призначаються на керівні посади, проходячи попередній добір з урахуванням наявності в них лідерського та управлінського потенціалу стосовно специфіки професійної діяльності, а в деяких випадках і з урахуванням соціально-психологічних особливостей професійного колективу.

Г. Персон висловив твердження, що якості особистості, які можуть бути визначені як лідерські в конкретних умовах, в значній мірі є результатом успішного лідерського досвіду особи в попередніх ситуаціях.

Згідно з моделлю лідерського потенціалу керівника, запропонованою Е. Хартлі, мають місце такі закономірності:

– якщо людина стає лідером в одній ситуації, то не виключено, що вона ним може стати і в іншій;

- унаслідок стереотипного сприйняття лідер в одній ситуації розглядається групою як «лідер узагалі»;
- ставши лідером в одній ситуації, індивід набуває авторитету, який сприяє обранню його лідером і в наступних;
- лідером частіше обирають людину, яка має мотивацію до досягнення цього статусу [38].

Цікаві спостереження були зроблені П. Се-Кордом і К. Бакманом. Вони зазначили, що, одного разу ставши лідером і завдяки цьому завоювавши центральне становище в системі стосунків та в ієрархії статусів, лідер, з одного боку, отримує позитивну оцінку з боку членів групи, а з іншого – розвиває в собі лідерський потенціал. Крім того, позитивний досвід лідерства значною мірою мотивує його на збереження займаної позиції, тоді як успіх лідера, який полягає в задоволенні потреб інших членів групи, сприяє зниженню індивідуальної активності кожного з них, що зміцнює позиції лідера.

Деякі вчені вважають, що лідерство розвивається виключно в процесі отримання досвіду. Їхню точку зору можна порівняти з ідеєю, що неможливо навчитися грати на фортепіано, лише слухаючи виконання музичних творів інших людей, чи стати відмінним футболістом, лише спостерігаючи за ходом матчу по телевізору. Так само і розвиток лідерського потенціалу – для того щоб розвивати в собі лідерський потенціал керівника, необхідні практика і досвід.

Відповідно до одного з наукових визначень, лідерський потенціал – це комплекс професійно важливих якостей керівника, які дозволяють йому виражати ціннісну домінанту групового життя, надихати до спільної мети, мотивувати та виступати як носій концепції «впливу і слідування».

Лідерський потенціал розглядається нами як особлива якість, що забезпечує і визначає ефективність здійснення діяльності особистості в конкретних об'єктивних умовах з метою завоювати авторитет у підлеглих через свій особистісний та діловий ресурси.

Лідерський потенціал може служити основою для здатності особистості визначати стійкі внутрішні критерії та орієнтири у життєдіяльності, зберігати стабільність у сфері управлінської діяльності та смислових орієнтацій на тлі тисків і змінливих зовнішніх умов.

У структурі лідерського потенціалу організаційного лідера дослідниками було виокремлено п'ять основних складових компонентів: когнітивний компонент лідера містить Я-концепцію та професійно-управлінський світогляд лідера; компетентнісно-поведінковий компонент лідера містить комплекс індивідуально-особистісних, соціальних та організаційно-управлінських якостей, які забезпечують ефективність здійснення керівником лідерських функцій і формування його лідерського образу; когнітивний компонент послідовників містить комплекс індивідуально-особистісних, соціальних та організаційно-управлінських якостей, які забезпечують ефективність здійснення керівником лідерських функцій і формування його лідерського образу; когнітивний компонент послідовників містить образ (імідж) керівника як організаційного лідера у сприйнятті послідовників; поведінковий компонент послідовників містить їхню психологічну готовність і здатність бути послідовниками; організаційно-управлінські та соціально-психологічні умови прояву лідерства містять у собі комплекс організаційних та соціальних умов, у яких реалізується процес лідерства [33;38].

Інші вчені до лідерського потенціалу відносять сукупність таких якостей: волю, здатність долати труднощі на шляху до цілі; завзятість, готовність йти на розумний ризик; терплячість, готовність добре та довготривало виконувати нецікаву, одноманітну роботу; ініціативність, незалежність; психологічну стійкість, здатність протистояти нереальним пропозиціям; гнучкість, здатність добре пристосовуватись до нових вимог та умов; самокритичність, уміння тверезо оцінювати не лише свої успіхи, а й невдачі; вимогливість як до себе, так і до інших; критичність, здатність бачити в привабливих пропозиціях слабкі

сторони; надійність, здатність тримати слово; здатність працювати навіть за умов перевантажень, витривалість; відкритість до нового, здатність розв'язувати нестандартні завдання новаторськими та оригінальними способами; стійкість до стресу, збереження працездатності і самовладання в екстремальних ситуаціях; оптимізм, терпиме ставлення до труднощів як до неминучих та переборних; рішучість, вміння самостійно і своєчасно приймати рішення, у критичних ситуаціях брати відповідальність на себе та змінювати стиль поведінки залежно від умов [25;26].

За результатами дослідження А. В. Кобера визначено, що важливими якостями, які повинні бути притаманними керівному складу є: комунікабельність (84%), цілеспрямованість (82%), відповідальність (79%), наполегливість (74%), мотивація до успіху (73%), врівноваженість (65%), розсудливість (63%), компромісність (57%), емпатія (49%), позитивна самооцінка (47%), впевненість у собі (43%), щирість (41%), рішучість (40%), розвинута інтуїція (35%), чутливість (32%), готовність до ризику (іноваційність) (28%), критичність до себе та до інших (26%) [23].

Також виокремлено комплекс цінностей, що повинен бути притаманний лідеру, серед них патріотизм, лояльність, повага, надійність, обов'язковість, відповідальність, цілеспрямованість, наполегливість, сміливість, рішучість, чесність, порядність, особистісна вмотивованість, компетентність, корпоративність (відданість професії офіцера), комунікабельність, гнучкість поведінки, інтелект, ерудованість, духовність, високий рівень культури та етикету, фаховість (розвиток різних видів мислення, сформованість військово-спеціальних знань, навичок і вмінь, психологопедагогічна компетентність, гуманістична спрямованість, психологопедагогічні здібності, технічна компетентність – знання зброї і бойової техніки та вміння її використання, тактична компетентність – знання і вміння керувати боєм [18;19].

Для розвитку лідерського потенціалу необхідне ретельне вивчення можливих напрямів соціально-психологічної роботи з розвитку структурних компонентів лідерського потенціалу керівника.

Розвиток лідерських якостей керівників передбачає цілеспрямовану психологічну роботу, складовими якої є:

- 1) розвиток лідерських якостей і лідерської Я-концепції керівника;
- 2) формування лідерського образу керівника;
- 3) визнання лідерського становища керівника підлеглими як організаційного лідера та їхня готовність до взаємодії з лідером у ролі послідовників [13].

Таким чином, прояв лідерського потенціалу має особливості. Лідерський потенціал по-різному проявлятиметься в чоловіків і жінок, керівників із різним стажем роботи та з різним рівнем розвитку лідерського потенціалу. Для підвищення лідерського потенціалу необхідно працювати над такими якостями, як страх перед ризиком, орієнтація на результат, управління емоціями, розвиток ділової спрямованості.

1.2. Структурна модель лідерського потенціалу керівника

Проблема визначення структури та компонентів лідерського потенціалу організаційного лідера є актуальною в контексті розв'язання завдання підвищення ефективності професійної діяльності керівника. Навіть при високому рівні зацікавленості дослідників у лідерському потенціалі, виявляється, що серед великої кількості наукових публікацій відсутня конкретна прикладна концептуальна модель, що адекватно описує структуру та складові лідерського потенціалу керівника. Багато досліджень, присвячених цій темі, обмежуються описом окремих компонентів структури, ігноруючи актуальні особливості та контекст лідерства. Так, більшість праць орієнтовані

на опис і розвиток якостей лідера, не розглядають лідерство як соціальний феномен, поведінку та сприйняття лідера послідовниками, а також умови, в яких реалізуються процеси лідерства.

Деякі науковці, аналізуючи структуру лідерського потенціалу, виділяють різні сфери розвитку особистості. Ці сфери включають психофізіологічні аспекти, такі як темперамент та стан здоров'я, а також соціальні аспекти, такі як комунікативні вміння, самостійність, адаптивну поведінку, ініціативу та старанність, самооцінку, інтелектуальну – розвиток мовлення та дивергентного мислення й емоційну – уміння розуміти емоційний стан іншої людини й уміння співпереживати [14,с.133].

Також вчені виокремлюють такі психологічні складові лідерського потенціалу: силу особистості, здатність впливати на оточуючих, здатність до управлінської діяльності, екстравертованість, комунікабельність, активність, інтелектуальні здібності, інтуїцію, гнучкість і пластичність, цілеспрямованість.

Кожен структурний компонент моделі лідерського потенціалу організаційного лідера має забезпечувати можливість керівника посісти лідерське становище в групі та використовувати лідерський ресурс в управлінській діяльності.

Перш ніж перейти до розгляду компонентів і структури лідерського потенціалу організаційного лідера, необхідно внести ясність у понятійний апарат і уточнити самі поняття: потенціал та лідерський потенціал. Слово «потенціал» є похідним від латинського *potentia*, що трактується в тлумачному словнику термінів, як можливість, тобто те, що існує в прихованому вигляді й може проявитися за відповідних умов. Інакше кажучи, потенціал є певною можливістю, силою, що містить у собі джерела і засоби, які можна використати для розв'язання якогось завдання, досягнення певної мети. Стосовно лідерства потенціал (лідерський потенціал) в узагальненому вигляді зазвичай розглядають як можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки. Так,

лідерський потенціал, науковці трактують, як соціально-психологічну характеристику особистості, що відображає і ситуаційно зумовлену, і незалежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства.

Під лідерським потенціалом представляють якісну характеристику особистості, що відображає сукупність внутрішніх потреб, можливостей, ціннісного ставлення, засобів, які сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності, що забезпечує її провідний вплив на членів групи під час спільного розв'язання завдань у різних царинах життєдіяльності.

Оскільки в процесі лідерства беруть участь дві сторони – «лідер» і «послідовники», кожна з яких, так чи інакше, сприймає ситуацію лідерської взаємодії та вчиняє певні дії та вчинки за певних соціально-психологічних умов, – то й у визначенні лідерського потенціалу керівника як організаційного лідера корисно відобразити такі змістовні «маркери»:

- лідерські якості (компетенції) лідера забезпечують ефективність лідерства;
- особливості сприйняття лідера послідовниками забезпечують прийняття послідовниками керівника як лідера;
- умови здійснення лідерства визначають можливості прояву лідерства [14,с.134].

З огляду на результати семантичного аналізу поняття «потенціал» та описані вище «маркери», можна дати таке визначення лідерського потенціалу керівника: лідерський потенціал керівника в соціальній групі (підпорядкованому підрозділі) включає сукупність якостей, умов прояву, а також особливості його сприйняття даною групою, що визначають можливості керівника посісти лідерське становище в групі та успішність використання ним певного ресурсу в практиці управління.

З огляду на сутнісні характеристики і дане нами визначення «лідерського потенціалу» в його структурі стосовно організаційного лідерства необхідно виокремлювати такі базові компоненти:

1) когнітивний компонент лідера включає його Я-концепцію і професійно-управлінський світогляд;

2) компетентнісно-поведінковий компонент лідера включає комплекс індивідуально-особистісних, соціальних та організаційно-управлінських якостей, що забезпечують ефективність здійснення керівником лідерських функцій;

3) когнітивний компонент послідовників включає образ (імідж) керівника як організаційного лідера у сприйнятті послідовників;

4) поведінковий компонент послідовників включає їхню психологічну готовність і здатність здійснювати «послідовницьку» поведінку;

5) організаційно-управлінські та соціально-психологічні умови прояву лідерства охоплюють комплекс організаційних і соціальних умов, які тією чи іншою мірою сприяють прояву організаційного лідерства в організації [3;4].

На наш погляд, когнітивним компонентом, що зумовлює поведінку лідера й особливості його взаємодії з послідовниками, є когнітивна картина світу лідера (світогляд), яка включає сукупність уявлень лідера про себе, навколишній світ і своє місце в цьому світі. Когнітивна картина світу лідера багато в чому зумовлює його «стиль життя» і є ключем до розуміння здійснюваної ним поведінки.

У контексті розглядуваної проблеми як основні компоненти картини світу лідера можна виокремити такі:

а) «лідерська Я-концепція»: сукупність уявлень лідера про себе і своє місце в навколишньому соціальному світі. Вона тісно пов'язана з такими поняттями, як самооцінка, соціальна орієнтація, життєві цілі та домагання;

б) «професійно-управлінський світогляд лідера» – уявлення лідера про навколишній світ, що охоплює особливості сприйняття ним зовнішньої дійсності, соціальні установки та принципи взаємодії з оточуючими людьми [5].

Обидві представлені «когнітивні схеми» нерозривно взаємопов'язані, забезпечують і доповнюють одна одну. На наш погляд, розвиток лідерського потенціалу керівника як організаційного лідера має бути пов'язаний не просто з розвитком лідерських умінь і навичок, а й із формуванням лідерської Я-концепції та професійно-управлінського світогляду, які забезпечують прояв відповідної лідерської поведінки в певних ситуаціях.

Як зазначав Р. Грінліф, бути хорошими послідовниками так само почесно, як і бути хорошим лідером. І ефективної поведінки в ролі послідовника можна і потрібно навчатися. Та й сам організаційний лідер, як правило, є чийось послідовником. Перенесення послідовниками на лідера частини особистої активності в царині ухвалення рішень, організації та контролю спільної діяльності, їхня готовність до підтримувальної для лідера поведінки, а певною мірою і до підпорядкування, безумовно, є важливими структурними компонентами лідерського потенціалу організаційного лідера. Без цього ефективність взаємодії лідера і послідовників, а також ефективність лідерства як процесу значно знижуються.

Важливою умовою формування та реалізації лідерського потенціалу керівника як організаційного лідера є формування в організації відповідних організаційно-управлінських і соціально-психологічних умов, що забезпечують можливість прояву керівником організаційного лідерства та запам'ятовування його лідерського образу у сприйнятті співробітників. Безсумнівно, що умови і можливості для прояву організаційного лідерства різняться у керівників різних управлінських рівнів, а також залежать від специфіки розв'язуваних організацією (підрозділом) професійних завдань.

Так, Л. Джуелл прямо вказує, що бувають ситуації, які перешкоджають появі передумов соціального лідерства в контексті конкретної організації. Наприклад, у разі виконання постійних, рутинних завдань начальникам немає потреби брати на себе роль лідерів. Організації, що не вирізняються гнучкістю та обмежують можливості керівників впливати на розподіл винагород, не створюють передумов для лідерської поведінки [12].

Серед основних умов формування та реалізації лідерського потенціалу керівника як організаційного лідера можна виокремити такі:

а) перцептивно-інформаційна доступність керівника для підлеглих співробітників. Ця можливість може проявлятися в регулярності здійснення керівником таких організаційно-управлінських форм взаємодії керівника з підлеглими, як проведення нарад, зборів, а також різноманітних корпоративних форм у вигляді свят, ушанувань співробітників тощо. Важко сформувати і підтримувати лідерський образ керівника, якого ніхто не бачить і не чує;

б) широта можливостей керівника для заохочення і покарання підлеглих. Керівник, обмежений у можливостях заохочувати та карати своїх підлеглих, обмежений у можливості формування лідерського потенціалу серед цих підлеглих. При цьому, звичайно ж, вирішальне значення для формування лідерського потенціалу має не просто наявність можливості заохочувати і карати, а грамотне використання організаційним лідером цих можливостей;

в) широта можливостей керівника вирішувати організаційно-соціальні, а в особливих випадках і особисті проблеми та труднощі співробітників. Керівник, який не може (ще гірше, якщо не хоче) підтримувати співробітників у важкі періоди, навряд чи стане для них лідером;

г) наявність і пропаганда соціально орієнтованих проєктів та аспектів діяльності керівника. На формування образу керівника як організаційного лідера впливає не тільки вчинення керівником «актів лідерства», а й грамотна презентація цих дій [6;7].

Це може реалізовуватися за допомогою організації та інформування співробітників про соціальні проекти в організації, їх ознайомлення з рішеннями керівника, що мають важливе соціально-психологічне значення для підлеглих, тощо.

1.3. Розвиток та управління лідерським потенціалом керівника

Значущою умовою успішності становлення керівника в статусі організаційного лідера є формування його професійно-управлінської компетентності. На наш погляд, особливу увагу в процесі професійно-управлінської підготовки керівників необхідно звертати на формування: професійно-управлінського світогляду; компетентності в питаннях управління, керівництва та лідерства; зміцнення психологічної готовності до організаційного лідерства. Значущим компонентом професійно-управлінської підготовки керівників є практичні тренінгові заняття, спрямовані на розвиток їхніх лідерських якостей і закріплення професійно-управлінських навичок. Цінним у тренінговій роботі є не стільки когнітивний компонент, скільки досвід, який є важливим і необхідним для формування вмінь та утворення навичок.

Як зазначають деякі дослідники, саме тренінг допомагає подолати обмеження, що виникають у професійній діяльності за традиційних методів навчання, і може виступати «мостом» між теоретичними знаннями, з одного боку, і практикою – з іншого. У традиційних формах професійної підготовки фахівець спочатку отримує інформацію, а тільки через невизначений час – можливість її використання. Тільки тоді й відбувається реальна оцінка суб'єктом застосовності отриманих знань та закріплення того, що від них залишилося. У тренінгу створюється можливість негайного співвіднесення отриманої інформації та актуальної діяльності.

Важливою є соціально-психологічна робота зі службовими колективами (підрозділами). Основним компонентом такої роботи зі співробітниками в рамках розглянутого питання є проведення командно-корпоративного тренінгу зі службовим колективом у повному складі за участю керівника. Ця робота, з одного боку, спрямована на формування в керівників досвіду управлінської та лідерської взаємодії зі своїми підлеглими в змодельованих ситуаціях, а з іншого боку, – на формування та закріплення лідерського образу керівника у сприйнятті послідовників його як організаційного лідера [15;17].

Лідер майбутнього – не просто цілеспрямований харизматичний управлінець, що прораховує ситуацію на кілька кроків уперед. Ситуація і ринок вимагають від керівників і лідерів нових компетенцій.

Розвинений емоційний інтелект, щоб розпізнавати емоції інших і керувати ними. Керівник із розвиненим емоційним інтелектом розуміє людей і зчитує атмосферу в команді. Може увійти в становище, проявивши в потрібний момент співчуття. Емпатичні керівники емоційно чутливі й тому легкі в комунікації. Це стає основою сприятливої атмосфери в команді й того, що називають харизмою керівника.

Високий рівень креативного інтелекту, щоб нестандартно мислити та діяти. Нестандартне мислення дає змогу генерувати цінні ідеї, які виводять робочі процеси на новий рівень. Цінний керівник-дослідник, вільний від внутрішніх обмежувальних переконань. Він здатний знаходити приховані можливості та творчо використовувати їхній потенціал.

Здатність адаптуватися до змін, щоб діяти в умовах невизначеності. Це вміння пристосовуватися до постійних змін і підтримувати при цьому високу продуктивність. Воно проявляється в тому, що людина не впадає в ступор у ситуації невизначеності. Вона продовжує ухвалювати рішення і діяти, коли стикається з дефіцитом інформації та несподіваними змінами. Крім того, лідерам доведеться вчитися керувати змінами, проводити наради з віддаленими

командами, планувати на короткий термін, розв'язувати завдання в умовах невизначеності.

Інноваційність, щоб рухати команду вперед. Включає в себе зацікавленість лідера в тому, щоб застосовувати нові інструменти в роботі, використовувати передові продукти та технології. Нині на перший план виходить навичка швидко адаптуватися до інновацій і вносити зміни в повсякденні функції. Її називають change management. Тобто вміння керувати змінами тепер важливе для керівників усіх рівнів. Управлінець із розвиненою інноваційністю відкритий і допомагає підлеглим стати ефективнішими з погляду процесів, підвищує їхні конкурентні переваги, скорочує витрати та збільшує прибуток. Лідер розуміє: майбутнє без технологій неможливе. Тому прагне дізнатися про них та інтегрувати у свою роботу.

Лідер має бути максимально зосереджений на людях і на координації роботи групи. Тому можна додати ще таку компетенцію, як: «Уміння давати систематичний зворотний зв'язок». Адже лідер має бути наставником для колег, помічати й відзначати особистий внесок кожного та вчасно заохочувати їхні досягнення.

Серед цільових компетенцій лідера – вміння надихати команду виконувати додаткові завдання без надбавок. Тому сам лідер тепер змушений утримувати цінних фахівців, день у день мотивувати, контролювати, підбадьорювати, допомагати, навчати.

Доцільно для управлінців (або майбутніх керівників) прописувати для кожної компетенції два еталони – професійної поведінки та лідерської. Наприклад, в еталоні професійної поведінки за компетенцією «Лідерство» такий індикатор: «Вміє створювати ефективні команди та керувати ними». А в еталоні лідерської поведінки – такий: «Вміє вести за собою, переконувати, надихати власним прикладом. Об'єднує людей, які готові взяти на себе відповідальність за результат» [22].

Одним із головних атрибутів команди, що продуктивно працює, є ефективний лідер. Він користується повагою і довірою членів команди, інакше кажучи – він уміє їх завойовувати. Керівник обов'язково має домогтися довіри і відповідно можливості впливу на підлеглих.

Нижче узагальнено викладено основні рекомендації, як завоювати довіру і розвинути лідерський потенціал (методи, необхідні для розвитку лідерського потенціалу) [22].

1. Цілісність натури. Ця поведінкова модель є основним засобом завоювання довіри. Цілісна людина зберігає вірність своїм переконанням, вона природна у своєму прагненні до того, у що вірить. Цю властивість ще формулюють так: «що говорить, те й робить» або «що робить, те й говорить». Рівень довіри до лідера залежить від переконаності членів команди в тому, що він чесний, коректний і справедливий, що в нього немає таємних програм і прихованих мотивів.

2. Послідовність і відкритість. Висловлення впевненості в тому, чого ви хочете і куди йдете, що не переходить, однак, у догматизм або впертість, сприяє зростанню довіри. Люди, які заслуговують на довіру, вирізняються постійністю і передбачуваністю.

3. Оптимізм і повага до оточуючих. Лідеру необхідна позитивна енергія. Ефективність роботи більшості команд знижується в атмосфері критики, цинізму або негативізму. Критика членів команди, її колишніх лідерів, сторонніх осіб або навіть умов роботи практично ніколи не сприяє підвищенню її ефективності. Люди та команди діють краще в позитивній атмосфері, що виражається в оптимізмі, компліментах і святкуванні перемог. Зрозуміло, не йдеться про лестоці, запобігливість і відрив від реальності.

4. Взаємність. Якщо потрібно здійснити в масштабах команди певні зміни або реалізувати ризикований чи складний проєкт, слід розпочати його представлення з викладення принципів, з якими учасники команди не зможуть

не погодитися. Завоюванню довіри сприяє відповідність вихідних позицій лідера поглядам і цінностям членів команди. Це ж правило відіграє основоположну роль і при веденні переговорів.

5. Управління згодою і незгодою. Якщо учасники команди спочатку згодні зі своїм керівником, то треба використовувати односторонню аргументацію, тобто представляти і підтверджувати тільки одну точку зору. Якщо ж співробітники не згодні з керівником, слід вдатися до двосторонньої аргументації. Потрібно представити обидві точки зору, після чого продемонструвати перевагу своєї позиції. У разі згоди членів команди з думкою лідера перші твердження мають для них максимальну вагу і запам'ятовуються найкраще. У разі їхньої незгоди найбільшу вагу мають не перші, а останні твердження.

6. Підбадьорення і наставництво. Підбадьорення людей належить до числа найбільш дієвих засобів підвищення ефективності роботи. Це означає допомогу іншим у набутті ними сміливості, щоб впоратися з сумнівами, вийти на вищі результати і змінити порядок речей. Підбадьорення учасників команди не повинно зводитися до компліментів та підтримувальних висловлювань, воно передбачає наставництво і надання їм конкретної допомоги. Наставництво означає допомогу у визначенні шляхів, надання інформації чи поради та сприяння у виконанні завдання.

7. Знання та інформація. Хороші лідери володіють достатньою інформацією про вподобання і таланти людей, а також про завдання, яке виконує команда. Завоювання довіри, крім іншого, передбачає усвідомлення можливих перспектив членів команди, а також їхніх здібностей і можливостей. Керівник повинен знати своїх підлеглих. Довірі сприяє також знання розв'язуваних командою завдань і зовнішнього середовища, в якому працює команда. Отриманню знання такого роду допомагає виконання ролі «посланця»

або «розвідника» команди, який представляє відповідну інформацію стороннім особам і збирає її від зовнішніх джерел.

Висновки до Розділу I

Науковці виявили та дійшли спільного висновку, що людина, яка вміє ухвалювати самостійно рішення, готова брати на себе відповідальність за їхнє здійснення, яка має правильно взаємодіяти з іншими людьми, яка має працювати в команді, тим самим проявляти лідерські якості. Це і є справжній керівник. У наш час дуже важливо знайти успішного лідера, який би підходив за всіма параметрами. Лідери в будь-якій сфері людського життя цікаві тим, що саме в них проявляється воля до життя. У цих людях відчувається внутрішня сила, яка дає змогу їм досягати своїх життєвих цілей якомога ефективніше.

Лідер – це керівник, який здатний у ситуації невизначеності, загрози пропонувати нові нестандартні рішення (напрямки дій), вести за собою співробітників, вселяючи в них ентузіазм і впевненість у тому, що мета буде досягнута. Він створює умови, в яких люди самі хочуть досягати видатних результатів. Питання розвитку лідерства актуальні не тільки в нашій країні, а й за кордоном, оскільки невміння керівника здійснювати лідерську функцію в кризових ситуаціях призводить до того, що організація не може адекватно відповісти на виклик, продовжує діяти у звичний спосіб.

Практика лідерства дає змогу досягти необхідного рівня енергії та мобілізувати персонал для адекватної відповіді на виклик; створити бачення майбутнього, мету, задати фокус докладання сил в умовах невизначеності; – стати генератором інновацій, сприяючи постійним змінам на ринку, забезпечуючи конкурентну перевагу; підготувати умови, в яких люди прагнуть стати частиною організації, а не просто працювати на неї; сформувати середовище, в якому люди хочуть, а не повинні працювати; домогтися від

колективу неординарних результатів шляхом демонстрації моделі поведінки, емоційної підтримки, надання їм можливості особистісного та професійного розвитку.

Сучасний керівник повинен володіти як компетенціями менеджера, так і розвиненим лідерським потенціалом. Ця вимога адресована не тільки вищим управлінцям: уміння проявляти ініціативу і вести за собою – завдання для менеджерів усіх ланок, оскільки на кожному структурному рівні організації є свої ситуації виклику і невизначеності, які вимагають як від начальників, так і від пересічних співробітників лідерської спроможності. Саме тому великі компанії ухвалюють рішення розвивати цей потенціал не тільки в управлінців вищої та середньої ланок, а й у решти персоналу.

Дедалі більше компаній включають лідерство до переліку корпоративних цінностей і переліку компетенцій, якими повинен володіти керівник, такими як: визначати напрямок, стратегічну перспективу розвитку організації (свого підрозділу); бути ініціатором нововведень і змін; виводити компанію, підрозділ і окремих співробітників на пік ефективності та продуктивності; надихати персонал на досягнення значущих цілей; чинити позитивний вплив, керувати відносинами та емоційним кліматом у колективі.

Лідерський потенціал керівників у ризиконебезпечних професіях часто вивчається в контексті безпеки та управління ризиками.

Ключові аспекти включають: стратегічне прийняття рішень (лідери у ризикованих професіях повинні бути здатні приймати швидкі та важливі рішення в умовах невизначеності та небезпеки); керівництво в екстрених ситуаціях (лідери повинні мати високий рівень екстрених навичок та здатність організувати дії колективу під час кризових ситуацій); управління стресом (лідери у ризикованих професіях повинні володіти навичками управління власним стресом та підтримувати психологічний комфорт команди в умовах небезпеки); комунікація та координація (ефективна комунікація та координація

дій є ключовими аспектами лідерства у ризикованих областях, де важливо уникати непорозумінь та недоліків); розвиток безпекової культури (лідерам слід активно сприяти створенню безпечної та відповідальної культури серед свого персоналу).

Розвиток лідерського потенціалу у керівників ризиконебезпечних професій є важливим завданням для забезпечення ефективного управління та безпеки в таких областях. Ось деякі стратегії та аспекти, які можуть сприяти цьому процесу: навчання та тренінг (забезпечення керівників ризиконебезпечних професій високоякісними тренінгами та навчаннями, спрямованими на розвиток їхніх лідерських навичок у контексті конкретних ризикованих ситуацій); симуляції та вправи (проведення симуляцій та вправ, які дозволяють керівникам відпрацьовувати вирішення проблем в умовах ризику та навчити їх ефективно керувати екстремними ситуаціями); розвиток навичок управління стресом (тренування керівників управляти власним стресом та ефективно перерозподіляти ресурси в умовах тисків та небезпеки); психологічна підтримка (забезпечення доступу до психологічної підтримки для керівників, оскільки робота в ризикованих областях може призводити до психологічних труднощів); удосконалення комунікації (розвиток навичок ефективної комунікації, особливо в умовах стресу та екстремних ситуацій, для забезпечення ясності та сприяння координації дій); постійне вдосконалення (заохочення керівників до постійного вдосконалення своїх навичок та відданості розвитку в контексті мінливих ризиків та технологій); впровадження технологій (використання технологій, таких як віртуальна реальність або системи імітації, для тренування керівників у віртуальних ризикових сценаріях). Ці стратегії можуть сприяти розвитку лідерського потенціалу та підвищенню ефективності керівників у ризиконебезпечних професіях.

Розділ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У КЕРІВНИКІВ РИЗИКОНЕБЕЗПЕЧНИХ ПРОФЕСІЙ

2.1. Організація емпіричного дослідження: опис вибірки та методик

Емпіричне дослідження проводилося у жовтні - листопаді 2023 р. Серед досліджуваних керівники різних структур системи МВС (Національна поліція України, Державної прикордонної служба України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, Національної гвардії України).

Загальна кількість досліджуваних -31 особа, серед них 25 чоловіків і 6 жінок. Вік досліджуваних – від 30 до 52 років. Загальний стаж роботи від 10 до 30 років. Стаж керівної роботи – від 5 до 15 років.

Для проведення дослідження використано наступні методики та опитувальники:

1. Короткий п'ятифакторний опитувальник особистості ТІРІ (ТІРІ-UKR) в адаптації М. Кліманської, І. Галецької [21].
2. Тест «Я-лідер» (самооцінка лідерських якостей) [23].
3. Методика оцінювання рівня авторитету та лідерства командирів (начальників). Ця методика була запропонована, як керівникам, так і підлеглим. Кількість підлеглих, що відповіли на запитання цієї методики- 50 (Додаток 1).
4. Методика «Темна тріада».

Короткий п'ятифакторний опитувальник особистості ТІРІ (ТІРІ-UKR) в адаптації М. Кліманської, І. Галецької Методика ТІРІ вимірює глибинні психологічні риси особистості, а саме: екстраверсія, дружелюбність, добросовісність, емоційна стабільність та відкритість новому досвіду. Досліджуваним потрібно оцінити, в якій мірі запропонована пара характеристик стосується їх особисто.

Тест «Я-лідер» (самооцінка лідерських якостей) містить 48 тверджень. Відповіді на ці твердження розподіляють між наступними блоками, що свідчать про сформованість складових лідерських якостей:

- А – вміння керувати собою;
- Б – усвідомлення мети (знаю чого хочу);
- В – вміння вирішувати проблеми;
- Г – наявність творчого підходу;
- Д – вплив на оточуючих;
- Е – знання правил організаторської роботи;
- Є – організаторські здібності;
- Ж – вміння працювати з групою [23, с,54].

Методика оцінювання рівня авторитету та лідерства командирів (начальників) дає можливість визначити авторитет та лідерські здібності командира. Авторитет командира (начальника) характеризується рівнем поваги до нього з боку старших начальників, всього особового складу і його спроможністю ефективно впливати на підлеглих, завдяки якому, вони свідомо та добровільно виконують визначені завдання.

Авторитет передбачає наявність у керівника таких якостей як: відданість Україні, патріотизм; повага, довіра, чесність і порядність; справедливість, вимогливість, надійність і обов'язковість; самовладання, стійкість, відповідальність; рішучість, сміливість, старанність і добросовісність; принциповість, вміння відстоювати власну думку; технічна та тактична грамотність, знання своїх підлеглих; зразковість і приклад у поведінці, дисциплінованість; уважне ставлення до потреб підлеглих, турбота про них. прагнення досягти результату, наполегливість; втілення рішень у реальність; вміння спілкуватися та товариськість.

Лідерство командира (начальника) – це професійно важливе явище, що проявляється у поведінці, спілкуванні та професійній діяльності в неофіційній

площині взаємовідносин з особовим складом, його здатність впливати на окремих військовослужбовців або на групу в цілому з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставлених завдань.

Лідерство характеризується наявністю у керівника таких якостей як: інтелект та ерудованість, добрий фізичний стан; володіння власними емоціями і волею; високий рівень культури та етики, вміння вести за собою; вміння визначати мету, вдосконалювати процес та діяти нешаблонно; впровадження нових підходів, прагнення змін до кращого; вміння слухати і чути, згуртовувати людей, забезпечувати їх відпочинок; ініціативність, активність, доступність і щирість; дотримання моральних цінностей, прагнення розвитку і навчання підлеглих; наявність особистого прикладу, опори на довіру до людей; заохочення і мотивації підлеглих, надання допомоги; дотримання даного слова і обіцянок.

Рівень авторитету і лідерства показники його складових розраховують як середнє арифметичне значення суми балів, які виставив експерт від 0 до 5, за умови, що 0 – найнижча оцінка (рівень), 5 – найвища оцінка (рівень). Рівень авторитету визначається шляхом визначення середнього арифметичного суми наданих відповідей на запитання 1-20 анкети. Рівень лідерства визначається шляхом визначення середнього арифметичного суми наданих відповідей на запитання 21-40 анкети.

Методика «Темна тріада» використовується для оцінки трьох прихованих (темних) рис особистості, а саме:

- Нарцисизм: характеризується завищеною самооцінкою, потребою в захопленні та експлуаторською поведінкою.
- Макіавеллізм: характеризується цинізмом, маніпулятивністю та прагненням до влади.
- Психопатія: характеризується відсутністю емпатії, імпульсивністю та антисоціальною поведінкою. Методика "Темна тріада" зазвичай складається з

тверджень, що описують поведінку, пов'язану з кожною з трьох рис. Людина, яка проходить тест, повинна оцінити, наскільки кожне твердження відповідає їй.

Нарцисизм Темної тріади виражає рису, що у надмірно високому та сталому прояві може набувати межового до патологічного характеру. Тобто акцентований вияв нарцисизму як риси виражатиме швидше саморегуляційну дисфункційність, зокрема реакційнокомпенсаторну грандіозність. Це додаткова інформація, що повинна бути врахованою для більш різностороннього розуміння конструкту нарцисизму, із врахуванням характеру сили Я.

Макіавеллізм визначається як схильність індивіда використовувати маніпуляції у міжособистісних контактах, приховуючи при цьому справжні наміри і за допомогою хибних відволікаючих маневрів досягати того, аби інша людина, сама цього не усвідомлюючи, змінила свої цілі. «Позитивним» ядром нормального прояву цієї риси є знижена емоційна чутливість у певних ситуаціях, прагматичність, зневага до конвенційних правил та норм, що можуть формувати лідерський потенціал та харизму людини.

Психопатія окреслюється як знижена емоційність, усвідомлення своїх егоїстичних інтересів та діяння відповідно до них, низька тривожність, схильністю до маніпуляцій, безстрашність та імпульсивність.

2.2. Інтерпретація результатів кількісного та якісного аналізу отриманих результатів

2.2.1. Порівняльний аналіз результатів

З метою визначення наявності лідерських якостей нами використано на самооцінку цих якостей керівниками і отримано наступні середні показники основних складових лідерських якостей (Рис.2.1.)



Рис.2.1. Самооцінка лідерських якостей

З поданої діаграми можна робити висновок про високі показники усвідомлення мети, впливу на оточуючих та вміння керувати. Це свідчить про оцінку себе як особи, що вміє чітко розуміти свої прагнення та спрямована досягнення.

Володіння мотивацією підлеглих та вміння впливати на них допомагає злагодженій роботі команди, обранню правильних дій ті прийняттю рішень та відповідно забезпечує координацію та єднання у колективі

Вони вважають, що вміють належним чином організовувати роботу, делегувати повноваження та відповідно приймати правильні рішення. Вміння впливати на інших та організовувати їх а виконання завдань оцінюється ними як важливі складові лідерства.

Проте вони також оцінюють у себе низький рівень розвитку творчих здібностей та вміння працювати з групою. Це може проявлятися у стереотипності мислення, шаблонності підходів до вирішення проблем, нездатності генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення та опорі до змін та інновацій. Відповідно це може призводити до низької ефективності роботи колективу, відсутності нових ідей та проектів, нездатності адаптуватися до мінливих умов.

Щодо оцінки низького рівня вміння працювати з групою, то такі керівники мотивують зазвичай через зовнішню мотивацію, демонструють неефективну комунікацію та відсутність зворотного зв'язку, авторитарний стиль керівництва. Такий підхід у роботі з колективом може сприяти появі конфліктів та непорозумінь і знижувати результативність та продуктивність роботи.

Для з'ясування особливостей оцінки лідерських якостей ми здійснили порівняльний аналіз у групах керівників зі стажем від 5-10 років та 11-15 років (Рис.2.2).

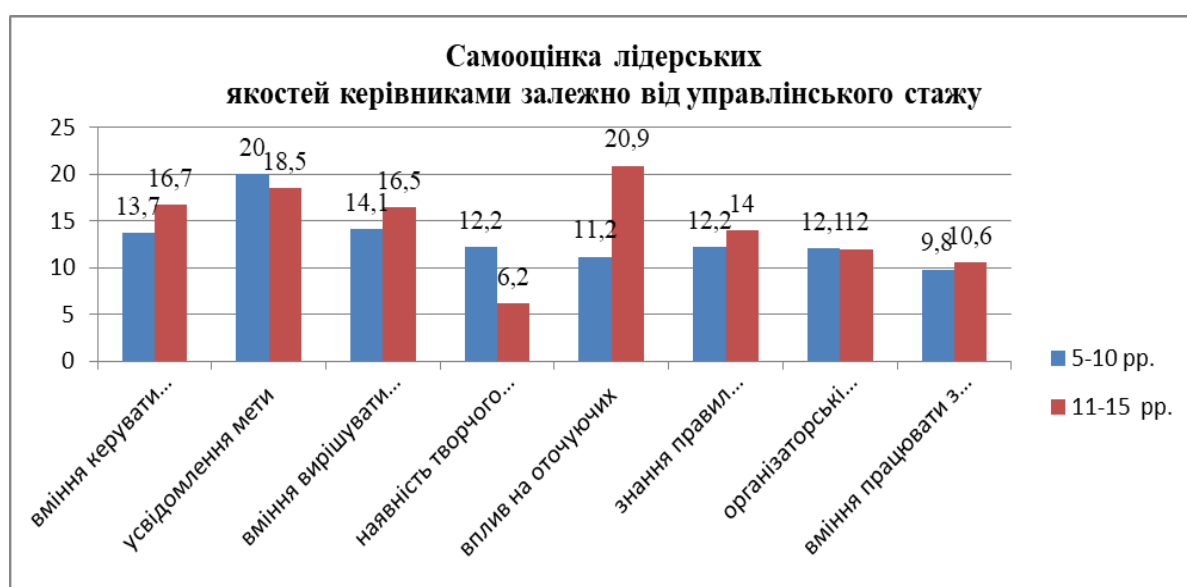


Рис.2.2.. Самооцінка лідерських якостей залежно від стажу)

З'ясувалося, що суттєві відмінності присутні у наступних характеристиках:

- Вміння керувати собою вищий рівень у керівників зі стажем більше 10 років, оскільки вони володіють належним управлінським досвідом і відповідно сформованими прийомами саморегуляції та самоконтролю, що виробилися упродовж професійної діяльності та подолання стресових факторів.
- Усвідомлення мети має дещо вищі показники у осіб з керівним досвідом менше 10 років. У таких керівників спостерігається багато ентузіазму та

енегії для досягнення мети, вони «горять» своєю роботою, проте не завжди мають достатньо управлінських здібностей та відповідальності.

- Керівники зі стажем більше 10 років вміють зосередитися на адміністративних завданнях, що веде до зростання вміння вирішувати проблеми, організаторських здібностей та знанням правил.
- Вміння впливати на ішихвищий рівень у керівників зі стажем більше 10 років, оскільки вони володіють належним управлінським досвідом і відповідно сформованими прийомами впливу на підлеглих, що здобувається у результаті професійного досвіду.
- Значна відмінність у наявності творчого підходу пояснюється тим, що керівники, що працюють на такій посаді більше 10 років орієнтовані на стандартизований та формалізований підхід і як правило, їм притаманний страх інновацій.
- Щодо впливу на оточуючих то його рівень суттєво вищий у керівників зі стажем більше 10 років. Це пояснюється тим, що в процесі управлінської та професійної діяльності у них сформувалися комунікативні та організаторські здібності, знання особливостей колективу та кожного індивіда зокрема, що допомагає їм успішно реалізовувати стратегії впливу на підлеглих.

Для оцінки сформованості авторитету та лідерських здібностей нами запропоновано розподілити бали за наступними якостями у керівника. Дана методика була запропонована, як керівникам, так і їм підлеглим. Наведемо результати та показники за цієї методикою.

Авторитетність керівника, на думку підлеглих, базується першочергово на принциповості, патріотизмі та наполегливості (Рис.2.3.). Вони оцінюють ці риси, належним чином виражені у керівників і відповідно виступають основою його авторитету. Проте якості які знаходяться на останніх ієрархічних позиціях

(довіра, справедливість та товарицькість) швидше за все потребують розвитку у керівників.

Можемо зробити висновок, що організованість та вольові якості керівника оцінюються підлеглими на належному рівні і впливають на сприймання особи керівника як авторитету, проте комунікативні та соціальні якості все ж таки потребуються вдосконалення. Оскільки свідчать проте, що підлеглі сприймають керівника, як особу, що є дещо віддалена і дистанційована від колективу і вимагає строгих субординаційних стосунків.

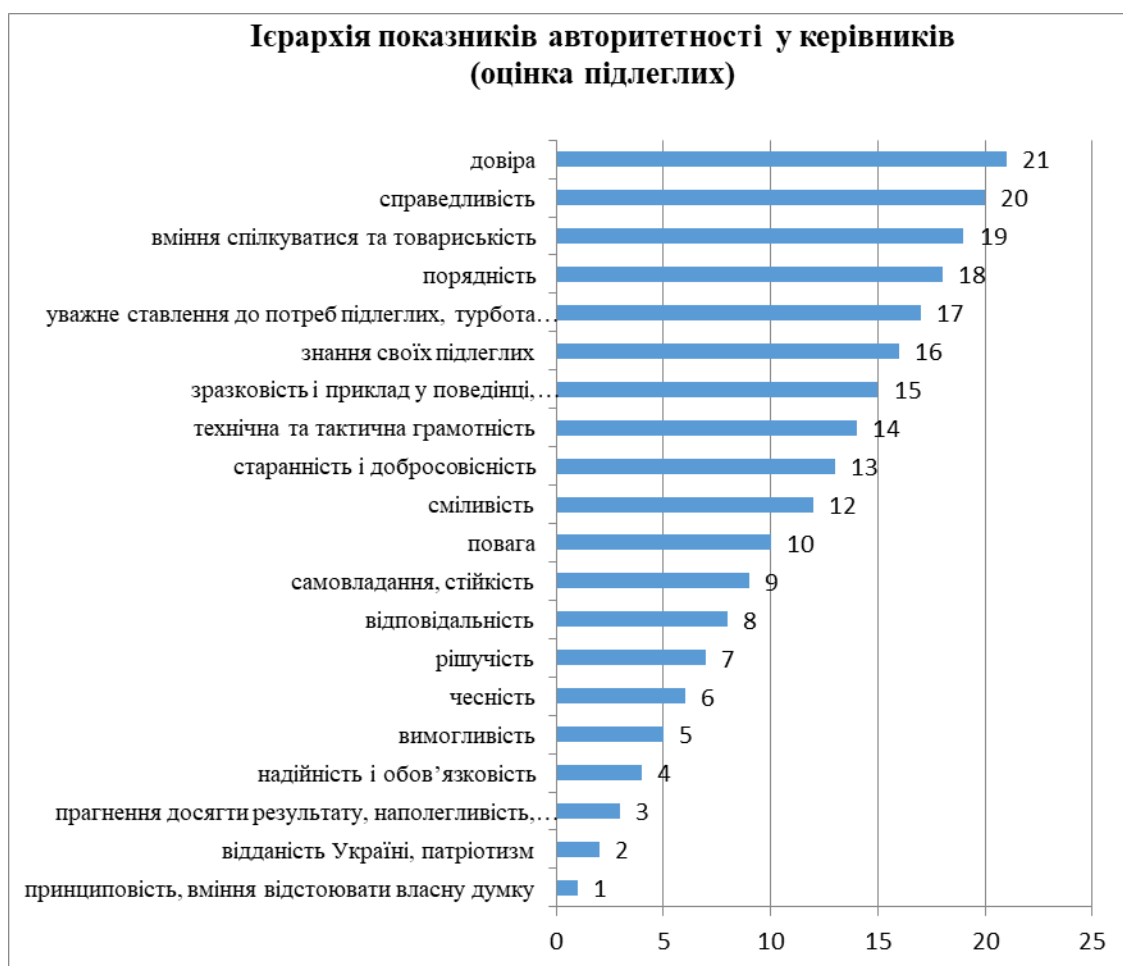


Рис.2.3.Ієрархія показників авторитетності у керівників (оцінка підлеглих)

Лідерський компонент у особистості керівника сформований завдяки таким рисам, як сформованість мети, вміння згуртувати людей та розвиток і навчання підлеглих (Рис.2.4.).

Тобто керівників дбають про спрямованість кожного і колективу на досягнення цілей, тому максимально орієнтовані на конформізм підлеглих, набуття ними вмінь та навичок.

Водночас надання допомоги, забезпечення відпочинку та впровадження інновацій відображається у відсутності емоційної чутливості та розуміння звичайно потреб підлеглих і вираження консервативної позиції, відсутність творчості у професійній діяльності. З одного боку це відображає чіткість структури професійної діяльності у системі таких професій, особливо у час війни, коли є чіткі завдання, які вимагають негайного виконання і нема часу для відпочинку та впровадження інноваційних підходів у роботу.

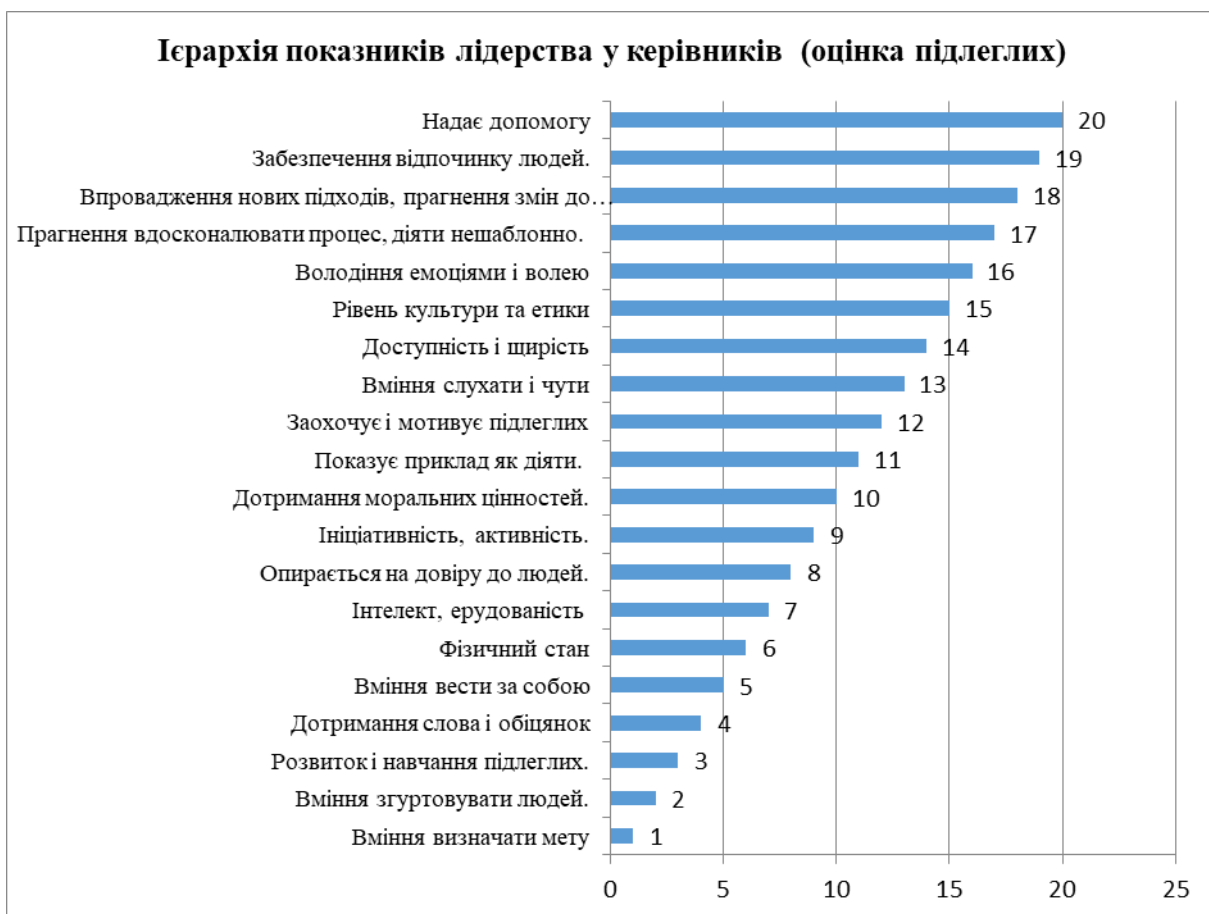


Рис.2.4. Ієрархія показників лідерства у керівників (оцінка підлеглих)

Наведемо узагальнений результат розподілу показників авторитетності та лідерства на думку самих керівників (Рис.2.5.)

Так, серед складових авторитету вони першочергово визначили також вольові якості, такі як вимогливість, рішучість та сміливість. Це характеризує їх як осіб, що здатні діяти та виконувати на високому рівні професійні завдання. Так особи здатні ставити перед собою цілі і досягати їх, що свідчить і про високий рівень домагань та прагнення результативності у роботі.

Зазначимо, що якості, які отримали найнижчі рангові позиції перегукують з оцінкою підлеглих, а саме спостерігається незначний рівень вираженості порядності, довіри та уважного ставлення до підлеглих. Такі показники можуть вказати, що підлеглі розцінюються як робочий потенціал задля досягнення професійних цілей та високих результатів, а їхніх потреби та бажання ігноруються керівниками. Це у свою чергу відбивається на відсутності довіри з боку підлеглих і відсутність зусиль керівників аби завоювати її у підлеглих.

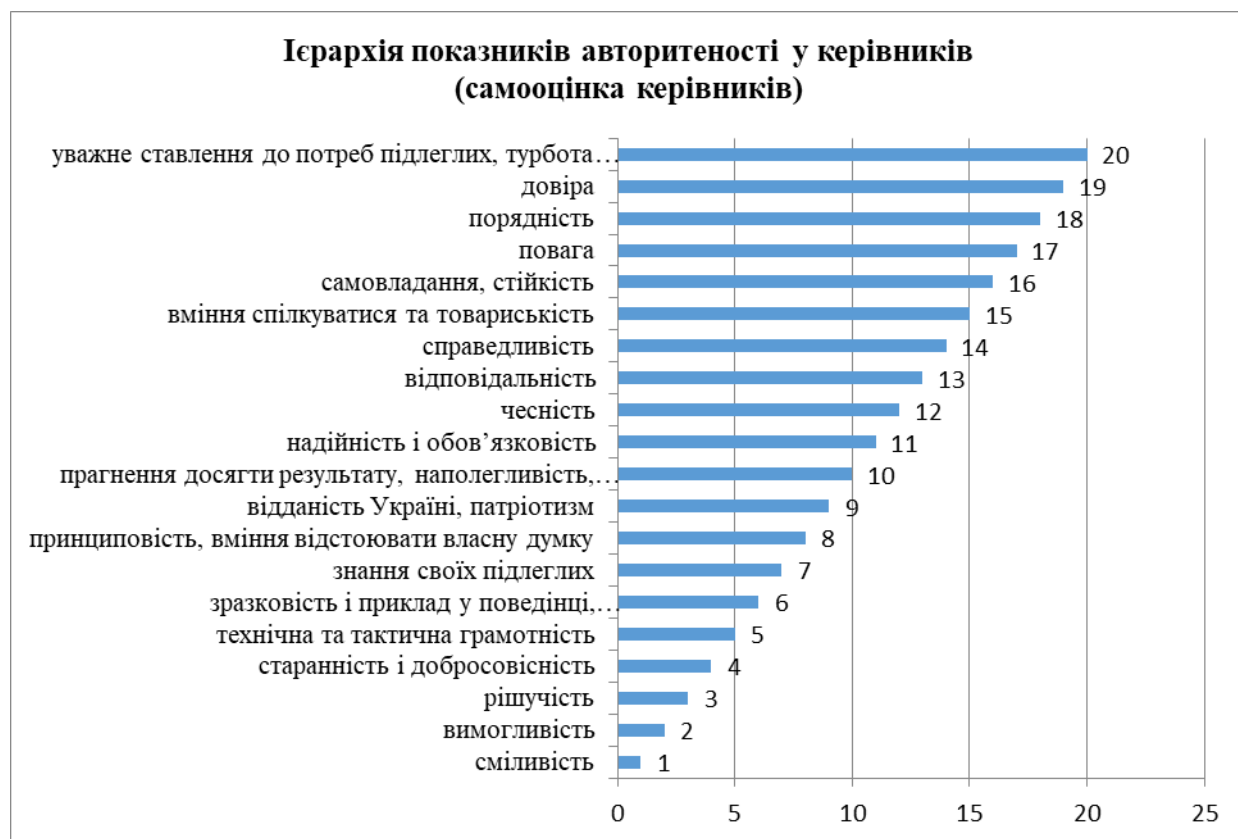


Рис.2.5. Ієрархія показників авторитетності у керівників (самооцінка керівника)

Можемо також відзначити високий рівень оцінки керівником свого лідерського потенціалу, оскільки всі якості мають достатній рівень вираженості, а саме акцент на мотивацію підлеглих, дотримання слова, вміння згуртувати (Рис.2.6.).

Таким чином, керівники оцінюють своє лідерство як таке, що базується на важливих на їхню думку, мотиваційних якостях, виключаючи або ж відносячи на задній план важливість комунікації, розуміння та підтримки своїх підлеглих.

Порівнюючи з відповідями підлеглих, бачимо, що вони також підкреслювали відсутність надання допомоги та підтримки їх. Тому можна окреслити важливість розвитку соціальних навичок та міжособистісного спілкування у колектив, яке дає відчуття підтримки та довіри для підлеглих. Це безперечно сприятиме збільшенню рівня оцінки авторитетності та лідерства з боку підлеглих і підвищувати рівень задоволеності роботою і прагнення вкладати неї свій професійний та особистісний ресурс.



Рис.2.6. Ієрархія показників лідерства у керівників (самооцінка керівника)

Підсумовуючи показники авторитетності та лідерства, можемо підтвердити, що у керівників більше сформований авторитет у порівнянні із лідерськими якостями (Рис.2.7.)

Рівень авторитету на показнику високий обрали 6% підлеглих, а задовільний – 58% підлеглих. Сформованість такого рівня авторитету керівника вказує на довіру, готовність виконувати завдання, залученість до прийняття рішень, відчуття себе повноцінним членом колективу, проте інколи можуть виникати непорозуміння та напруження.

Проте низький рівень авторитету та його відсутність у керівників визначають 36% підлеглих (низький -26%, а відсутній – 10% відповідно), що вказує на низьку мотивованість і відсутність довіри і повагу з боку підлеглих, наявність упереджень та страхів і значного напруження. Якщо авторитет відсутній, то такий керівник демонструє лише стратегію чіткої субординації та

підпорядкування, не оцінює належним чином працівника, йому байдужі його емоції та переживання, а цікаво тільки своєчасне виконання завдань.

На зростання авторитету серед підлеглих впливатиме компетентність, чітка та ефективна комунікація, справедливість та неупередженість керівника, повага до своїх працівників.

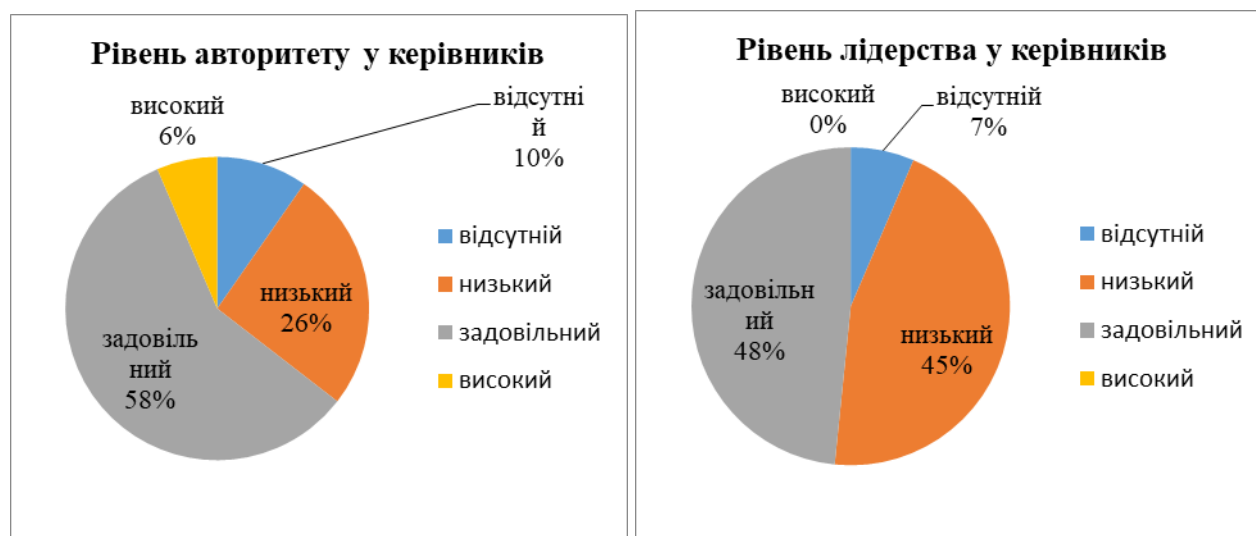


Рис. 2.7. Рівень авторитету та лідерства у керівників

За оцінкою підлеглих задовільний рівень лідерства – 48%. Тому виходячи із показників Низький рівень лідерства мають 45% керівників, жоден з керівників не має високого рівня лідерства.

Загалом більшість керівників (93%) мають недостатній рівень лідерства, а низький рівень лідерства є найпоширенішим. Жоден з керівників не має високого рівня лідерства. Такі показники загалом свідчать про проблему із розвитком лідерських якостей у досліджуваних керівників.

Основними причинами таких показників лідерства може бути низька організаційна культура і недостатній рівень самоусвідомлення самого керівника, а також особливості специфіки систему у якій керівник виконує свою управлінську роль.

За результатами опрацювання методики «Темна тріада» виявлено домінування середнього та високого рівня нарцисизму (Рис.). Це свідчить, що

більшість керівників проявляти завищену самооцінку, самовпевненість і потребувати постійного визнання та захоплення собою. У них спостерігається високий рівень егоїзму і самозвеличення. Часто такі керівники можуть бути маніпулятивними, не сприймати критику і прагнути постійної похвали.

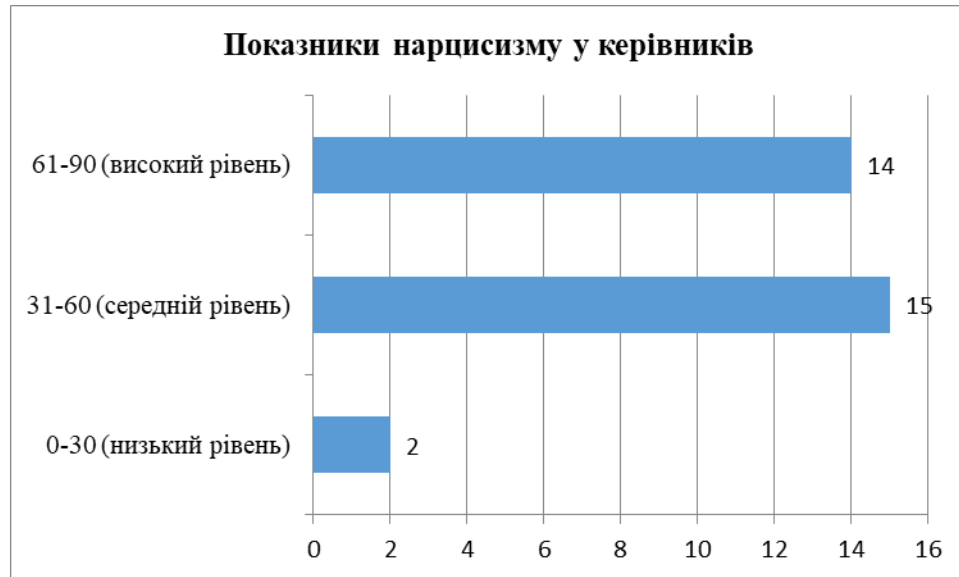


Рис. 2.8. Показники нарцисизму у керівників

Як бачимо, більша частина вибірки демонструє високий та середній рівень макіавелізму, що відображається у маніпулятивності і використанні підлеглих для досягнення власних цілей (Рис.2.9.).

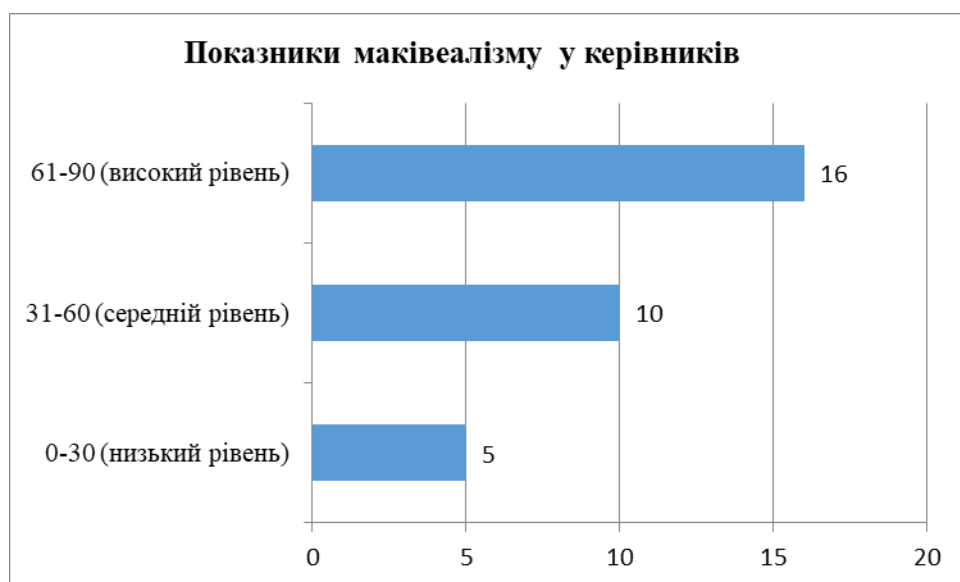


Рис. 2.9. Показники макіавелізму у керівників

Вони можуть використовувати хитрість, обман і лестоці для досягнення своїх цілей, проте добре розуміють людей та їхні мотиви. Також такі особи є доволі цинічними: не вірять у щирість та альтруїзм, вважають, що людьми керують особисті вигоди, використовують мораль та етику як інструменти для маніпуляції. Їм також притаманна емоційна холодність, тобто вони не схильні до емоційних проявів, вміють контролювати свої емоції та використовувати їх для досягнення своїх цілей, не сприймають емоції інших людей.

У них спостерігається загострене прагнення до влади, а саме зосереджені на владі та статусі, готові на все, щоб досягти вершини та можуть нехтувати етичними нормами та принципами.

Їм добре вдається переконувати людей у своїй правоті, не відчувають докорів сумління за брехню. Вони володіють майстерністю самопрезентації, оскільки вміють створювати сприятливий образ себе, використовують лестоці та саморекламу для просування по службі, вміють приховувати свої справжні мотиви.

Часто так керівники вдаються до нехтування правилами та нормами, якщо це їм вигідно, готові йти на ризик, щоб досягти своїх цілей, не бояться покарання.

Важливо зазначити, що вони не здатні будувати дружні стосунки, оскільки використовують людей для досягнення своїх цілей і не готові до емоційної близькості з іншими.

Зазначимо достатньо високій показники психопатії, які підкреслюють ризикованість, нехтування правилами, іноді жорстокість та безжальність керівників (Рис.2.10).

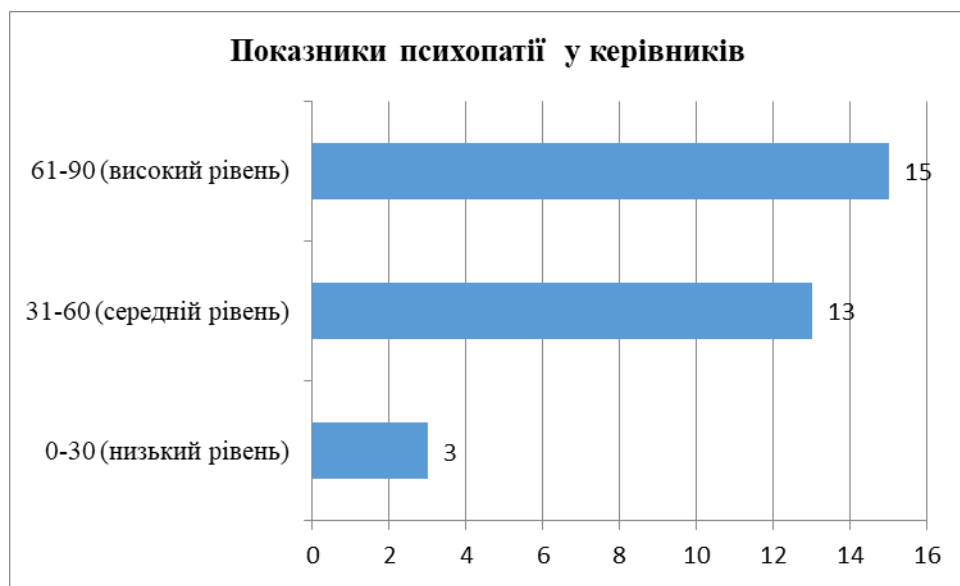


Рис. 2.10. Показники психопатії у керівників

Часто у таких керівників проявляються якості схожі до макіавеллізму, а саме абсолютна відсутність емпатії, вони не розуміють емоції інших людей і не здатні співпереживати, жорстокість (вони можуть бути жорстокими та безжальними у своїх діях), маніпулятивність (вміють майстерно впливати на людей, щоб отримати бажане), брехливість (легко брешуть і обманюють, не відчуваючи докорів сумління), імпульсивність (приймають рішення спонтанно, не думаючи про наслідки).

Також у них можна спсоєрігати прагнення до влади, зосередженість на статусі. Поряд з цим вони володіють неабиякою харизмою, не бояться ризикувати і порушувати правила. Зазвичай не сприймають критику і не визнають своїх помилок.

2.2. Кореляційний аналіз результатів дослідження

Результати проведеного кореляційного аналізу дали змогу визначити кореляційні зв'язки між факторами методик, а саме методики «Темна тріада» та методики «ТІРІ». Виявлено наявність прямих та обернених зв'язків вна рівні $p \leq 0,05$ (Таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1.

Кореляційна матриця

Показники лідерського потенціалу	Фактори методик							
	Нарцисизм	Макіавеллізм	Психопатія	екстраверсія	дружелюбність	добросовісність	емоційна стабільність	та відкритість новому досвіду
Лідерство	-0,233	0,565*	0,522*	0,544*	0,671*	0,322	0,392	0,592*
Авторитетність	0,665*	-0,621*	0,238	0,671*	0,713*	0,247	0,438	0,675*
Нарцисизм	0,544	0,223	0,349	-0,311	0,391	-0,196	0,433	0,119
Макіавеллізм	0,433	0,134	0,299	0,298	0,411	0,123	0,247	0,249
Психопатія	0,198	0,121	0,343	0,118	0,322	0,245	0,195	0,231

Кореляційні зв'язки шкали «Лідерство» зі шкалами методики ТІРІ:

Прямий кореляційний зв'язок зі шкалою екстраверсія «Екстраверсія» ($r=0,544$) свідчить, що особи у яких високий рівень екстравертованості більш

схильні до лідерства, адже вони енергійні, товариські та легко заводять нових знайомих та здатні справляти позитивне враження на оточення.

Відповідно прямий кореляційний зв'язок зі шкалою «Дружелюбність» ($r=0,671$) свідчить, що керівники, що є більш приємні у спілкуванні, робить їх більш схильними до співпраці та прийняття і відповідно посилює їхні лідерські якості та сприймання їх лідерами.

Прямий кореляційний зв'язок зі шкалою «Відкритість новому досвіду» ($r=0,592$) збільшує показник лідерства і ймовірність керівника ставати лідером серед підлеглих. Керівник з високим рівнем відкритості є гнучкими та адаптивним, креативним та інноваційним, здатен розуміти інших та заслуговувати в них авторитет.

Кореляційні зв'язки шкали «Лідерство» зі шкалами методики «Темна тріада»:

Прямий зв'язок зі шкалою «Макіавелізм» ($r=0,592$) вказує на те, що лідер-маківеліст може бути вмілим стратегом та маніпулятором, що допомагає йому досягти влади та впливу і популярності серед підлеглих.

Непрямий зв'язок зі шкалою «Психопатія» ($r=-0,522$) вказує є психопатичні прояви керівника суттєво знижують його лідерський потенціал в очах підлеглих і сприяють зростанню недовіри та настороженості до нього.

Кореляційні зв'язки шкали «Авторитетність» зі шкалами методики ТІРІ:

Прямий кореляційний зв'язок зі шкалою екстраверсія «Відкритість досвіду» ($r=0,675$). Авторитетні лідери часто відкриті до нових ідей та підходів, що робить їх більш гнучкими та адаптивними.

Кореляційні зв'язки шкали «Авторитетність» зі шкалами методики «Темна тріада»:

Прямий кореляційний зв'язок зі шкалою «Нарцисизм» ($r=0,665$). Нарцисизм може дати лідерам відчуття впевненості та харизми, що може бути корисним для мотивування та ведення за собою інших.

Непрямий кореляційний зв'язок зі шкалою екстраверсія «Макіавелізм» ($r = -0,621$). Макіавеллістичний стиль лідерства, який зосереджений на маніпуляції та владі, може негативно впливати на авторитет, часто він підриває довіру та повагу до лідера з боку його підлеглих.

Підсумовуючи результати кореляційного аналізу зазначимо, що лідерство керівника зростає при його відкритості інноваціям та прихильному ставленні до інших, а також при здатності впливати на інших, вмінні бути хитрим та гнучким у різноманітних обставинах.

Авторитетність керівників, що представляють нашу вибірку, базується на нарцисизмі, яке дає їм відчуття самоцінності та харизматичності, про маніпулятивні тенденції у поведінці керівника навпаки знижують його авторитет серед підлеглих.

2.3. Програма тренінгу розвитку лідерських якостей для начальницького складу

Даний тренінг базується на основі теоретичних та практичних досліджень, що запропоновані у монографії Євдокімової О.О., Бойко-Бузиль Ю.Ю. «Психологія професіогенезу керівника системи МВС України» [15]. Опираючись на результати емпіричного дослідження нами було виокремлено основні якості, як і потребують розвитку у керівників і відповідно забезпечують формування його лідерських якостей, серед них розвиток мотивації, ефективної комунікації та прийняття рішень. також важливим блоком формування лідерства в умовах невизначеності.

Основною метою тренінгу є розвиток ключових лідерських якостей у керівників системи, підвищення ефективності управління та прийняття рішень, вдосконалення навичок мотивації та делегування повноважень, формування командного духу та згуртованості

Орієнтовна тривалість тренінгу 2 дні (16 год.)

Методи роботи під час проведення тренінгу – лекції, дискусії, вправи, кейси, рольові ігри.

Очікувані результати тренінгу:

- Отримати знання про ключові лідерські якості.
- Розвинути навички самопізнання та саморозвитку.
- Навчитися мотивувати та делегувати повноваження.
- Опанувати методи прийняття рішень.
- Здобути навички командної роботи та комунікації.
- Навчитися діяти як лідер в кризових ситуаціях.

Опишемо основні тематичні блоки, форми роботи та їхнє змістове наповнення.

Блок. 1 Лідерство та його складові (Поняття лідерства та його види. Функції та завдання лідера. Ключові лідерські якості).

Орієнтовний перелік вправ та завдань у цьому блоці:

Вправа 1 «Мое розуміння лідерства» (Учасники записують свої асоціації з поняттям «лідерство». Обговорення в загальному колі.

Вправа 2. «Які якості роблять людину лідером?». Учасники складають список якостей, які, на їхню думку, є необхідними для лідера. Обговорення та ранжування якостей.

Вправа 3. «Види лідерства». Учасники описують різні типи лідерів (авторитарний, демократичний, ситуаційний) та визначають власний стиль лідерства, описуючи його переваги і недоліки, виходячи з власного досвіду роботи.

Блок 2. Самопізнання та саморозвиток лідера (Особистісні якості лідера. Сильні та слабкі сторони. Цінності та мотивація. Емоційний інтелект).

Вправа 1. «Колесо балансу життя». Учасники оцінюють рівень задоволеності різними сферами свого життя. Визначення пріоритетів для саморозвитку.

Вправа 2. «SWOT-аналіз». Учасники аналізують свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Розробка плану саморозвитку.

Вправа 3. «Моя особиста місія». Учасники формулюють свою особисту місію та цінності. Визначення цілей та завдань на основі місії.

Блок 3. Мотивація та делегування повноважень (Теорії мотивації. Методи мотивації підлеглих. Ефективне делегування повноважень)

Вправа 1. «Теорії мотивації». Учасники знайомляться з різними теоріями мотивації (теорія потреб Маслоу, теорія Х та Y МакГрегора). Визначення методів мотивації, які підходять для різних типів особистості підлеглого.

Вправа 2. «Практика мотивації». Учасники розробляють план мотивації для конкретного співробітника. Відпрацювання навичок мотивації в ході рольової гри.

Вправа 3. «Делегування повноважень». Учасники вивчають принципи ефективного делегування. Розробка плану делегування повноважень для конкретного завдання.

Блок 4. Прийняття рішень (Алгоритм прийняття рішень. Види рішень. Методи прийняття рішень. Відповідальність за прийняття рішень).

Вправа 1. «Алгоритм прийняття рішень». Учасники знайомляться з алгоритмом прийняття рішень. Відпрацювання алгоритму на прикладі конкретної ситуації.

Вправа 2. «Види рішень». Учасники класифікують різні типи рішень (запрограмовані, незапрограмовані, ризиковані). Вибір оптимального методу прийняття рішення для конкретної ситуації.

Вправа 3. Прийняття рішень в умовах невизначеності. Учасники вивчають методи прийняття рішень в умовах нестачі інформації. Відпрацювання навичок прийняття рішень в ході рольової гри.

Блок 5. Командна робота та комунікація (Формування та розвиток команди. Ефективна комунікація. Вирішення конфліктів).

Вправа 1. «Чудова команда». Учасників просять охарактеризувати реальну команду, якою вони захоплюються. Потім Можна розділити учасників на групи та дати їм різні завдання, пов'язані з формуванням такої команди

Вправа 2. «Ефективна комунікація». Учасників тренінгу розділяють на пари. Кожному дають картку з ролями: керівник та підлеглий. Завдання учасників описати свої дії та налагодити успішне спілкування у конкретній ситуації(наприклад, делегування завдання, надання негативного відгуку, вирішення конфлікту).

Блок 6. Лідерство в кризових ситуаціях (Особливості лідерства в кризових ситуаціях. Прийняття рішень в умовах невизначеності. Мотивація та підтримка підлеглих).

Вправа «Втеча з кімнати» допомагає розвивати навички прийняття рішень, командної роботи та комунікації в умовах обмеженого часу. Учасники зачинені в кімнаті з головоломками, які їм потрібно вирішити, щоб вийти за певний час. Можна додати елемент кризи, наприклад, штучний дим, щоб створити атмосферу тиску. Або ж дати учасникам обмежені ресурси, які вони повинні використовувати для вирішення завдань.

Вправа «Симуляція кризи». Допомагає тренувати лідерів у прийнятті рішень та управлінні командою в умовах кризи. Учасникам дається сценарій кризи, наприклад, пожежа, землетрус або викрадення. Їм потрібно приймати рішення та давати вказівки команді, щоб мінімізувати шкоду та максимізувати шанси на успіх.

Можна створити з учасників експертів з кризового менеджменту, щоб оцінити дії інших.

Вправа «Шлях героя». Основне завдання розвиток навичок саморегуляції, прийняття рішень та поведінки в умовах кризи. Кожен учасник обирає собі історичну або вигадану особистість, яка відома своїми лідерськими якостями в кризових ситуаціях. Учасники описують шлях героя, визначаючи

ключові моменти та кризові ситуації, з якими він стикався та рішення, які герой приймав, особливо ті, що призвели до успіху. Потім учасники об'єднуються в групи та порівнюють шляхи своїх героїв, визначаючи спільні риси та формулюючи універсальні принципи лідерства в кризових ситуаціях. Можна організувати рольову гру, де учасники зможуть втілитися в обраних героїв та відтворити ключові моменти кризи.

Висновки до Розділу II.

За результатами емпіричного дослідження визначено, що оцінюючи свої лідерські якості керівники вважають, що мають усвідомлення мети, впливу на оточуючих та вміння керувати, проте їм не вистачає творчості та вміння працювати з групою.

Керівники зі стажем більше 10 років краще володіють собою, мають чітке розуміння мети, вміють організовувати роботу та впливати на інших.

У оцінці авторитету та лідерства, на думку підлеглих, авторитет базується на принциповості, патріотизмі та наполегливості.

Лідерський компонент у особистості керівника сформований завдяки чітко поставленій меті, вмінню згуртувати людей та розвивати їх.

Керівники вважають, що їх авторитет базується на вольових якостях, а лідерство - на мотивації підлеглих. Рівень авторитету у більшості керівників – задовільний, а лідерства – нижче середнього.

У керівників переважає середній та високий рівень нарцисизму, що може проявлятися у завищеній самооцінці, потребі у визнанні та маніпулятивній поведінці. Більшість керівників мають високий та середній рівень макіавелізму, що свідчить про їхню схильність до маніпуляцій, прагнення до влади та цинізм. У керівників також спостерігаються високі показники

психопатії, що може проявлятися у ризикованості, жорстокості та нехтуванні правилами.

За результатами кореляційного аналізу з'ясовано, що лідерський потенціал керівника зростає при його відкритості до нового досвіду, прихильності до людей, вмінні впливати на інших та бути гнучким. Авторитет керівника зростає при його відкритості до нового досвіду, впевненості та харизмі. Низький рівень лідерства та авторитету може бути пов'язаний з макіавеллізмом, психопатією та нездатністю до співпраці.

Можна узагальнити, що начальницький склад демонструє сильні та слабкі сторони у структурі особистості. До сильних сторін можна віднести чітке розуміння мети, вольові якості, вміння організовувати роботу та впливати на людей. До слабких сторін - нестачу творчості, вміння працювати з групою, а також достатньо високі показники нарцисизму, макіавелізму та психопатії.

Для підвищення ефективності роботи керівників рекомендується організувати тренінги, спрямовані на розвиток творчості, вміння працювати з групою, розвиток інтелекту, комунікації та командного духу.

ВИСНОВКИ

Результати теоретичного дослідження доводять, що лідерство – це сукупність навичок та особистих якостей, які дозволяють людині вести за собою інших, надихати їх на досягнення цілей, мотивувати та згуртувати колектив. Справжній лідер вміє приймати самостійні рішення та нести відповідальність за них, вміє правильно взаємодіяти з людьми та працювати в команді, володіє волею до життя, внутрішньою силою та чітким баченням мети, здатний пропонувати нестандартні рішення, вести за собою людей та вселяти в них впевненість, створює умови, в яких люди прагнуть досягати видатних результатів.

Завдяки наявності лідерських якостей керівник здатен визначити напрямок та стратегічну перспективу розвитку, бути ініціатором нововведень та змін, виводити компанію чи організацію, підрозділ та окремих співробітників на пік ефективності та продуктивності, надихати працівників на досягнення значущих цілей, чинити позитивний вплив, керувати відносинами та емоційним кліматом у колективі.

Основними компонентами лідерського потенціалу є когнітивний компонент лідера, що включає Я-концепцію і професійно-управлінський світогляд; компетентнісно-поведінковий компонент лідера включає комплекс індивідуально-особистісних, соціальних та організаційно-управлінських якостей, що забезпечують ефективність здійснення керівником лідерських функцій; когнітивний компонент послідовників включає образ (імідж) керівника як організаційного лідера у сприйнятті послідовників; поведінковий компонент послідовників включає їхню психологічну готовність і здатність здійснювати «послідовницьку» поведінку; організаційно-управлінські та соціально-психологічні умови прояву лідерства охоплюють комплекс

організаційних і соціальних умов, які тією чи іншою мірою сприяють прояву організаційного лідерства в організації.

Результатами емпіричного дослідження доводять, що керівники мають чітке усвідомлення мети, впливу на оточуючих та вміння керувати, проте їм не вистачає творчості та вміння працювати з групою. Усі ці якості вони оцінюють у себе методом самостереження та самооцінки

Емпірично доведено, що керівники зі стажем більше 10 років мають крищий рівень самоконтролю, навички організації роботи та впливу на інших.

У більшості керівників авторитет серед підлеглих базується на принциповості, патріотизмі та наполегливості, а сприймання їх як лідерів визначається через вміння чітко ставити мету, здатність до згуртованості колективу та бажання до професійного розвитку підлеглих.

Керівники вважають, що їх авторитет базується на вольових якостях, а лідерство - на мотивації підлеглих. Рівень авторитету у більшості керівників – задовільний, а лідерства – нижче середнього.

Серед рис темної тріади, а саме нарцисизму, макіавелізму та психопатії найбільш вираженим є макіавелізм.

Щодо нарцисизму, то він виражений на середньому або високому рівні, що проявляється у завищеній самооцінці, потребі у визнанні та маніпулятивній поведінці.

Також у більшості керівників спостерігається високий та вище середнього рівень макіавелізму, що свідчить про їхню схильність до маніпуляцій, прагнення до влади та цинізм. У керівників також спостерігаються високі показники психопатії, що може проявлятися у ризикованості, жорстокості та нехтуванні правилами.

За результатами кореляційного аналізу з'ясовано, що лідерський потенціал керівника зростає при його відкритості до нового досвіду, прихильності до людей, вмінні впливати на інших та бути гнучким.

Авторитет керівника зростає при його відкритості до нового досвіду, впевненості та харизмі. Низький рівень лідерства та авторитету може бути пов'язаний з макіавеллізмом, психопатією та нездатністю до співпраці.

Можна узагальнити, що начальницький склад демонструє сильні та слабкі сторони у структурі особистості. До сильних сторін можна віднести чітке розуміння мети, вольові якості, вміння організовувати роботу та впливати на людей. До слабких сторін - нестачу творчості, вміння працювати з групою, а також достатньо високі показники нарцисизму, макіавелізму та психопатії.

Розвиток лідерського потенціалу найчастіше відбувається за рахунок проведення тренінгів, симуляційних вправ та рольових ігор. Нами запропонований тренінг, що містить основні блоки із запропнованими вправами до кожного з них. Основними блоками тренінгу для керівників нами виокремлено: блок лідерських якостей, блок самопізнання та саморозвитку, блок мотивації та делегування повноважень, блок прийняття рішень, командної роботи та комунікації, блок дій лідера в кризових ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авренъєв Б. Є. Проблема формування лідерських якостей керівника ОВС. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2010. №7. С.3–10.
2. Алфімов Д. В. Зміст феномена «лідерські якості особистості». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2010. №, 11 (64). С.44–51.
3. Антонова З. О. Психологія лідерства: дистанційний курс. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0825&T=intro&st=0&L=1
4. Вишневський, А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. *Вісник державної служби*. 2004. № 4. С. 56–64.
5. Вісім основних теорій лідерства. URL: <https://psiukrearth.ru/rizne/16073-visim-osnovnih-teorijliderstva.html>
6. Возна М. В., Миронов Ю. Б. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. *Електронний науковий вісник «Керівник. ІНФО»*. 2014 . С.15-19.
7. Гезко В.М. Лідерство: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с
8. Гордієнко, В. І. Розвиток особистості в професіоналізації: професіогенез особистості. *Психологія праці та професійної підготовки особистості* : [навч. посібник] / за ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. Хмельницький : ТУП, 2001. С. 48–67.
9. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116-119.
10. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.

11. Гуцан О. М., Локтіонова Т. П., Есенов Д. Е. Метод «360 градусів» як сучасна тенденція в оцінці персоналу. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність* : тези 6-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених. Харків : НТУ «ХП», 2015. С. 9–11.
12. Діденко О., Шумовецька С. (2021). Акмеологічні засади професійного зростання та лідерства майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. Серія: педагогічні науки, 26(3), 41–53. URL: <https://doi.org/10.32453/pedzbirnyk.v26i3.878>.
13. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]: Навчальний посібник Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
14. Долгарев А. В., Болдирев К. В. Лідерський потенціал особистості в процесі формування професійних якостей. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2017. Вип. 54. С. 130–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_54_18
15. Євдокімова О.О., Бойко-Бузиль Ю.Ю. Психологія професіогенезу керівника системи МВС України: монографія. Харків: ФОП Бровін О. В. 2023. 320 с.
16. Ємельянов, Є., Штиршов, О., Верба, С., Ярошенко, Л. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. С.1054–1085.
17. Заруба О. Г. Лідерство у вищих військових навчальних закладах: моделі та програми підготовки. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2019. № 3. С. 93–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd_2019_3_12

- 18.Калашникова, С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06 / Калашникова С. А. К., 2011. 462 с.
- 19.Кармінська-Белоброва М. В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. *Нові нерівності – нові конфлікти: шляхи подолання* : тези доп. та виступів учасників III конгр. Соціол. асоц. України, Харків, 12–13 жовт. 2017 р. Харків, 2017. С. 209–210.
- 20.Карпінський Б. Формування і розвиток лідерських основ в умовах глобальних фінансових викликів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 327–335. 6.
21. Кліманська М., Галецька І. Українська адаптація короткого п'ятифакторного опитувальника особистості ТІРІ (ТІРІУКР). *Психологічний часопис* : науковий журнал. Київ, 2021. № 3. Вип. 7. С. 57–74.
- 22.Козловська С. Г. Емоційна компетентність та лідерство. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Серія. Економіка і менеджмент. 2013. № 1. С. 130–140.
- 23.Кокур О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
- 24.Кононець М. О. Психологія лідерства та професійної успішності: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 60 с.
- 25.Кримець Л. В. Лідерство як особлива форма влади у сучасному військово-професійному середовищі. *Вісник Національного університету оборони України*. 2018. Вип. 2. С. 51–58.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2018_2_9

26. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.
27. Лідерство сержанта та офіцера (психолого-педагогічний аспект): Навчальний посібник / Під ред. О.В.Бойка, О.В.Копаниці, П.П.Ткачука, Н.Спейда. Львів: ЛІСВ, 2008. 184 с.
28. Ліфарева Н. В. Психологія особистості : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 240 с.
29. Максвелл Д. 21 урок для лідерів: навч. посіб. Київ: Видавництво "Наш формат", 2015. 272 с.
30. Маковський О. К. Формування лідерських якостей майбутніх офіцерів : автореф. дис. ... к-та пед. наук : 20.02.02 / Національна академія Прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького, 2002. 18 с.
31. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : Планета-принт., 2016.
32. Міляєва, В. Р. Емпірична модель професійної компетентності державного службовця. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Випуск 1 наук. праць. Серія № 12 : Психологічні науки.* К. : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. С. 256–264.
33. Мітлош А. В., Моляко В. О., Бажанюк В. С., Камишин В. В. Психологічні особливості лідерської обдарованості : концепції, діагностика, тренінги : монографія. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2014. 290 с.
34. Наулік Н. С. Місце самоврядування і управління в зарубіжних країнах. *Юридичний вісник Національного авіаційного університету.* 2010. № 3. С. 69–73.
35. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
36. Новаченко Т. В. Сучасна сутність керівника-лідера в контексті його авторитету. *Право та державне управління.* 2013. № 2. С. 98–102.

37. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2006. 240 с.
38. Пірен М. І. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Університет «Україна», 2012. 231 с.
39. Поспелова Т. Розвиток лідерського потенціалу керівника закладу середньої освіти : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
40. Практична психологія : навч. посіб. / М. С. Корольчук, В. М. Корольчук, Г. М. Ржевський та ін. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2014. 444 с.
41. Прикладна психодіагностика в Національній гвардії України: метод. посіб. / Колесніченко О. С. та ін.; за заг. ред. проф. І. І. Приходька. Харків : НАНГУ, 2020. 388 с.
42. Прикладна психологія службово-бойової діяльності сил охорони правопорядку : підруч. / І. І. Приходько, І. І. Ліпатов, Л. Ф. Шестопалова та ін. Харків : Акад. ВВ МВС України, 2012. 336 с.
43. Приходько І. І. Професійний психологічний відбір майбутніх офіцерів внутрішніх військ МВС України : монографія. Харків : Акад. ВВ МВС України, 2008. 190 с.
44. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. Вінниця, 2012. 141 с.
45. Програма розвитку лідерства. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734>
46. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. URL: <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14pdf>
47. Психологічна готовність до ризику військовослужбовців Національної гвардії України : монографія / О. С. Колесніченко, Я. В. Мацегора, І. І. Приходько та ін. Харків : НАНГУ, 2019. 257 с

48. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: методичний посібник / О. М. Кокур, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, В. О. Олійник. Київ: «Центр учбової літератури», 2023. 174 с.
49. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. –К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
50. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.
51. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи керівника: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с
52. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
53. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
54. Тюріна В. О. Лідерська компетентність і визначення рівня її сформованості у курсантів як майбутніх офіцерів поліції. Інноваційна педагогіка. 2020. Вип. 20(3). С. 90–92.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_20\(3\)_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2020_20(3)_2)
55. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 492 с.
56. Шатун В. Т. Компетентності лідера як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. 2017. Вип. 294. С. 73-80.
57. Штепа О. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 362 с.
58. Яковенко С. І., Яковенко Т. М. Психічна стійкість військовослужбовців до впливу екстремальних чинників. Київ : КВГІ, 2008. 265 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

оцінки рівня авторитету та лідерства командира (начальника)

№ з/ п	Якості керівника	Оцінка					
		0	1	2	3	4	5
1.	Відданість Україні, патріотизм.						
2.	Повага.						
3.	Довіра.						
4.	Чесність і порядність.						
5.	Справедливість.						
6.	Вимогливість						
7.	Надійність, обов'язковість.						
8.	Самовладання, стійкість.						
9.	Бере на себе відповідальність.						
10.	Рішучість.						
11.	Сміливість.						
12.	Старанність і добросовісність.						
13.	Принциповість, вміння відстоювати власну думку.						
14.	Знання техніки і озброєння.						
15.	Вміння управляти підрозділом.						
16.	Знання своїх підлеглих.						
17.	Зразковість і приклад у поведінці, дисциплінованість.						
18.	Уважне ставлення до потреб підлеглих, турбота про них.						
19.	Прагнення досягти результату, наполегливість. Втілення рішень у реальність.						
20.	Вміння спілкуватися, товариськість.						
21.	Інтелект, ерудованість.						
22.	Фізичний стан.						
23.	Володіння емоціями і волею.						
24.	Рівень культури та етики.						
25.	Вміння вести за собою.						

26.	Вміння визначати мету.						
27.	Прагнення вдосконалювати процес, діяти нешаблонно.						
28.	Впровадження нових підходів, прагнення змін до кращого.						
29.	Вміння слухати і чути.						
30.	Вміння згуртовувати людей.						
31.	Забезпечення відпочинку людей.						
32.	Ініціативність, активність.						
33.	Доступність і щирість.						
34.	Дотримання моральних цінностей.						
35.	Розвиток і навчання підлеглих.						
36.	Показує приклад як діяти.						
37.	Опирається на довіру до людей.						
38.	Заохочує і мотивує підлеглих.						
39.	Надає допомогу.						
40.	Дотримання даного слова і обіцянок.						