

Дмитро ГУРКОВСЬКИЙ

ОСОБИСТІСНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

МОНОГРАФІЯ



**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Дмитро Гурковський

**ОСОБИСТІСНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

Монографія

Львів
Растр-7
2026

УДК 159.923:(005.95+331.1) (02)
Г 95

*Рекомендовано Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол № 9 від 25 березня 2026 р.)*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Ковальчук Зоряна – докторка психологічних наук, професорка, завідувачка кафедри загальної та соціальної психології Львівського державного університету внутрішніх справ;

Жигайло Наталія – докторка психологічних наук, професорка, професорка кафедри теорії та історії політичної науки Львівського національного університету імені Івана Франка.

Гурковський Д. М.

Г 95 Особистісно-психологічні чинники ефективності управління в діяльності керівника: монографія. Львів: Растр-7, 2026. 192 с.

ISBN 978-617-8785-58-1

Монографія присвячена комплексному дослідженню впливу психологічного профілю керівника на ефективність управління колективом в умовах трансформацій сучасного суспільства та зростання ролі людського фактору в організаціях. У центрі уваги – особистість керівника як ключовий суб'єкт управлінської діяльності, від психологічних характеристик якого значною мірою залежать продуктивність працівників, якість прийняття управлінських рішень, рівень організаційної культури та здатність організації до адаптації в умовах ринкової нестабільності. Монографія поєднує економічний і психологічний підходи до аналізу управлінської діяльності, що забезпечує міждисциплінарний характер дослідження та розширює наукове розуміння феномена ефективності управління. Запропоновано систему гіпотез, що стосуються вікових і професійних відмінностей управлінців, зокрема впливу організаційних, комунікативних і вольових якостей на рівень досягнень, особливостей стилів поведінки, екстраверсії, домінування та прийняття інших. Особливістю роботи є використання сучасних психологічних методик для вивчення керівників системи МВС України, що забезпечує практичну спрямованість дослідження. Отримані результати мають прикладне значення для розробки програм підбору, оцінювання та професійного розвитку управлінських кадрів, удосконалення моделей управління та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Монографія буде корисною для наукових і науково-педагогічних працівників, практичних психологів, менеджерів, керівників різних рівнів і здобувачів вищої освіти, які досліджують проблеми психології управління та організаційного розвитку.

УДК 159.923:(005.95+331.1) (02)

ISBN 978-617-8785-58-1

© Гурковський Д. М., 2026
© Видавництво «Растр-7», 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ КЕРІВНИКА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Психологічний профіль керівника: сутність, наукові підходи, структурно-функціональні компоненти та професійно значущі характеристики	8
1.2. Психологічний аналіз феномена «ефективність управління»: поняття, особливості, показники ефективності управління	31
<i>Висновки до першого розділу</i>	50
РОЗДІЛ 2.	
МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ КЕРІВНИКА	54
2.1. Організаційно-методичне забезпечення та обґрунтування психодіагностичного інструментарію дослідження	54
2.2. Характеристика та структура вибірки дослідження	70
<i>Висновки до другого розділу</i>	80
РОЗДІЛ 3.	
РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	83
3.1. Психологічні характеристики ефективного керівника: результати емпіричного аналізу	83
3.2. Порівняльний кореляційний аналіз у групах керівників із різним стажем управлінської діяльності	116
3.3. Факторна структура психологічного профілю керівника: змістовий аналіз та інтерпретація	129
3.4. Модель впливу психологічного профілю керівника на ефективність управлінської діяльності	143
3.5. Практичні рекомендації щодо розвитку психологічних якостей, значущих для підвищення ефективності управління	148
<i>Висновки до третього розділу</i>	151

ВИСНОВКИ	155
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	161
ДОДАТКИ	176
<i>Додаток А</i>	176
<i>Додаток Б</i>	180
<i>Додаток В</i>	182

ПЕРЕДМОВА

Актуальність вивчення впливу психологічного профілю керівника на ефективність управління колективом зумовлена зростаючою роллю людського фактору в сучасних організаціях. Успішні керівники не лише володіють технічними знаннями, але й мають високий рівень емоційного інтелекту, виявляють здатність до емпатії та стресостійкість. В умовах динамічних ринкових змін і глобалізації важливо зрозуміти, як особистісні характеристики менеджера впливають на прийняття рішень, мотивацію працівників та організаційну культуру.

Трансформації усіх сфер життєдіяльності, які переживає світова спільнота у третьому тисячолітті, вимагають оновлення системи сталого й традиційного управління підприємствами, організаціями, а відтак йдеться про нові вимоги до особистості керівника та його фахові й психологічні компетентності.

Монографічне дослідження становить значний внесок і в економічну, і в психологічну науки, оскільки дає змогу комплексно проаналізувати фактори, що впливають на продуктивність і стабільність організацій, компаній тощо. Встановлення взаємозв'язку між психологічним профілем керівника та ефективністю управління сприяє розробці ефективних програм підбору та удосконалення діяльності управлінців, що є критичним для сталого розвитку організацій. Крім того, це сприяє вдосконаленню моделей поведінки,

підвищуючи загальну ефективність організації, бізнесу та знижуючи ризики, пов'язані з людським фактором.

Мета дослідження полягає у висвітленні поняття, концепції, структури, характеристики та типів сучасного керівника, у здійсненні психологічного аналізу ефективності управління, а також проведенні емпіричного дослідження.

З огляду на проблематику і мету – поставили такі завдання: окреслити психологічний профіль керівника: вивчити поняття, концепції, структуру, характеристики-здібності; здійснити психологічний аналіз феномена «ефективність управління»: проаналізувати поняття, особливості, показники ефективності управління; описати програму емпіричного дослідження впливу психологічного профілю керівника на ефективність управління; висвітлити зміст, структуру детермінант і факторів, що утворюють психологічний портрет керівника; проаналізувати ефективність керівника з точки зору його підлеглих і на основі результатів дослідження; надати рекомендації з розвитку якостей, що впливають на ефективність діяльності керівника.

Психологічний профіль керівника, зокрема рівень організаційних і комунікативних здібностей, вольових якостей, стилі поведінки, самоприйняття, прийняття інших, позитивно корелює з ефективністю управління в організації, підвищуючи продуктивність працівників, покращуючи організаційну культуру та сприяючи адаптивності до ринкових змін. З огляду на це, пропоную декілька підгіпотез: 1) молоді керівники з високим рівнем організаційних здібностей виявляють вищий рівень досягнень у діяльності та застосовують суперництво та уникнення як стилі поведінки; 2) молоді керівники з високим рівнем вольових якостей виявляють вищий рівень досягнень у діяльності; 3) досвідчені керівники з високим рівнем комунікативних здібностей забезпечують вищий рівень досягнень у діяльності; 4) у досвідчених керівників комунікативні здібності взаємопов'язані з локусом контролю; 5) у досвідчених керівників рівень досягнень в управлінській діяльності

взаємопов'язаний з комунікативними здібностями, екстраверсією, домінуванням і прийняттям інших.

Щобільше, для досягнення мети дослідження використано теоретичні та емпіричні методи. Теоретичні методи включали аналіз, синтез наукових публікацій та іншої літератури, порівняння понять, виокремлення концепцій. Цей підхід дозволив систематизувати, критично оцінити та порівняти наукову важливість спеціалізованої інформації, яка міститься у вітчизняних і зарубіжних виданнях. Водночас, застосовано такі емпіричні методи дослідження психологічного портрету керівника, як: методики «Виявлення комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина; «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» ; «Визначення домінуючого стилю прийняття рішень» (А. Роуве); методика дослідження локусу контролю (Дж. Роттер); самооцінка вольових якостей [9]; діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас), методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда, анкета соціально-демографічних даних.

У науковій роботі використано сучасні психологічні інструменти для оцінки показників психологічного портрету керівника системи МВС України. Водночас у дослідженні враховано вплив різних стилів управління на мотивацію та продуктивність працівників. До цього означене питання не отримувало достатньої уваги в науковій літературі. Відтак новизна наукового пошуку охоплює аналіз впливу психологічного профілю менеджера на адаптивність організацій до швидкозмінних умов ринку, що є особливо актуальним в умовах сучасної економіки.

Тому, результати дослідження можуть стати основою для розробки нових моделей управління, які враховують психологічні аспекти, підвищуючи загальну ефективність і конкурентоспроможність організацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ КЕРІВНИКА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Психологічний профіль керівника: поняття, концепції, структура, характеристики-здібності

Сучасний розвиток людства висуває високі вимоги до науки управління, які охоплюють не лише професійну компетентність менеджера, а й його психологічні особливості як керівника. Зрозуміло, що ефективність і успіх управління колективом підприємства чи організації залежить від людського фактору, зокрема від особистісних якостей керівника. Первинні вимоги до очільника організації – це уміння планувати та організувати процес діяльності, мотивувати підлеглих, а також здійснювати контроль за діяльністю та її результатами. Водночас важливим аспектом у діяльності керівника є знання психології особистості людини, адже ділові, гармонійні, довірливі стосунки між співробітниками та висока якість виконання діяльності – це успіх підприємства, організації. Тому сучасний управлінець має володіти не лише певними професійними знаннями, навичками й уміннями, а й сукупністю особистісних якостей, які допоможуть йому досягнути ефективності й успіху у сфері менеджменту, що й трактує розуміння «психологічний профіль керівника», який розглянемо далі.

Для прикладу, на думку окремих вчених¹, щоб бути успішним і ефективним керівником (уміти приймати оптимальні управлінські рішення, успішно взаємодіяти з підлеглими), необхідно мати

¹ Шаюк А. В., Залібовська-Льницька З. В., Бібіков І. Л. Психологічний портрет успішного керівника: методологія дослідження. *Вісник Вінницького національного медичного університету*. Т. 24. № 2. 2020. С. 349–353. [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24\(2\)-26](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24(2)-26)

різнобічну підготовку у всіх сферах життєдіяльності, водночас уміло поєднуючи здобуті професійні знання, здібності та досвід їх застосування на практиці. У цьому контексті важливим є поєднання індивідуального управління із управлінням діяльністю підприємством, організацією для їхнього продуктивного функціонування. Проте найважливішою умовою успішної діяльності сучасного менеджера є його фахова підготовка з основ психології управління, що забезпечує ефективний вплив на діяльність колективу. Водночас, наголошується, що до психологічних якостей успішних керівників зазвичай належать²: «рівний характер», високі моральні та професійні якості, толерантність, рішучість, скромність, латеральне мислення, комунікативна культура та етика тощо.

Згідно з нашою позицією, психологічний профіль керівника ґрунтується на двох компонентах: фізичний компонент діяльності поєднаний із розумовим компонентом діяльності, що необхідно для ефективного керівництва колективом. Проте керівник – це не лише посада, яка передбачає управління й контроль за підприємством чи організацією та колективом. Це певний патерн поведінкових складових, спосіб життя, психологія (навички) й здібності (талант) управління.

До поведінкових патернів менеджера віднесемо, передусім, професійний досвід, який допомагає у вирішенні проблем на підприємстві/організації чи із підлеглими, а також уміння цей досвід передавати підлеглим (техніки, стратегії прийняття рішень, подолання виробничих проблем чи питань, розкриття у підлеглих професійного потенціалу).

Важливими у цьому контексті є гнучкість і багатofункціональність мислення:

- вміння легко переключати увагу між завданнями, з однієї проблеми на іншу тощо;
- вміння виокремлювати головне й другорядне;

² Шаюк А. В., Залібовська-Льницька З. В., Бібіков І. Л. Психологічний портрет успішного керівника: методологія дослідження... С. 350–351.

- вміння володіти собою й мати стійку позицію у неоднозначній ситуації;
- бути харизматичним лідером і вміти мотивувати та «вести» за собою колектив, аби він діяв як єдине ціле;
- наполегливість, ініціативність і активність у досягненні професійних цілей підприємства, організації та конструктивне й ефективне співробітництво;
- стресостійкість, як провідна компонента особистості керівника/менеджера, адже важливо в управлінні не розгубитися у неоднозначних, динамічно складних ситуаціях, які потребують негайного прийняття «правильного» рішення.

Поняття «психологічний профіль керівника» передбачає певні психологічні навички, якими повинен володіти керівник. Передусім це вміння створити міцний, згуртований і дружний колектив, ураховуючи, що усі працівники мають різні аксіологічні погляди, темперамент, професійну підготовку та досвід, а також особливо варто зважити на гендерно-віковий аспект.

Важливими психологічними навичками управління є такі:

- проєктувати майбутнє, тобто розумно творчо мислити, реалістично фантазувати й «малювати» в уяві проєкти, плани, перспективи, договори, діяльність підприємства, організації;
- виокремити цінність своїх підлеглих, розуміючи, що кожен співробітник володіє сукупністю якостей, які ефективно можна розвивати й розглядати у реалізації проєктів і діяльності підприємства, організації, відтак вміти блокувати негативні риси;
- грамотно мотивувати своїх підлеглих і стимулювати до професійного зростання, підвищення кваліфікації тощо;
- комплектувати команду не лише за професійним спрямуванням, а й за психологічною сумісністю, уникаючи міжособистісних конфліктів на робочому місці;
- діагностувати психологічні якості підлеглих і психологічні проблеми в команді, які тимчасово виникають, і які мають постійний характер, усувати наслідки й причини таких деструкцій;

– розвивати свої аналітичні здібності щодо пізнання новітніх технологій, впроваджень, бути прикладом для команди у всьому;

– своїм прикладом переконувати підлеглих у відповідальності за свої вчинки та справу відповідно до компетенції та посадових обов'язків;

– відвідувати тренінги, читати новітню психологічну літературу на тему принципів психологічної роботи з командою, щоб удосконалювати свої навички переконання, психологічного чуття, які дозволять створити відповідний гармонійний клімат у команді для ефективної професійної діяльності;

– вислухати ідеї, бачення своїх підлеглих щодо проєктів чи руху підприємства, організації у певному напрямі; вміти радитися із командою для грамотного прийняття спільного дорадчого рішення щодо будь-якого виробничого чи іншого питання. Спільно з командою керівник ухвалює дорадче рішення, а остаточне все ж приймає особисто;

– швидко й продуктивно мислити й аналізувати інформацію, а також чітко, грамотно й лапідарно викладати свої думки щодо діяльності чи інших проблем підприємства, організації чи колективу. Від швидкості й правильності прийнятого рішення подекуди залежить і розвиток усього бізнесу;

– бути вольовим, ініціативним, сміливим, самостійним керівником, який здатний брати на себе відповідальність і рішуче ризикувати, якщо це виправдано розумним підходом, для успішного процвітання підприємства, організації.

Отже, керівник підприємства, організації має володіти зазначеними вище вміннями, що працюватиме лише на благо компанії та колективу.

Теоретичну модель розвитку особистості керівника та його ефективну управлінську діяльність вітчизняна психологія розглядає з позиції різних підходів і концепцій. Різнобічність і

багатоструктурність особистості керівника та його управлінської діяльності розглянемо з позиції³:

– *парціального підходу* (формування особистості керівника та його управлінської діяльності пов'язане із психокорекцією системи взаємовідносин. Означений підхід розкриває, як розвиток мислення очільника впливає на створення й алгоритми вирішення управлінських завдань, яким чином керівник здобуває авторитет і яку роль у цьому виконують його професійні якості);

– *конкурентного підходу* (керівник володіє певним рівнем розвитку загальних властивостей, а також особливими особистісними властивостями. А це: адміністративно-організаторські, професійні вміння, мотивація, спрямованість, моральність, етика, якості соціальної спрямованості тощо, відмінні від підлеглих. Діагностику та пошук таких властивостей будемо здійснювати шляхом застосування психологічного інструментарію щодо порівняння керівників різних посадових рівнів, водночас успішних і неуспішних у своїй галузі);

– *колекційного підходу* (конкретна керівна посада передбачає перелік якостей, якими повинен володіти керівник для успішного управління, і систему оцінювання керівника відповідно до сукупності професійно значущих якостей);

– *рефлексивно-ціннісного підходу* (тут увага зосереджена на формуванні рефлексивно-ціннісної концепції управління керівника: стратегії задуму та втіленні його в управлінську діяльність; застосовується індивідуально-творчий підхід до керівництва);

– *інтегративного підходу* (аналізуються особливості професійної спрямованості, Я-концепція, інтегрально-функціональні якості, талант до успішного управління). Означений підхід передбачає виявлення у різних психологічних типів керівників глибинних механізмів психологічної компоненти, інтегруючих особистість і діяльність. Менеджери, опинившись у різних умовах, досягають об'єктивно високих результатів в управлінській діяльності;

³ Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника: методичний посібник. Тернопіль: вид-во ТНУ, 2012. 112 с

– *соціально-психологічного підходу* (за допомогою методів психологічного інструментарію аналізуються властивості керівника щодо стилю керівництва та його зміни відповідно до обставин на професійній ниві, вертикальної стратифікації в організації: практичний розум, фаховість, організаторське чуття та здібності, працездатність, активність, енергійність, індивідуальний підхід, стиль управління, самостійність, вимогливість, критичність, психологічна етика та тактовність тощо);

– *ситуаційно-комплексного підходу* (вивчається уміння менеджера прогнозувати, виконувати конкретні функції управління у різних професійних, управлінських ситуаціях і життєвих подіях);

– *факторного підходу* (адаптаційна мобільність, фахові знання, уміння й навички, лідерство, взаємодія, контактність, особистісні передумови – це індивідуальні чинники розвитку керівника. До інституційних чинників, факторів та умов, які визначають стиль керівника, належать: вертикальна стратифікація влади в організації, тип і масштаб контролю, аксіологічна складова організації, тип управління в організації (авторитарний, демократичний тощо), а також виробничі, соціальні та організаційні умови);

– *функціонального підходу* (психологічний профіль керівника розглядаємо, зважаючи на наявність двох складових: а) вимоги до особистості керівника вивчаємо, спираючись на його структуровано-функціональну діяльність; б) особистість керівника варто аналізувати з позиції цілісної структури особистості);

– *іміджового підходу* (формування іміджу вивчаємо відповідно до вимог сучасних тенденцій суспільства, організації щодо особистісно-індивідуальних якостей керівника);

– *інженерно-психологічного підходу* (передбачає аналіз ефективності управління керівника з позиції його успішності у прийнятті самостійних рішень);

– *економіко-психологічного підходу* (вивчається аксіологічна компонента профілю керівника, спрямована на економічні цінності, матеріальні блага, особисту зацікавленість, ділову активність тощо,

аналізуються психологічні особливості й закономірності економічної складової патерну поведінки різних типів керівників).

Підсумовуючи, зазначимо, що психологічний профіль ефективного менеджера не можемо розглядати лише з однієї позиції, адже керівник володіє певними особистісно-психологічними характеристиками, організаторськими задатками та талантами, харизматичністю, стилем управління, фаховою компетентністю, уміннями та навичками тощо.

Практичність означених підходів вбачаємо у розкритті психологічних складових структури керівника/менеджера, які мають конструктивний вплив на ефективність і досягнення цілей управлінської діяльності.

За результатами наукових публікацій⁴ структура особистості має містити п'ять рис: відкритість, сумлінність, екстраверсію, привітність, невротизм. Означені риси є статистичними кластерами, які можуть описати кожен особистість, а також прогнозують лідерство, у кого вони є. Дослідники виявили помірну кореляцію між кожною з п'яти рис і ефективним керівником. Проте, коли зазначені риси були об'єднані в своєрідний профіль особистості керівника, їхня передбачувана здатність виявилася сильнішою за інтелект – якість, якою повинен володіти управлінець. Кожна особистість має унікальний набір стійких почуттів, думок, моделей поведінки, який відрізняє нас від інших людей, а розуміння іншої особистості подає нам підказки про те, як, ймовірно, людина діятиме та почуватиметься в різноманітних ситуаціях. Тому для ефективного управління важливо розуміти характери працівників і володіти цими знаннями корисно для подальшого працевлаштування на роботу інших осіб.

На мою думку, означені риси особистості можуть бути у кожного сучасного керівника. Опишемо кожен із рис і обґрунтуємо її важливість для успішного й ефективного управління підприємством, організацією, колективом.

⁴ Workplace psychology. URL: <https://pressbooks.pub/workplacepsychology/>; Fishman S. Boss science. URL: <https://nymag.com/guides/2007/officelife/30010/>

Відкритість. Характеризує структуру особистості керівника, який є допитливим, оригінальним, інтелектуальним, творчим і відкритим до нових ідей, гнучким до вивчення новітніх технологій, правил тощо. Йому притаманна висока мотивація до освоєння нових навичок, навчання вдається легко. Відкритість спонукає очільника до пошуку багатовимірної й новітньої інформації. Він є креативним, добре пристосовується до змін і команди, колективу. Впевнено розпочинає нові справи та сміливі проєкти.

Сумлінність. Характеризує структуру особистості керівника, який організований, сумлінний і старанний, систематичний, пунктуальний, надійний та зорієнтований на досягнення. Такий менеджер має високий рівень мотивації до виконання запланованого, добросовісний, тямущий, чесний, із почуттям справедливості та моральної відповідальності за свою поведінку та вчинки. Сумлінність пов'язана з успіхом у кар'єрі та задоволенням від кар'єри.

Екстраверсія. Характеризує структуру особистості керівника, який є комунікабельним і отримує задоволення від спілкування й взаємодії з іншими. Екстраверти-керівники демонструють надихаючу лідерську поведінку, добре справляються із соціальними ситуаціями, ефективні на співбесідах, переговорах, активні, емоційні, доброзичливі, легко встановлюють контакти з іншими, впевнені у собі. Швидко адаптуються до запроваджених вимог, новітніх технологій, нових людей в колективі тощо.

Привітність. Характеризує особистість керівника, який є чуйним, толерантним, доброзичливим, довірливим, ефективним лідером, котрий створить справедливе середовище у колективі, яким керує. Він уміло знаходить взаєморозуміння з іншими й пропонує свою допомогу у виконанні певного завдання чи проєкту на роботі. Проте керівники із привітним типом у структурі особистості менш схильні брати участь у конструктивному спілкуванні, орієнтованому на зміни. Незгода зі статус-кво може спричинити конфлікт, якого означені керівники здебільшого уникають, втрачаючи можливості для конструктивних змін.

Невротизм. Якщо менеджер має високий ступінь невротизму, то йому притаманний певний ступінь тривоги, дратівливості, примхливості. Невротичні керівники схильні до проблем з емоційною адаптацією, постійно переживають стрес і депресивний настрій, а відтак мають низку проблем на роботі, найперше зі встановленням і підтримкою стосунків. Управлінці з високим рівнем невротизму не задоволені своєю роботою й створюють у команді несправедливу атмосферу. Низький рівень невротизму характеризує керівника з позитивними емоціями, тобто він афективно налаштований, з позитивним настроєм. Такий очільник більш задоволений своєю роботою, а також працею підлеглих, вони віддані своїй компанії, своє оточення сприймають позитивно. Вони є більш терплячими та стресостійкими, емоційно стабільними й рідше відчувають емоційне напруження.

Отже, описана п'ятикомпонентна структура особистості керівника має право на існування. Структура особистості менеджера може містити усі наведені виміри у певних шкалах, тобто в одного керівника переважатиме екстраверсія і привітність, у іншого – сумлінність і відкритість, а рівень невротизму можуть мати усі управлінці, позаяк керівні посади завжди пов'язані із певним рівнем тривожності, дистресом, зважаючи на економічно-політичні та інші проблеми й виклики суспільства.

Водночас зазначимо, що важливим аспектом у структурі особистості керівника, на нашу думку, є стаж роботи на керівній посаді (отриманий керівний досвід упродовж років ґрунтовно впливає на якість і ефективність управлінської діяльності), комунікативні схильності, адаптацію до управління, екстравертованість, емоційну стійкість/врівноваженість, вольові якості тощо. Окрім означеного, є ще інші характеристики особистості профілю керівника, які й розкриємо надалі.

Особистість сучасного керівника/менеджера характеризує його фаховість і відданість своїй справі, водночас вимогливість на робочому місці і до щодо себе, і стосовно підлеглих. Основна тріада

характеристики особистості керівника складається із: 1) знань; умінь і навиків; 2) установок і досягнень; 3) здібностей (див. рис. 1.1).

знання, уміння й
навики

установки та досягнення

здібності

Рис. 1.1 Тріада характеристики особистості керівника/менеджера

Якщо тріаду розділити, то кожен з елементів має містити 33% означених складових. Це ідеальний керівник/менеджер. Проте на практиці спостерігаємо і різні стилі керівництва, і керівників, наділених різними особистісними характеристиками. Наголосимо, що у наукових дослідженнях⁵ все ж визначено основні, пріоритетні характеристики-здібності, якими б мав володіти ідеальний управлінець, ефективно керуючи підприємством, організацією.

Окреслимо поняття «здібності керівника/менеджера». Здібності (авторське) – це якісне виконання керівником/менеджером діяльності на високому професійному рівні, оперуючи знаннями та компетентністю у своїй галузі. Унікальні, видатні, неповторні здібності вважаються талантом, а особистість, наділена такими здібностями, – талановитим керівником/менеджером. Отож, наведемо перелік пріоритетних здібностей, найнеобхідніших для ефективної керівної діяльності.

Розумові здібності-навички. Фундаментальні розумові здібності-навички забезпечують сучасному керівнику/менеджеру основну структуру мислення. До таких навичок віднесемо:

⁵ Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника... С. 12–37; Як і навіщо розвивати системне мислення керівникам та ТОП-менеджерам. URL: <https://newrealgoal.com.ua/razvitie-sistemnogo-myshleniya.html>; 8 mental management skills you need to master. URL: <https://washingtontechnology.com/opinion/2015/11/8-mental-management-skills-you-need-to-master/338861/>

– *системне мислення*⁶: воно передбачає аналіз (де проблема вивчається з позиції розкладання, поділу її на частини) та синтез (керівник з означених частин аналізу збирає цілісну картину проблеми, проекту тощо) і врахування керівником не лише однобічної своєї думки чи бачення проблеми, проекту тощо, а враховує інтереси, думки, пропозиції підлеглих, інтереси інших людей зі своєї команди; також керівник має бути здатний до екстраполяції;

– *критичне мислення*⁷: передбачає уміння різнобічно аналізувати проблему, неупереджено, об'єктивно та незалежно оцінювати отриману інформацію, робити обґрунтовані висновки й ухвалювати найкраще рішення із можливих, урахуваючи усі явні та приховані можливості й ризики⁸. Керівник має застосовувати систематичний підхід до розгляду проблем та пошуку їхніх можливих рішень, зважаючи на різні аспекти та варіанти дій⁹. Також очільник повинен сприяти розвитку критичного мислення серед своєї команди, підтримуючи обмін ідеями, висловлення різних точок зору та аналіз ризиків і переваг різних стратегій. Критичне мислення передбачає постійне самовдосконалення, де керівник повинен бути відкритим до вивчення нових підходів і методів управління, а також постійно розвивати свої навички критичного мислення для ефективного управління організацією;

– *творче мислення*¹⁰: сучасний керівник має володіти творчим мисленням, щоб унікально впроваджувати у професійну діяльність новітні ідеї, пропозиції, підходи. Творчий підхід завжди унікальний, він охоплює нестандартні позиції у вирішенні питання, водночас урахуваючи думки та ідеї конкурентів. До творчого мислення варто залучати усю команду. Свобода у мисленні професійного спрямування має розвиватися у вільній атмосфері, де можна

⁶ Як і навіщо розвивати системне мислення керівникам та ТОП-менеджерам...

⁷ 8 mental management skills you need to master...

⁸ Критичне мислення для бізнесу. URL: <https://smart-holding.com/ru/press-centre/news/2473/>

⁹ Критичне мислення – поради з розвитку. URL: <https://happymonday.ua/jak-rozvyynuty-krytychne-myslennja>

¹⁰ Як і навіщо розвивати системне мислення керівникам та ТОП-менеджерам...

співробітникам озвучити, генерувати свої ідеї, поділитися інноваційними думками. Таким майданчиком може слугувати «обідня кімната» для персоналу, підлеглих чи відокремлена зона – кухня-кафетерій, де впродовж дня команді підлеглих можна зайти випити кави чи перекусити й водночас обмінятися роздумами та ідеями. Такий обмін думками між співробітниками надасть їм змогу краще зрозуміти діяльність, проблеми, які виникають, інших працівників і реальну важливість їхньої діяльності для себе й організації загалом. Утім, у таких відкритих «зонах» діє заборона на обговорення особистості керівника. Відтак для впровадження такої «свободи мислення команди» необхідний час, бо все ж таки підлегли не звикли, що керівники дослухаються до їхніх ідей, думок, пропозицій тощо. Зауважимо, що у вільній атмосфері висловлення свого бачення щодо продуктивності діяльності організації подекуди виникають унікальні ідеї, які, якщо будуть достойно оцінені, принесуть компанії/організації як продуктивний розвиток, так і фінансові здобутки;

– *екологічне мислення*¹¹: це важливий компонент для мислення сучасного керівника, адже передбачає діагностику, сканування навколишнього середовища, тобто вивчення усіх чинників, проблем, явищ, які здійснюють вплив на компанію та її розвиток чи занепад. Це, зокрема: соціальні, політичні, ринкові, конкурентні, технологічні, екологічні, економічні та інші проблеми, які варто аналізувати і враховувати керівнику для ефективної й успішної діяльності організації/компанії. Їх ігнорувати не можна. Водночас годиться передбачати взаємодію зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, тобто йдеться про всю інформацію, яка надходить в організацію, і її подальші дії. Інакше кажучи, це те, як сприймає зовнішню інформацію керівник і співробітники, як ця інформація впливає на подальший розвиток і дії організації/компанії. Ураховуються конкуренти, клієнти, технології, фінансовий ринок, екологічна й етична складові, постачальники, політичні, соціальні та історичні елементи розвитку суспільства, статистичні й галузеві

¹¹ Як і навіщо розвивати системне мислення керівникам та ТОП-менеджерам...

дослідження тощо. Екологічне мислення передбачає дослідження керівником/менеджером ринку, у якому працює його компанія, які події відбуваються; що є проблемним, а що допоможе досягти успіху на цьому етапі розвитку суспільства та економіки;

– *обізнаність зацікавлених сторін*¹²: до зацікавлених сторін віднесемо передусім уряд, фінансові установи, клієнтів, соціальну громаду, навколишнє середовище, конкурентів, клієнтів і партнерів, постачальників і субпідрядників. Прийняті рішення та дії керівника організації/компанії мають конструктивний вплив на зацікавлених людей, отож можуть створювати хвилеподібний ефект як у колективі, так і зовні;

– *етичні рамки*: важливим аспектом в управлінні колективом є поведінкова етика, тобто реальна оцінка діяльності підлеглих, а також власної з позиції поваги, справедливості, тактовності, ввічливості та коректності у поведінці. Для позитивного клімату в організації/компанії висловлювати керівнику своє невдоволення, критикувати чи робити зауваження підлеглим бажано наодинці, а хвалити, навпаки, – привселюдно;

– *інтуїція*: цінним компонентом у характеристиці мислення керівника буде його розвинене передчуття. Передчуття завжди спирається на знання, професійний і життєвий досвід, «холодне мислення», «здоровий глузд», аналіз, обізнаність, спостереження, проникливість. Ухвалити правильне рішення, використовуючи інтуїцію, означає прийняти управлінське рішення, керуючись підсвідомістю. Однак тут варто зважити на накопичений управлінський стаж, знання у цій галузі, довгострокову пам'ять, де і зберігається архів, який керує інтуїтивно правильно прийнятим рішенням. Для керівника важливо використовувати інтуїцію, коли потрібно негайно прийняти управлінське рішення, а часу на обговорення немає;

– *уникання дихотомічного мислення*¹³: найперше сформулюємо авторське визначення сутності дихотомічного мислення. Дихотомічне

¹² Як і навіщо розвивати системне мислення керівникам та ТОП-менеджерам...

¹³ Як і навіщо розвивати системне мислення керівникам та ТОП-менеджерам...

мислення – це однобічне мислення, де перевага надається чітко одній стороні, не розглядаючи варіантів: чорне/біле, життя/смерть, війна/перемога, вигідно/невигідно тощо. У психології, педагогіці, соціології використовують дихотомічні запитання в анкетах-опитувальниках, які містять відповіді «так» або «ні», або, як варіант, потрібно вибрати із цільово зазначених в анкеті-опитувальнику відповідей. Спираючись на означене, розуміємо, що сучасному керівникові варто уникати мислення дихотомічного характеру. Щоб при вирішенні проблеми не розглядати запитання чи пропозиції підлеглих лише у двох варіантах: вигідно/невигідно, дорого/безкоштовно, економічно раціонально/економічно нераціонально, логічно/алогічно тощо. Варто розуміти, що більшість питань, які потребують конструктивного вирішення, які залежить від керівника/менеджера, містять різні нюанси, які варто враховувати у вирішенні проблем, від яких залежить успіх, процвітання та прибуток організації/компанії. Отже, розуміємо, що керівник повинен уникати дихотомічного мислення, а чітко й свідомо враховувати усі приховані спокуси чи ймовірні провали справи, вибудовувати стратегії альтернатив тощо.

Управлінсько-організаторські здібності. В управлінському середовищі ключовим фактором успіху є управлінсько-організаторські здібності керівника, які визначають його спроможність досягати обраних цілей та координувати роботу команди. Ці здібності охоплюють широкий спектр навичок: від здатності планувати та організовувати роботу до спроможності приймати рішення та ефективно управляти ресурсами.

Управлінсько-організаторськими здібностями вчені вважають¹⁴: лідерство, вольові якості, планування, прийняття рішень, управління проектами, адаптацію до управління, комунікацію та навички міжособистісного спілкування, делегування, коучинг, екстравертованість, емоційну врівноваженість, емпатію, успішне вирішення проблем і конфліктів, публічні виступи, стратегічне

¹⁴ Пришак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посібн. Вінниця, 2016. 150 с.

мислення, логістику, інновації, зовнішній контроль тощо. Зауважимо, що індивідуально-психологічні властивості особистості керівника мають конструктивний вплив на його організаторські здібності. Насамперед це задатки до організаторської діяльності, здатність «читати» психологію колективу, правильно реагувати, мотивувати та позитивно впливати на колектив, адекватно оцінювати свою і діяльність підлеглих (критичність і самокритичність), уміти встановлювати адекватні завдання й вимоги відповідно до можливостей та індивідуальних особливостей підлеглих.

Лідерські здібності. Лідерські здібності керівника проявляються у таких аспектах, як: вплив на думку підлеглих, їхні дії, емоційний стан колективу. Лідер-керівник уміє організовувати, мотивувати та надихати команду, розуміючи особисту концепцію її розвитку. Зокрема, до рис лідера-керівника віднесемо наполегливість (наполегливість, незважаючи на перешкоди та виклики, призводить до перемоги та досягнення мети). Наполеглива особистість завжди рішуча і вольова. Ще одна лідерська риса – бажання досягнути певного рівня, буди першим у ранзі, успішним.

Цілеспрямованість – теж риса лідера, адже цілеспрямовані особистості знають, що роблять, для чого, чому і що в результаті отримують. Вони здатні досягати мети й, відповідно, ведуть свій колектив, команду до вершин, мобілізуючи й мотивуючи їх. Ще до лідерських належать комунікативні здібності (уміння вислухати й розуміти, про що йдеться), адаптивність (уміння адаптуватися у мінливих умовах соціуму й залишатися статичним, ефективно керувати), управляти конфліктами (конфліктів не уникнути, тому уміння ним управляти – це успіх керівника).

Вчені виділяють такі атрибути лідерства, як уміння керувати розумом: допитливість, мудрість, перспектива, здібності. І уміння керувати серцем: скромність, самосвідомість, сміливість, емпатія¹⁵.

¹⁵ Возна М. В., Миронов Ю. Б. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. *Керівник. ІНФО: електронний науковий вісник*. URL: <https://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>; Neilson K. Why you should cultivate head and heart-based leadership. URL: <https://www.hrmonline.com.au/leadership/why-you-should-cultivate-head-and-heart-based-leadership/>

Водночас, лідер-керівник завжди ідентифікує себе із професійною справою й зацікавлений у досягненні організацією, командою, якою керує, вищого рівня (розвитку не власної кар'єри, а команди).

Комунікативно-дипломатичні здібності. Чітка комунікація, вміння вислухати та сприймати підлеглих, а також дипломатично взаємодіяти з іншими керівниками є важливими й успішними факторами сильного й ефективного менеджменту/управління. Комунікативно-дипломатичні здібності формуються впродовж набуття професійного досвіду. Це мистецтво й практична діяльність – уміння вести переговори й підтримувати відносини, зважаючи на професійну етику та взаємоповагу.

До комунікативно-дипломатичних здібностей входять:

– уміння слухати (особливо важливе під час вирішення конфліктних ситуацій у колективі, при розбіжностях і напрузі на робочому місці, допомагають зберігати більше інформації та краще розуміти підлеглих і колег за професійним спрямуванням);

– уміння вирішувати проблеми (це здатність бачити проблемну ситуацію різнобічно й вирішувати її нестандартно та творчо, водночас це спроможність утілювати задумані плани);

– вміння організовувати командну роботу (створює комфортне середовище у професійному товаристві й ґрунтується на правильно налагодженому міжособистісному спілкуванні, яке посилює єдність команди й ефективність співпраці);

– емпатія, яка є вагомим елементом дипломатичних здібностей; якщо керівник/менеджер здатен виявляти співчуття та уміння «опинитися на місці підлеглого», тобто сприймати ситуацію з боку людини, яка з нею стикається, то питання проблемного характеру колективу вирішуватимуться в позитивному руслі;

– вміння вирішувати конфлікти (потребує конструктивної праці над ним, якщо керівник/менеджер зацікавлений у вдосконаленні навичок і здібностей у дипломатії). Вирішення конфліктних і проблемних ситуацій колективу завжди вимагає поєднання й інших дипломатично-комунікаційних патернів поведінки, проте важливо залишатися чуйним і спокійним;

– аналітичні здібності допоможуть керівнику/менеджеру у роботі з командою/колективом, адже будь-яка проблемна ситуація аналізується й інтерпретується з різних позицій, з урахуванням промахів, переваг і недоліків. Відповідно, приймається вигідне й правильне рішення, яке б влаштувало колектив і було для усіх найефективнішим.

Адаптація до управління. Сучасний професійний простір насичений автоматизацією, цифровізацією, чіткою й невизначеною ієрархією, глобалізацією, роботою в онлайн/віддаленому просторі тощо. Тому, щоб успішно керувати сучасним колективом, керівнику/менеджеру потрібно володіти здібностями й навичками адаптивності й гнучкості до нових вимог на ринку праці.

Вважаємо, що адаптація до управління – це процес енергійної реакції керівника/менеджера на вимоги сучасного економічно-політичного та психологічного простору та потреб трудового колективу, кризових ситуацій. Водночас це уміння міжособистісної, адаптивної взаємодії-«гнучкості» керівника/менеджера із колективом та іншою командно-адміністративною системою для успішної професійної життєдіяльності організації.

Адаптація до управління спирається на дві взаємопов’язані складові: *перша* – це система планування; *друга* – система регулювання. Обидві системи мають діяти узгоджено, з урахуванням пріоритетів і стратегій розвитку та зростання організації.

Керівник/менеджер у своїй управлінсько-адаптаційній діяльності має надавати можливості трудовому колективу для розвитку навичок, відповідно до змін і викликів й удосконалення професійного рівня, щоб адаптуватися до нових вимог і стратегій, які диктує сучасне суспільство (особливо це важливо для підлеглих зі стажем діяльності десять і більше років). Це можуть бути різноманітні можливості для підвищення/вдосконалення професійного рівня: семінари, практикуми, тренінги індивідуального зростання, онлайн-курси, конференції тощо. Інвестуючи у професійне зростання свого трудового колективу, керівник/менеджер не лише вдосконалює необхідні знання, навички підлеглих, а й демонструє

свої адаптаційні здібності й прагнення до успіху команди, чим підвищує її впевненість і моральний дух у час змін.

Адаптація до управління проявляється через уміння побудувати стійку команду, яка професійно виконує свої обов'язки. У цьому контексті важливу роль виконує відкрите міжособистісне спілкування, пропозиції з розвитку навичок підлеглим, а також відзначення перемог та успіхів команди. Невдачі та промахи варто не критикувати, а конструктивно проаналізувати й врахувати у подальшій професійній роботі. Відтак зазначені адаптаційні здібності керівника слугуватимуть успішній та ефективній управлінській діяльності.

Самостійність. Самостійність в управлінні – це здібність, яка є складовою професіоналізму та професійних патернів поведінки керівника. Це стосується уникнення впливу приватних інтересів. Йдеться про здатність «бути осторонь» від неадекватних впливів і подолання будь-яких обмежень, які б заважали прийняти правильні професійні рішення і виконати необхідні дії.

Самостійність управлінця містить таку тріаду: незалежність, відповідальність і переконання (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2 Тріада самостійності керівника/менеджера

Незалежність передбачає, що потрібно приймати рішення самостійно, спираючись на власний досвід, знання, професійну інтуїцію, незважаючи на зовнішні впливи. Відповідальність пояснює готовність керівника відповідати за взяті на себе зобов'язання й

наслідки своїх рішень. Переконання – це свідчення, що прийняті рішення є правильними, архіважливими для успішної й ефективної професійної діяльності команди та організації. Тріаду варто розглядати цілісно, адже відсутність одного компонента деформує цілісність самостійності управлінця.

Стиль керівництва. Керівник/менеджер забезпечує ефективну управлінську діяльність відповідно до певного стилю керівництва. Традиційно вирізняють чотири види: авторитарне, демократичне, ліберальне та анархічне управління.

Авторитарне (директивне) управління спрямовано на те, аби надавати розпорядження, приймати рішення, ухвалювати накази одноосібно без участі в обговоренні підлеглих. У цьому стилі чітко прослідковується прагнення до домінування над підлеглими й недопущення ініціативи.

Демократичне (командне, колективне) управління виявляється у тому, що керівник/менеджер залучає підлеглих до колективного обговорення рішень, провадить свою управлінську діяльність через аргументацію, переконання, обмін інформацією, делегує свої повноваження колективу.

Ліберальне управління (пасивне) відображається, коли керівник/менеджер для управління використовує прохання, інформацію, у нього немає бажання брати на себе відповідальність за прийняття рішень, тому він уповноважує для цього учасників команди й надає їм повну свободу й самостійність.

Анархічне управління виникає, коли керівник уникає активної участі в управлінській діяльності, усі важелі керування віддає підлеглим, команда «пливе за течією». У чистому вигляді зазначені категорії управління практично не діють.

Керуючи командою, управлінець може застосовувати усі наведені стилі, змішуючи їх і водночас послуговуючись глибинними знаннями про особистісно-психологічні та професійні можливості своїх підлеглих. Так проявляється синтетичний стиль, найбільш ефективний в управлінській діяльності.

Кожен із зазначених стилів керівництва має свої позитивні аспекти: в авторитарному – це дисципліна, жорсткий контроль, швидкість прийняття рішення, стабільність, підзвітність. Такий стиль виявляється у більшості випадків, де передбачено підкорення. Серед відомих лідерів-автократів можна виокремити Стіва Джобса (Apple), Володимира Путіна, Джеффа Безоса (Amazon), у військовій сфері – армію, а також усі організації, де є ієрархічна структура¹⁶.

Демократичний стиль передбачає позитивний психологічний клімат у колективі, можливість підлеглих самостійно приймати рішення. Цей стиль переважає у сучасних компаніях.

Ліберальний та анархічний стилі управління виявляються, коли керівництво покладено на підлеглих. Позитивних аспектів за таких стилів управління не вбачається: у колективі виникають конфлікти, апатія, низька працездатність, позаяк керівник/менеджер не бере участі й не впливає на команду.

Вольові якості керівника/менеджера – це передусім здатність визначати конкретні цілі, приймати рішення, наполегливо й професійно працювати над їх досягненням, зважаючи на складні виклики. Вольові якості включають такі здібності-характеристики:

– *рішучість* – це здатність обдумано й швидко приймати рішення, особливо у невизначених і складних ситуаціях;

– *наполегливість* – це здатність професійно й наполегливо працювати над поставленими цілями, долаючи виклики та перешкоди тощо;

– *самодисципліна* – важлива для керівника якість, адже відповідає за контроль над своїми бажаннями, можливостями щодо самокерування для досягнення мети організації;

– *стійкість* – здатність керівника/менеджера залишатися стійким і спокійним у стресових, непередбачуваних і конфліктних ситуаціях, протистояти їм;

– *впевненість у собі* – це віра у свої сили, здібності, можливості та спроможність брати на себе відповідальність за свої дії та рішення;

¹⁶ Що таке авторитарне керівництво? Шляхи його покращення у 2024 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/autocratic-leadership/>

– *цілеспрямованість* – систематичний і послідовний рух до чітко визначених цілей;

– *лідерські здібності* – це здатність впливати на інших, мотивувати та спрямовувати їхні зусилля для досягнення спільних професійних цілей;

– *відповідальність* – це чітке усвідомлення взятої на себе відповідальності за ефективність і результативність своєї управлінської діяльності та за позитивні чи негативні результати команди.

Суб'єктивний контроль (самоконтроль). Це індивідуальний спосіб сприйняття та оцінки контролю над власним професійним життям і навколишнім середовищем. Це здатність керівника/менеджера переконати себе у власній спроможності впливати на події, рішення та результати у сфері своєї діяльності. Самоконтроль дає керівнику змогу відчувати себе впевненим і визначати власні цілі й шляхи досягнення успіху. Такий підхід допомагає керівнику краще адаптуватися до змін на робочому місці та у колективі, зберігаючи водночас ефективність у складних ситуаціях. Зазначимо, що суб'єктивний контроль також відображається у здатності керівника переосмислювати та адаптовувати свої стратегії управління залежно від обставин (економічних, політичних, історичних тощо). Керівники із високим рівнем суб'єктивного контролю зазвичай проявляють ініціативу, самостійність і впевненість у власних можливостях, що сприяє їхній успішності як лідерів. Крім того, вони здатні створювати сприятливу атмосферу для співробітників, стимулюючи їхні досягнення та розвиток, сприяючи продуктивності та задоволеності на робочому місці.

Емоційний інтелект. Когорта українських учених переконана¹⁷, що ЕІ (емоційний інтелект) впливає на різні аспекти лідерства керівника. Ось деякі з них:

1. Комунікація: ЕІ може впливати на якість спілкування лідера зі своєю командою. Лідер із високим рівнем ЕІ може бути більш

¹⁷ Браніцька Т., Герасімова О., Логутіна Н. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій керівника. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 37–43. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.05>

чутливим до емоцій і потреб своїх співробітників, що може підвищити ефективність спілкування;

2. Співпраця: ЕІ також може покращити співпрацю між членами команди. Лідер із високим рівнем ЕІ більш відкритий до ідей та думок інших, що сприяє більш ефективній співпраці;

3. Вирішення конфліктів: лідер із високим рівнем ЕІ може бути більш успішним не тільки у вирішенні, але й у запобіганні конфліктам між членами команди. Він чуйний і здатний бачити різні точки зору. Це допомагає знаходити компромісні рішення;

4. Стиль керівництва: ЕІ також може впливати на стиль керівництва лідера. Очільник із високим рівнем ЕІ використовує більш демократичний стиль керівництва, який сприяє активнішій участі команди в процесі прийняття рішень.

5. Інші аспекти: дослідження також довели, що ЕІ може впливати на інші аспекти лідерства, як-от мотивація, креативність і розвиток команди¹⁸.

Отож, високий рівень розвитку емоційного інтелекту дозволяє не лише краще розуміти та керувати власними емоціями, а й ефективно впливати на емоції інших людей та змінювати групову динаміку в колективі. Це важливий аспект успішної роботи в будь-якій сфері. Зазначимо, що ЕІ є значущим компонентом психічного здоров'я: як керівника, так і його команди.

Толерантність (прийняття інших). Толерантність керівника/менеджера проявляється у здатності розуміти, приймати та цінувати різнобічність поглядів, темпераментів, стилів роботи та культурних особливостей у своїй команді. Керівники, які виявляють високий рівень толерантності, створюють відкрите та довірливе робоче середовище, де кожен працівник відчуває себе поважним і прийнятим. Виділимо основні аспекти толерантності керівника/менеджера: *емпатія* – здатність керівника співчувати та сприймати почуття й потреби співробітників. Керівник займає активну позицію у вирішенні проблем і надає підтримку у складних

¹⁸ Там само. С. 39.

ситуаціях; *адаптивність* – готовність менеджера адаптуватися до різноманітних стилів роботи та комунікації своїх співробітників. Він може змінювати свої підходи та стратегії управління залежно від індивідуальних потреб та особливостей кожного члена команди; *відкритість до нових ідей* – здатність керівника відкрито сприймати нові ідеї та підходи до вирішення завдань. Він може стимулювати творчий потенціал своєї команди та сприяти інноваційному розвитку організації; *розвиток культури різноманітності* – керівник/менеджер активно працює над створенням культури різноманітності в команді, де кожен відчуває себе важливим та унікальним. Він підтримує різноманітність поглядів і думок, що сприяє розвитку толерантного та відкритого робочого середовища.

Схильність до ризику у керівника/менеджера може виявлятися так:

стратегічне прийняття ризику: деякі керівники вважають ризик необхідною складовою успіху та готові взяти на себе певний рівень несприятливих результатів в обмін на можливість досягнення великих і значних успіхів. Вони розвивають і упроваджують стратегії, які можуть призвести до інновацій та підвищення конкурентоспроможності організації;

розуміння та оцінка ризику – очільники зі схильністю до ризику здатні об'єктивно оцінювати потенційні наслідки дій. Вони володіють навичками аналізу та прийняття рішень, які дозволяють їм ефективно балансувати між ризиком і можливістю;

гнучкість управління – схильність керівника до ризику передбачає готовність змінити свої підходи і стратегії управління відповідно до ринкових умов і внутрішніх факторів організації;

мотивація до досягнення – менеджери не бояться викликів і готові взяти на себе відповідальність за результати своєї роботи.

Мотивація на успіх і досягнення керівника – важлива складова його особистості та стилю управління. Така мотивація виявляється в постійному прагненні до досягнення обраних цілей, бажанні виконувати завдання на високому рівні та постійному підвищенні результативності.

Керівники з високою мотивацією на успіх вирізняються такими рисами:

амбіційність – мають чітко сформульовані цілі та стратегії досягнення успіху і готові до наполегливої праці задля їх досягнення;

самотивація – здатність до внутрішнього самозаохочення та визнання власних досягнень без потреби зовнішнього стимулювання;

персональна відповідальність – готовність брати відповідальність за результати своєї діяльності та здатність виконувати лідерську роль у досягненні цілей команди;

стремління до вдосконалення – постійне прагнення розвивати власні навички та компетенції, а також ефективно використовувати можливості професійного зростання; підтримка команди – здатність мотивувати та підтримувати свою команду, стимулюючи до досягнення високих результатів і визначаючи шляхи до їх розвитку.

Отже, підсумовуючи, констатуємо, що здібності керівника/менеджера є важливою складовою його успішної діяльності в управлінні. Основні характеристики, які впливають на успішність керівника, охоплюють зазначені у цьому підрозділі якості. Керівники, які проявляють описані якості, здатні до прийняття рішень в умовах невизначеності, створення сприятливого робочого середовища для своєї команди та досягнення стратегічних цілей організації. Враховуючи ці характеристики, керівники можуть ефективно управляти ресурсами, сприяти удосконаленню своєї команди та забезпечувати стабільний розвиток організації. Психологічний аналіз ефективності управління керівника/менеджера ми розкриємо у наступному підрозділі наукової роботи.

1.2. Психологічний аналіз феномена «ефективність управління»: поняття, особливості, показники ефективності управління

Ефективність управління – це ключовий аспект діяльності будь-якої організації, незалежно від її розміру або спрямування. У сучасному світі, де надзвичайно велика конкуренція, вміння

ефективно керувати ресурсами та процесами у компанії стає дедалі важливішим і актуальнішим. Психологічний аналіз цього феномена дозволяє розглянути його з позиції впливу ментальних процесів і результативності в діяльності управління. У цьому контексті розглядаються різні аспекти, включаючи психологічні характеристики керівників, їхній стиль управління та способи мотивації працівників. Поняття ефективності управління аналізується з огляду на досягнення стратегічних цілей організації та оптимального використання ресурсів. У цьому підрозділі дослідження здійснимо огляд ключових понять, показників і психологічних аспектів, що впливають на ефективність управління.

Передусім розглянемо основні поняття, якими оперуємо у цій частині наукової роботи. Вчені О. А. Сметанюк та О. П. Сочівець¹⁹ розглядають «ефективність» в якісному та кількісному аспектах, зазначаючи, що якісна позиція відображає логічний і теоретичний зміст, а кількісна – пояснює, скільки часу потрібно затратити для досягнення цілі суспільного виробництва. Йдеться про мінімізацію затрат ресурсів.

Вважаємо, що ефективність – це ступінь досягнення мети або результативності виконаної діяльності відповідно до витрачених ресурсів. У контексті управління бізнесу ефективність вимірюється у здатності організації досягати своїх цілей та завдань з максимальною продуктивністю й оптимальним використанням ресурсів.

Якщо описати термін «ефективність», наприклад, у розрізі діяльності правоохоронних органів (дослідження впливу психологічного профілю керівника на ефективність управління проведено на прикладі колективів, які працюють у системі Міністерства внутрішніх справ, тому опис вважаємо доречним), то це здатність досягати цілей та виконувати свої функції з найвищою результативністю та ефективністю для правоохоронних органів, таких як поліція, служби безпеки, спеціальні служби тощо. Це

¹⁹ Сметанюк О. А., Сочівець О. П. Етимологія категорії «ефективність управління організацією». *Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки*. № 8(98). 2009. С. 136–140.

включає розкриття та розслідування злочинів, запобігання злочинності, забезпечення громадської безпеки, збереження законності та порядку, а також захист прав і свобод громадян.

Для вимірювання ефективності діяльності правоохоронних органів можуть використовуватися різноманітні показники, як-от кількість і склад розкритих злочинів, рівень протидії та запобігання тероризму та іншим злочинним проявам, якість проведення розслідувань і судових розглядів, рівень довіри громадськості до правоохоронних органів та інші. Для досягнення ефективності у роботі правоохоронних органів можуть використовуватися різні стратегії та підходи, такі як модернізація та вдосконалення робочих процесів, підвищення кваліфікації персоналу, використання сучасних технологій та обладнання, підтримка міжнародного співробітництва, обмін досвідом, забезпечення адекватного фінансування та ресурсів, а також співпраця з іншими суб'єктами правоохоронної системи та громадськістю.

Розкриємо детальніше сутність поняття «ефективність управління». Вчені трактують його²⁰ як комплексну та багатоаспектну категорію, яка відповідає за рівень досягнення мети та цілей підприємства й передбачає оцінку всього процесу. Дослідники пропонують розглядати ефективність управління з двох позицій: 1) як складну соціоекономічну категорію, яка відповідає за обрані цілі організації й оптимальне використання наявних умов і засобів; 2) як сукупність можливостей: і того, хто керує, і того, ким керують.

Друкер Пітер, який зробив значний внесок у розвиток концепцій про ефективність управління та стратегічного управління, у своїх працях з управлінської теорії та практики²¹ окреслює поняття «ефективність управління» як здатність до цілеспрямованого управління з ефективним використанням ресурсів, можливостей та здібностей організації. Ф. Лютанс, який спеціалізується на вивченні

²⁰ Сметанюк О. А., Сочівець О. П. Етимологія категорії «ефективність управління організації». *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8(98). С. 136–140.

²¹ Друкер П. *Ефективний керівник*; пер. з англ. Р. Машкової. Київ: КМ-БУКС, 2019. 242 с.

психологічних аспектів управлінської діяльності, особливо з фокусом на організаційну поведінку, лідерство та ефективність управління, відомий своїми дослідженнями і публікаціями, які слугують розвитку теорії та практики управління²², зауважує, що ефективність управління – це міра, в якій організація досягає своїх цілей, об'єднуючи та координуючи зусилля своїх співробітників.

Ефективність управління – це здатність керівників досягати поставлених цілей та завдань за допомогою оптимального використання ресурсів і здібностей організації, доводить Дж. Коттер, відомий своїми дослідженнями та публікаціями в галузі стратегічного управління та змінного управління²³. Він є автором кількох ґрунтовних книг, зокрема «Попереду змін», «Наш айсберг тане», в яких досліджує процеси змін в організаціях і важливість лідерства для успішного впровадження змін. В його роботах акцентовано увагу на практичних аспектах управління змінами та розвитку лідерських якостей.

Українські вчені активно досліджують питання ефективності управління, зокрема А. Колот²⁴ – авторитетний український вчений-дослідник у галузі соціальної економіки, економіки праці, соціально-трудова відносин, автор численних праць із питань управління, мотивації, стимулювання та оцінки персоналу – формулює

²² Avey J., Luthans F., Smith R. M., Palmer N. F. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010. № 15. P. 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>; Avey J., Reichard R., Luthans F., Mhatre K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*. 2011. № 22. S. 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>; Luthans F. *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, 1973. 574 p.; Youssef C. M., Luthans F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*. 2007. № 33. P. 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

²³ Kotter J. *Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions*. Penguin Random House, 2012. 176 p.; Kotter J. P., Dan S. C. *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2002. 190 p.

²⁴ Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26; Колот А. М. Соціально-трудова відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 230 с.; Колот А. М., Герасименко О. О. Некономічні детермінанти соціально-трудова розвитку – XXI. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*: зб. наук. пр.. Київ: КНЕУ, 2023. № 13. Ч. 1. С. 14–28.

визначення поняття ефективності управління через призму оцінки якості та результативності управлінських процесів. Він розглядає ефективність управління як комплексне поняття, що охоплює: *результативність* – досягнення виокремлених цілей та завдань, що вимірюється через кінцеві результати діяльності організації; *раціональність* – оптимальне використання ресурсів (часу, фінансів, людських ресурсів), що забезпечує максимальні результати з мінімальними витратами; *гнучкість* – здатність системи управління швидко та адекватно реагувати на різновиди соціальних змін; *інноваційність* – потенціал до пошуку інновацій, нових концепцій, поглядів і методів управління для підвищення конкурентоспроможності організації; *соціальну відповідальність* – врахування інтересів працівників, споживачів, партнерів і суспільства в цілому у процесі управління.

Як аргументує А. Колот, ефективність управління – це багатокомпонентний показник, що охоплює як економічні аспекти (результативність і раціональність), так і соціальні (гнучкість, інноваційність і соціальна відповідальність).

Наукові погляди на ефективне управління С. Цимбалюк²⁵, української вченої-економістки, відомої дослідженнями в галузі мотивації та ефективності управління персоналом, ґрунтуються на певних ключових аспектах, які включають стратегічне планування. Вчена наголошує на важливості довгострокового планування та розробки стратегій, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори. Вона вважає, що стратегічне управління є основою для досягнення ефективності організації.

С. Цимбалюк підкреслює, що ефективне управління неможливе без створення сприятливої організаційної культури. Вона тлумачить культуру як сукупність цінностей, норм і правил, що сприяють підвищенню мотивації працівників та їхній залученості до процесу управління. Також, на думку дослідниці, здатність організації до інновацій і швидкої адаптації до змін критично важлива для

²⁵ Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.

досягнення ефективності. Водночас С. Цимбалюк наголошує на необхідності впровадження нових технологій та методів управління для збереження конкурентоспроможності, зокрема з використанням штучного інтелекту (ШІ) та HR – управління людськими ресурсами, що охоплює всі аспекти роботи з персоналом в організації (пошук і прийом-набір персоналу, професійно-освітнє спрямування та розвиток, компенсації та пільги, управління трудовими відносинами, організаційна культура та залученість працівників, адміністративні функції). Ефективне управління, за її дослідженнями, включає постійний моніторинг і оцінку результатів діяльності організації. С. Цимбалюк наголошує на важливості систем зворотного зв'язку, що дозволяє вчасно коригувати стратегії та тактики управління, а також на ролі лідерства та ефективних комунікацій у забезпеченні управлінської ефективності: лідери повинні бути здатні надихати та мотивувати свої команди, а також забезпечувати відкритий і продуктивний обмін інформацією всередині організації. Як важливий елемент ефективного управління, С. Цимбалюк розглядає екологічну відповідальність. Вона вважає, що організації повинні враховувати екологічну ситуацію на планеті та розробляти економічну поведінку з урахуванням екологічної політики та практик у HRM, пропагує упроваджувати екологічні (зелені) інтереси у практику управління людськими ресурсами не лише серед своїх акціонерів, але й суспільства в цілому, сприяючи сталому розвитку та підвищенню якості життя. Отже, вчена пропонує цілісний підхід до ефективного управління, що ґрунтується на гармонійному поєднанні стратегічного планування, інновацій, лідерства, організаційної культури та екологічної відповідальності²⁶.

²⁶ Tsybaliuk S., Vasylyk A., Bilyk O. Artificial Intelligence in HR: Practices and Prospects of the Spread in Ukraine. *The Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics*. 2022. № 17. P. 152–160. <https://doi.org/10.55549/epstem.1176076>; Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування...

Вчені Є. Гейко, Г. Горська та І. Радул²⁷ розглядають провідні аспекти психологічного підходу до управління персоналом в умовах сучасної конкуренції, наголошуючи, що для досягнення високої конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати ефективні психологічні методи управління. Психологія управління охоплює закони управлінської діяльності, де особлива увага приділяється людському та психологічному факторам. Оптимальний розподіл ролей у групах, процес інтеграції та зміцнення відносин між керівниками та підлеглими є ключовими складовими успішного управління. Дослідники підкреслюють, що психологічні методи дозволяють розкривати внутрішній потенціал працівників, допомагають їм вирішувати складні завдання та підвищують загальну ефективність роботи. Основна мета психологічних методів управління персоналом полягає в задоволенні потреб працівників, їх мотивації до розвитку. Завдяки цим методам керівники можуть створити сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, що сприяє підвищенню продуктивності та загальної якості роботи. Отже, комплексний підхід до управління персоналом, який враховує психологічні аспекти, є одним із ключових факторів успішного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності організації, підприємства.

Якщо розглядати галузь педагогічної психології, то, за даними досліджень²⁸, ефективність в освітніх закладах визначається здатністю керівника забезпечувати якісну організацію навчального процесу, мотивацію педагогічного колективу та створення сприятливих умов для професійного розвитку вчителів та учнів. Це включає як психологічні, так і педагогічні аспекти управлінської діяльності.

²⁷ Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 1. С. 158–162. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30>

²⁸ Вознюк А. В. Психологія управління педагогічними працівниками в освітніх округах: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10; Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2018. 475 с.; Ключко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10; Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2021. 574 с.

Отож, у дослідженнях закордонних та українських учених відображено різноманітні погляди й підходи до розуміння сутності ефективності управління. Водночас у них підкреслено важливість комплексного підходу до оцінки ефективності управління, культурних компонентів, а також значущу роль інновацій, планування та розвитку людських ресурсів у досягненні високої ефективності управлінської діяльності.

Ефективність управління, ми переконані, – це комплексний показник, що відображає ступінь досягнення стратегічних цілей організації та оптимальне використання ресурсів, урахуовуючи психологічні аспекти взаємодії між учасниками управлінського процесу. Ця дефініція враховує не лише економічні показники, а й психологічні фактори, такі як мотивація, комунікація, лідерство та сприйняття співробітниками стратегічних цілей та завдань організації.

Відтак сформулюємо авторське розуміння поняття «ефективність управління» в контексті діяльності правоохоронних органів: воно включає оцінку їхньої здатності досягати стратегічних цілей та виконувати завдання з максимальною результативністю та ефективністю.

Ефективність управління у правоохоронних органах також визначається як здатність органів забезпечувати виконання своїх функцій у боротьбі зі злочинністю, захисті громадського порядку та забезпеченні правопорядку з максимальною ефективністю та мінімальними витратами ресурсів. Це включає оперативне реагування, злагоджену взаємодію між підрозділами, дотримання законності прав людини.

Зауважимо, що в Україні управління в правоохоронних органах має специфічні риси через політичну та соціальну ситуацію в країні. Наприклад, значна увага приділяється боротьбі з корупцією, інтеграції європейських стандартів і децентралізації правоохоронних функцій, адаптації до сучасних викликів, як-от гібридні загрози та кібератаки.

Для правоохоронних органів (поліція, служба безпеки, спеціальні підрозділи та служби тощо) ефективність управління означає успішне виконання їхніх функцій з мінімальними витратами ресурсів і часу. *Основні аспекти ефективності управління в правоохоронних органах містять:*

- *розкриття та розслідування злочинів* – це здатність ефективно реагувати на злочини, розкривати їх та проводити розслідування з метою притягнення винних до відповідальності;

- *запобігання злочинності* – здатність запобігати вчиненню злочинів шляхом проактивних заходів і стратегій;

- *забезпечення громадської безпеки* – це здатність забезпечувати безпеку громадян та їхніх майнових інтересів;

- *дотримання законності та порядку* – здатність забезпечувати дотримання законів і порядку у суспільстві;

- *захист прав і свобод громадян* – здатність захищати права та свободи громадян від будь-яких порушень;

- *співпраця з іншими суб'єктами правоохоронної системи та громадськістю* – здатність до ефективної співпраці з іншими органами правопорядку та залучення громадськості до підтримки та взаємодії з правоохоронними органами.

Ефективність управління в правоохоронних органах зазвичай оцінюється за допомогою різних показників і критеріїв, таких як рівень злочинності, час реагування на виклики, рівень задоволеності громадян роботою правоохоронців та інше. Наголосимо також, що ефективність управління вимагає злагодженої взаємодії між правоохоронними структурами, такими як поліція, СБУ та Державна прикордонна служба. Доречним і актуальним буде впровадження новітніх технологій та інформаційних систем для покращення оперативного реагування та аналізу даних. Підвищення кваліфікації та мотивації працівників є важливим для забезпечення високого рівня професіоналізму. Значну роль у цій галузі виконає розробка і впровадження ефективної правової бази, що регламентує діяльність правоохоронних органів і є ключовим для їхньої успішної роботи. Ці

елементи підкреслюють важливість комплексного підходу до управління у правоохоронних органах, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність управління²⁹.

Керівник у правоохоронних органах виконує ключову роль у забезпеченні ефективності управління та виконання завдань цих органів. Ефективність його діяльності визначається не лише його особистими характеристиками, але й здатністю організувати роботу колективу, приймати обґрунтовані рішення та реалізовувати стратегії для досягнення поставлених цілей. Ключові аспекти ефективного керівництва у правоохоронних органах включають:

1. *Лідерські якості.* Керівник повинен мати високий рівень лідерських якостей, зокрема вміння мотивувати та надихати підлеглих до досягнення спільних цілей;

2. *Стратегічне бачення.* Управлінець повинен мати чітке стратегічне бачення розвитку організації, здатність аналізувати та прогнозувати ситуацію у сфері правопорядку та адаптуватися до змін;

3. *Комунікаційні навички.* Керівник має вміння ефективно спілкуватися з підлеглими, іншими представниками органів влади, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами;

4. *Рішучість і впевненість у власних діях.* Очільник повинен демонструвати рішучість у вирішенні складних ситуацій та впевненість у власних діях, щоби забезпечити ефективність роботи правоохоронного органу;

5. *Командний дух.* Керівник має створювати атмосферу взаємодопомоги та співпраці серед свого колективу, щоби досягти спільних цілей;

6. *Правильне використання ресурсів.* Керівник повинен раціонально використовувати людські, а також ресурси матеріального, фінансового характеру для досягнення максимальних результатів діяльності правоохоронного органу.

²⁹ Рябовол Л. Т. Взаємодія державних правоохоронних органів: проблема визначення поняття. *Наукові записки.* Серія: Право. 2021. Вип. 11. С. 75–80.
<https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-11-75-80>

Загалом ефективність управління у правоохоронних органах визначається успішним керівництвом, яке забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання завдань з урахуванням законодавства та етичних стандартів. Загалом, на ефективність управління впливають ще багато чинників. Проаналізуємо дослідження вчених з означеної проблематики.

Так, Д. Гоулман (американський психолог, експерт у галузі EI), автор концепції емоційного інтелекту (EI) та його впливу на ефективне керівництво, у праці «Емоційний інтелект у роботі»³⁰ наголошує, що ефективність управління має спиратися на емоційний інтелект. Його концепція ґрунтується на основних постулатах, де емоції розглядаються як важливий елемент прийняття рішень та міжособистих взаємин у професійному середовищі. Згідно з позицією Д. Гоулмана, емоційний інтелект складається з кількох ключових компонентів: самовладання, самопізнання, міжособистісних навичок і соціальної компетентності. Він вважає, що розвиток цих навичок може позитивно вплинути на керівництво та роботу команди, забезпечуючи керівникам здатність ефективно керувати своїми емоціями та емоціями інших, розуміти мотивації своїх співробітників і створювати сприятливу атмосферу співпраці та спільного досягнення цілей. Концепція Д. Гоулмана підкреслює важливість психологічних аспектів управління та пропонує новий підхід до розвитку лідерських якостей, що набуває широкого застосування в сучасному бізнес-середовищі.

Розвиток емоційного інтелекту дозволяє керівникам бути більш свідомими та самоконтрольованими в ситуаціях дистресу та конфлікту, сприяє покращенню комунікації та спілкування з колегами та підлеглими, а також допомагає підвищити рівень мотивації та ефективності управління. Психологічний аспект концепції Д. Гоулмана доповнює та розширює традиційні методи управління, акцентуючи на важливості розуміння та використання емоційного інтелекту в різних аспектах керівництва та організаційної діяльності.

³⁰ Гоулман Д. Емоційний інтелект; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Віват, 2020. 512 с.

Сучасні українські вчені І. Станкевич, О. Мальованний та Г. Сакун³¹ наголошують на значущості корпоративної соціальної відповідальності як чинника, що впливає на продуктивність управління в сучасних умовах. Дослідники аналізують фактори, які визначають зв'язок між соціальною відповідальністю підприємства та ефективністю управління, спрямовуючи увагу на їх взаємозв'язок та вплив на організаційну діяльність. Результати дослідження вказують на важливість інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегічне планування та управлінську практику для досягнення сталого розвитку та ефективності управління, а також підкреслюють значення збалансованого підходу до соціальної відповідальності у бізнесі як ключового елементу успішного управління в сучасному підприємстві. Компанії, які виявляють соціальну відповідальність на високому рівні, здатні успішно співпрацювати зі своїми клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами, що може стати важливим фактором для ефективного управління.

Українські вчені Т. Браніцька і Н. Логутіна³² презентують сучасні дослідження ролі медіації у формуванні навичок управлінців у вирішенні конфліктів. Автори аналізують психологічні аспекти процесу медіації та її вплив на розвиток конфліктологічної компетентності, зокрема у вирішенні міжособистісних конфліктів у робочому середовищі. Розвиток конфліктологічної компетентності управлінців дозволить їм краще розуміти та ефективно вирішувати конфлікти в організації. Це позитивно відобразиться на управлінській діяльності, адже знизиться рівень конфліктів, покращиться атмосфера у колективі, відтак збільшиться продуктивність праці. Окрім того, медіація сприятиме покращенню міжособистісних взаємин у колективі, що позитивно вплине на співпрацю та комунікацію між співробітниками. Таким чином, дослідження вчених є важливим

³¹ Станкевич І., Мальованний О., Сакун, Г. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління: сучасні аспекти. *Сталій розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 41–46. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-5>

³² Браніцька Т., Логутіна Н. Медіація як засіб розвитку конфліктологічної компетентності управлінців: психологічний аспект. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія, Публічне управління та адміністрування». 2024. Вип. 1. С. 46–52. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.06>

інструментом для керівників у підвищенні ефективності управління та покращенні організаційної динаміки.

Ефективність управління керівника можна значно підвищити за допомогою інноваційних психологічних підходів, які враховують особливості мислення, мотивації та поведінки співробітників. Деякі з цих підходів включають такі аспекти (див. табл. 1.1). Описані інноваційні психологічні підходи можуть допомогти менеджеру покращити ефективність управління та досягти успіху у своїй діяльності.

Сучасна дослідниця А. О. Клочко³³ виокремила й класифікувала складові інноваційних стилів у три групи: 1) *зміни інноваційного характеру в організації*, де поєднуються реакція менеджерів на зміни та їхнє ставлення до змін, а також простежується поєднання педагогами функцій лідера та адміністратора; 2) *робота команди в організації* – передбачає чітко визначені ролі в командній роботі, цілі та завдання, здатність до міжособистісної гармонійної взаємодії в команді; 3) *партнерська взаємодія в організації* – менеджери демонструють своє уміння взаємодіяти із педагогічним колективом на рівні партнерських стосунків із використанням емоційного інтелекту та спрямованості на задоволення потреб педагогічного колективу. Вчена зазначає, що для дослідження інноваційних стилів в управлінні освітніми закладами доцільно виокремити науково-прикладний напрям в організаційній психології, який би вивчав змістову наповненість інновацій стилів в управлінні, ґрунтуючись на традиційних стилях і порівнюючи їх, розробляв діагностичні методи, технології для визначення рівня розвитку інноваційних стилів у діяльності організації та менеджерів, упроваджував би інноваційні програми та рівні психологічної підготовки менеджерів.

³³ Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: дис. ... д-ра психол. наук; Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10. Київ, 2021. 47 с.

Таблиця 1.1

Інновації в ефективному управлінні

<i>Інноваційні підходи</i>	<i>Ефективне управління керівника</i>
Підвищення адаптивності	Керівник може застосовувати психологічні методи для підвищення адаптивності свого колективу до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Йдеться також про розвиток резильєнтності, гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових ситуацій
Стимулювання творчості та інновацій	Керівник може використовувати психологічні методи для стимулювання творчого мислення та інноваційного підходу у колективі. Йдеться також про створення стимулюючої робочої атмосфери, заохочення до висловлення нових ідей та впровадження механізмів нагородження за інновації
Розвиток емоційного інтелекту	Керівник може працювати над розвитком свого емоційного інтелекту та у колективі, що сприятиме покращенню міжособистісних відносин, ефективному управлінню конфліктами та здатності до співпраці, застосовуючи програми тренування для підвищення EI
Підвищення мотивації	Керівник може використовувати психологічні методи для підвищення мотивації колективу. Йдеться про застосування позитивної підсилювача, розвиток особистісної мотивації та встановлення чітких цілей та очікувань
Управління стресом	Керівник може використовувати психологічні підходи для ефективного управління стресом у своєму колективі, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню втоми
Психологія успіху	Розвиток позитивного мислення та віри у власні можливості, а також уміння перетворювати виклики на можливості
Використання технологій	Впровадження психологічних технологій, таких як віртуальна реальність або машинне навчання, для покращення навичок керівництва та навчання персоналу

Вчені О. Гурман та Ю. Власюк³⁴ зазначають, що на ефективність управління керівника впливають його стресостійкість, емоційна зрівноваженість, впевненість у собі, креативність, відповідальність, підприємливість, домінантність, прагнення до досягнення поставлених цілей, соціальна активність, незалежність думки. Ключовою особливістю в ефективності управління є стиль, тобто професійна практична діяльність керівника, його методи, форми та система способів керівництва, які є взаємопов'язаними. Врахування означених факторів суттєво впливає на результативність організації та досягнення цілей.

Отже, зазначимо лапідарно, що поняття «ефективність управління» включає такі критерії, як:

- вміння ставити цілі та досягати їх;
- планування та організація – ключові аспекти успішного управління;
- спрямованість на результат допомагає мінімізувати витрати часу та ресурсів;
- ефективний керівник має розвинені навички комунікацій та співпраці, міжособистісної взаємодії;
- постійний аналіз показників професійної діяльності дозволяє вчасно коригувати стратегію управління;
- доступність і відкритість керівника сприяють установам позитивного клімату та відносин у колективі;
- вирішення конфліктів та вміння працювати з викликами – важливі компетенції менеджера;
- мотивація персоналу та стимулювання до досягнення результатів підвищують продуктивність;
- ефективне управління ґрунтується на системному підході та урахуванні всіх аспектів діяльності, передбачає аналіз ризиків і прийняття обґрунтованих рішень;

³⁴ Гурман О., Власюк Ю. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 29–33. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6>

– постійне самовдосконалення, оновлення знань і навичок та розвиток команди сприяють підвищенню результативності діяльності;

– використання сучасних технологій та інструментів дає змогу оптимізувати управлінський процес;

– постійний контроль за виконанням завдань і планів є важливою складовою успішного управління;

– розвиток лідерських якостей у керівника сприяє підвищенню мотивації та командного духу;

– стимулювання творчості та інновацій в колективі сприяє пошуку нових шляхів досягнення результатів.

Відтак розкриємо сутність поняття показників ефективності управління. Передусім, сформулюємо авторське розуміння цього поняття: показники ефективності управління – це конкретні міри, які використовуються для оцінки ефективності та результативності управлінської діяльності в організації. Вони дозволяють вимірювати досягнення цілей, оцінювати рівень продуктивності, якість прийнятих рішень і визначати ефективність використання ресурсів. Також можуть включати фінансові, показники продуктивності, рівень задоволеності персоналу, індикатори якості виробництва або послуг, рівень клієнтського задоволення та інші параметри, що відображають ефективність управлінської діяльності підприємства чи організації. Оцінка цих показників дає змогу здійснювати аналіз і приймати рішення з метою покращення управлінського процесу та досягнення стратегічних цілей.

Показники ефективності управління командою залежать від особистості керівника. Йдеться про його авторитет, здобутий впродовж професійної діяльності, та біографічні дані: соціальний і сімейний статус, стать, освіту, вік, лідерські якості, ступінь саморозвитку, стійкість до стресу, емоційний інтелект, комунікативні навички тощо. Ефективність управління залежить від перелічених характеристик керівника. Адже вік керівника свідчить про його досвід, професійні зв'язки з іншими управліннями організацій тощо. Грунтовний досвід у певній сфері може позитивно впливати на

здатність керівника до прийняття раціональних рішень і керування командою.

Стать також свідчить про те, які методи в управлінні будуть переважати, адже наявна відмінність за гендерним аспектом щодо управління, бо чоловіки і жінки можуть демонструвати різні стилі керівництва, які впливають на спосіб прийняття рішень, комунікацію з командою та мотивацію співробітників. Окрім того, часто стать може впливати на рівень впевненості у собі та уміння приймати рішення, що відображається на ефективності управління, проте традиційно йдеться про чоловіків. У деяких дослідженнях стверджується, що жінки-керівниці частіше мають розвинений емоційний інтелект, що може сприяти побудові довірливих відносин у команді. Попри те, зауважимо, що жінки-керівниці можуть натрапляти на більші перешкоди у кар'єрному зростанні, що впливає на їхню ефективність у ролі керівника. Реакція співробітників на менеджера може залежати від його/її статі і впливати на здатність досягати поставлених цілей. Таким чином, урахування означених аспектів дасть змогу глибше зрозуміти взаємозв'язок між статтю керівника та показниками ефективності управління.

Однак, ані стать, ані вік як фізіологічна ознака кардинально не впливають на ефективність в управлінській діяльності. Важливим компонентом показника ефективності в управлінні є освіта і статус керівника організації.

Освіта керівника виконує важливу роль у визначенні аспектів особистості та професійних навичок, які впливають на показники ефективності управління. Вища освіта у спеціалізованій сфері може забезпечити керівникові глибші та більш професійні знання про індустрію, що полегшує прийняття стратегічних рішень. Водночас вона сприяє розвитку стратегічного мислення, що дозволяє керівнику планувати дії на довгострокову перспективу та досягати поставлених цілей. Освічений менеджер часто має розвинені аналітичні здібності, що допомагають у вирішенні складних проблем та ефективному аналізі інформації, а також у нього наявні лідерські якості, що сприяють побудові ефективних команд та досягненню спільних

цілей. Він може бути більш проникливим у плануванні свого навчання та розвитку, що сприяє постійному удосконаленню як керівника. Отже, освіта керівника, безперечно, впливає на його здатність до ефективного управління, підвищуючи та розвиваючи ключові компетенції, необхідні для успішної діяльності у цій ролі.

Статус керівника може мати значний вплив на показники ефективності управління через низку факторів:

- довіра та авторитет, легітимність – керівник із вищим статусом часто має вищий авторитет, довіру та легітимність у колективі, що формує здатність впливати на співробітників і виконання ними завдань, а також сприяє підтримці його рішень і вирішенню конфліктів у колективі;

- можливості розвитку – керівник із вищим статусом має доступ до більших можливостей для саморозвитку та підвищення кваліфікації, що впливає на якість його управління та прийняття стратегічних рішень;

- можливості для впливу (граничні умови) – менеджер із вищим статусом може мати більше можливостей для впливу на стратегічні процеси прийняття важливих рішень без обмежень, що дозволяє йому ефективніше керувати більш широким спектром питань в організації;

- мотивація та самооцінка – статус керівника може впливати на його рівень мотивації та самооцінки. Вищий статус може надихати управління на досягнення високих результатів та цілей;

- сприйняття в колективі (взаємодія з командою) – статус керівника впливає на сприйняття його дій та рішень у команді. Це відображається на мотивації та продуктивності співробітників. Очільники легше побудувати позитивні взаємини з командою, встановити чіткі комунікаційні процеси та стимулювати співробітників до продуктивної діяльності;

- рішучість і відповідальність – керівнику з вищим статусом частіше довіряють вирішувати складні проблеми та приймати важливі рішення, що позитивно й ефективно впливає на управління.

Отже, статус керівника впливає на показники ефективності управління, оскільки він визначає його авторитет шляхом формування відносин у колективі, рішучості в діях та можливостей для впливу на стратегічні процеси в організації.

Ефективність управління керівника та його показники включають кількісні та якісні критерії, що відображають продуктивність, мотивацію, задоволеність працівників і загальний стан організації. Основні з них, на нашу думку, відображено у таблиці (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ефективність управління та його показники

<i>Показники</i>	<i>Пояснення</i>
Фінансові показники	Прибутковість – рівень доходів і чистого прибутку організації. Рентабельність – відношення прибутку до витрат. Витрати – ефективність управління витратами та бюджетом
Кількість досягнутих цілей	Оцінка кількості поставлених цілей, яких успішно досягнуто під керівництвом менеджера
Продуктивність	Виробничі показники – кількість та якість виробленої продукції або наданих послуг. Ефективність використання ресурсів – результативна й оптимальна експлуатація ресурсів: людських, матеріальних, фінансових тощо
Мотивація та задоволеність персоналу	Рівень залученості працівників – анкетування та опитування про задоволеність роботою, мотивацію та співпрацю з керівником. Плинність кадрів – коефіцієнт зміни персоналу. Продуктивність праці – вимірювання продуктивності на рівні окремих працівників або команд
Організаційні культура та клімат	Рівень комунікації – оцінка якості внутрішніх комунікацій. Задоволеність корпоративною культурою – опитування та оцінка задоволеності працівників організаційними цінностями та культурою
Клієнтська задоволеність	Зворотній зв'язок від клієнтів – опитування та відгуки клієнтів про якість продуктів і послуг. Рівень утримання клієнтів – кількість повторних клієнтів і довгострокові контракти

Продовження таблиці 1.2

Інновації та розвиток	Кількість нових проєктів та ініціатив – нові технології, процеси, продукти та їх впровадження. Витрати на професійний розвиток співробітника – інвестування у розвиток та навчання
Стратегічні показники	Досягнення стратегічних цілей – відсоток реалізації стратегічних планів та ініціатив. Гнучкість та адаптивність – здатність організації швидко пристосуватися до змін ринку або внутрішніх умов

Отже, перелічені у таблиці 1.2 показники дозволяють оцінити не лише фінансову ефективність керівника, а і його здатність досягати стратегічних цілей, мотивувати працівників, упроваджувати інновації, підтримувати позитивну організаційну культуру, водночас і його успішність у досягненні мети і керівництві співробітниками.

Отже, у цьому підрозділі розглянуто багатовимірний феномен ефективності управління через призму психологічного аналізу. Зазначено, що ефективність управління не обмежується лише фінансовими показниками, а містить соціально-психологічні аспекти, які значно впливають на загальну продуктивність організації. Основні показники ефективності управління включають фінансові результати, продуктивність праці, задоволеність і мотивацію співробітників, організаційну культуру, клієнтську задоволеність і стратегічні досягнення. Вивчення психологічних аспектів ефективності управління дає змогу глибше зрозуміти взаємозв'язок між особистісними характеристиками керівника та результатами його діяльності, що сприяє розробці більш цілісних та адаптивних підходів до управління. Отже, інтеграція економічних і психологічних підходів до оцінки ефективності управління є ключовим фактором успіху сучасних організацій.

Висновки до першого розділу

Підсумовуючи напрацьований у першому розділі матеріал, констатуємо, що психологічний профіль керівника є складною та

багатовимірною концепцією, що охоплює різні підходи до визначення його характеристик і здібностей. Відтак, сформульовано авторське визначення поняття психологічного профілю керівника, що охоплює аналіз індивідуальних рис особистості, поведінкових моделей, психологічних навичок, емоційного інтелекту, мотиваційних факторів і лідерських здібностей, які утворюють унікальний набір характеристик, притаманних успішним керівникам. Концепції, що розкривають психологічний профіль керівника, містять такі підходи: парціальний, конкурентний, колекційний, рефлексивно-ціннісний, інтегративний, соціально-психологічний, ситуаційно-комплексний, факторний, функціональний, іміджевий, інженерно-психологічний, економіко-психологічний. Вони дають змогу краще розуміти, які саме характеристики слугують ефективності керівника у різних організаційних контекстах. Структура психологічного профілю керівника сформована з ключових рис, серед яких виокремлено відкритість, сумлінність, екстраверсію, привітність, невротизм, а також комунікативні навички, здатність приймати рішення, стратегічне мислення, емоційну стійкість/врівноваженість і здатність до адаптації управління, фаховість та відданість своїй справі, водночас вимогливість і віддачу на робочому місці як щодо себе, так і стосовно підлеглих.

У цьому контексті, також роз'яснено сутність поняття «здібності керівника/менеджера», а також здійснено конструктивний аналіз найбільш необхідних і пріоритетних здібностей для ефективної керівної діяльності (розумові здібності-навички: системне, критичне, творче, екологічне мислення, обізнаність зацікавлених сторін, етичні рамки, інтуїція, уникання дихотомічного мислення; управлінсько-організаторські; лідерські; комунікативно-дипломатичні здібності; адаптація до управління; самостійність; стиль керівництва; вольові якості; суб'єктивний контроль (самоконтроль); емоційний інтелект; толерантність (прийняття інших); схильність до ризику; мотивація на успіх та досягнення). Отже, дослідження психологічного профілю керівника є актуальним як для створення і формування системи

ефективного управління, так і для розвитку лідерських компетенцій, що сприяє підвищенню продуктивності та успішності організації.

Психологічний аналіз феноменів «ефективність», «ефективність управління», «показники ефективності управління» дозволяє глибинніше зрозуміти складність цього поняття, враховуючи не лише технічні аспекти управлінської діяльності, але й психологічні чинники, що впливають на результативність керівника. Зокрема, проаналізовано дослідження вчених³⁵, а також сформульовано авторське визначення окреслених понять. Виокремлено ефективність управління й успішність виконання функцій керівника у правоохоронних органах, описано його ключові аспекти. Ефективність управління охоплює здатність керівника досягати поставлених цілей, мотивувати команду, брати відповідальність за прийняття обґрунтованих рішень, а також за створення сприятливо позитивного клімату у робочому середовищі. Особливості цього феномена проявляються в індивідуальних рисах менеджера, його емоційному інтелекті, стилі лідерства та комунікативних навичках. Показники ефективності управління можуть бути кількісними (такі як фінансові результати, продуктивність праці, рівень виконання планів) та якісними (задоволеність працівників роботою, рівень конфліктності, інноваційний потенціал команди). Комплексний підхід до оцінки ефективності управління з урахуванням психологічних аспектів дає змогу виявити сильні аспекти та потенційні проблеми у керівній діяльності, сприяючи вдосконаленню управлінських процесів і підвищенню загальної успішної організації.

³⁵ Гейко С. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства...; Гоулман Д. Емоційний інтелект...; Гурман О., Власюк Ю. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності...; Друкер П. Ефективний керівник...; Ключко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій...; Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів...; Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання...; Сметанюк О. А., Сочівець О. П. Етимологія категорії «ефективність управління організацією»...; Станкевич І., Мальованний О., Сакун, Г. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління: сучасні аспекти...; Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування...; Kotter J. Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions...; Kotter J. P., Dan S. C. The heart of change: real-life stories of how people change their organizations...

Отже, успішне керівництво вимагає комплексного підходу, який враховує як індивідуальні риси особистості керівника, так і психологічні чинники, що впливають на управлінську діяльність. Психологічний профіль керівника включає такі ключові характеристики, як емоційний інтелект, комунікативні навички, стратегічне мислення, здатність до адаптації тощо. Ці риси визначають стиль лідерства й ефективність взаємодії з командою. Аналіз феномена «ефективність управління» підкреслює важливість не лише технічних аспектів керівництва, а й психологічних факторів, що безпосередньо впливають на результати професійної діяльності менеджера. Ефективність управління та його показники включають як кількісні метрики, такі як фінансові результати та продуктивність, так і якісні аспекти, як-от задоволеність працівників роботою і рівень інноваційності. Поєднання цих підходів дозволяє глибше досягнути, що допомагає керівнику досягати успіху, що сприяє вдосконаленню управлінських процесів, відтак підвищує загальну ефективність організації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ, ОБҐРУНТУВАННЯ ПСИХОДІАГНОСТИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ТА ОПИС ВИБІРКИ

2.1. Організаційно-методичні засади дослідження психологічного профілю керівника

Відповідно до загального плану монографічної роботи проведено емпіричне дослідження впливу психологічного профілю керівника на ефективність його діяльності.

З огляду на побудовану теоретичну модель психологічного профілю керівника та основні емпіричні показники, здійснено емпіричне дослідження впливу психологічного профілю керівника на ефективність його діяльності.

Метою емпіричної частини дослідження стало аналізування особливостей психологічного профілю керівника, його впливу на ефективність управлінської діяльності для планування напрямів розвитку характеристик, що утворюють психологічний профіль управлінця і впливають на ефективність виконання функцій менеджера.

Організація виконання наукової роботи передбачала реалізацію теоретичного, емпіричного та підсумкового етапів. Респонденти залучалися не на всіх етапах дослідження. У таблиці 2.1 репрезентовано розподіл опитаних за основними етапами дослідження, а також завдання, визначені на кожному з цих етапів.

Таблиця 2.1

Розподіл респондентів за основними етапами дослідження

Етапи	Завдання дослідження	Кількість респондентів
I. Теоретичний етап	– окреслити психологічний профіль керівника: поняття, концепції, структуру, характеристики здібності; – здійснити психологічний аналіз феномена «ефективність управління»: поняття, особливості, показники ефективності управління; – визначити організаційно-методичне підґрунтя дослідження психологічного профілю керівника та його вплив на ефективність діяльності	N=0
II. Емпіричний етап	– описати зміст, структуру детермінант та факторів, що утворюють психологічний портрет керівника; – описати ефективність керівника з точки зору його підлеглих та на основі результатів дослідження	N=233 обстежуваних – керівники; N=399 обстежуваних – підлегли
III. Підсумковий етап	– сформулювати рекомендації щодо розвитку якостей, які впливають на ефективність професійної діяльності керівника	N=0
	Усього обстежено	632

Отже, дослідження виконувалося послідовно, у межах трьох етапів: теоретичного, емпіричного та підсумкового.

Науковцями розроблено теоретичні підходи до психологічних емпіричних досліджень, які передбачають застосування усталених вимог на всіх його стадіях. На їхній основі досягають мети та завдань дослідження, визначають організаційні засади, здійснюють обґрунтування психодіагностичного інструментарію, аналіз та інтерпретацію отриманих результатів³⁶. Дослідники А. Мазаракі,

³⁶ Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Теорія і практика професійного психологічного відбору: навч. посібн. Київ: Ельга-Ніка-Центр, 2012. 536 с.; Моргун В. Ф., Тітов І. Г. Основи психологічної діагностики: навч. посібн. Київ: Слово, 2009. 464 с.; Мазаракі А. А., Максименко С. Д., Кулаковська Л. П., Кулаковський Т. Ю. Підприємство: психологічні, організаційні та економічні аспекти: навч. посібн. Київ: Вид-во КНТЕУ, 2012. 720 с.

М. Макаренко, С. Максименко, О. Кокун, М. Корольчук, В. Крайнюк та інші визначили такі основні принципи психодіагностичних досліджень: інформативність, надійність, прогностичність, практичність, ефективність та економічність у використанні³⁷.

На основі висновків С. Максименка та Е. Носенко³⁸, встановлено, що психодіагностичний інструментарій повинен ураховувати розвиток, взаємозв'язок і взаємозалежність психічних явищ особистості. Відображення об'єктивної дійсності та перевірка теоретичних положень і закономірностей на практиці є головними методологічними принципами психологічного дослідження.

Традиційна класифікація методів психологічного дослідження охоплює такі методи: теоретичні, емпіричні, інтерпретаційні та інші. Водночас немає уніфікованого комплексного підходу до класифікації методів емпіричного дослідження, а потреба у створенні комплексного підходу до дослідження людини як багатовимірної системи в умовах професійної діяльності призводить до застосування для реалізації цілей дослідження системи класифікації, запропонованої рядом науковців³⁹.

Класифікація ряду науковців передбачає виокремлення організаційних, емпіричних методів опрацювання даних та інтерпретації. Часто як самостійні етапи психологічного дослідження

³⁷ Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4 (29). С. 170–174; Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 200 с.; Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Теорія і практика професійного психологічного відбору...; Мазаракі А. А., Максименко С. Д., Кулаковська Л. П., Кулаковський Т. Ю. Підприємство: психологічні, організаційні та економічні аспекти...; Макаренко М. В. Основи професійного відбору військових спеціалістів та методики вивчення індивідуальних психофізіологічних відмінностей між людьми. Київ, 2006. 395 с.; Максименко С. Д. Метод дослідження особистості. *Практична психологія та соціальна робота*. 2004. № 7. С. 1–8; Максименко С. Д., Носенко Е. Л. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус): навч. посібн. Київ: МАУП, 2002. 360 с.

³⁸ Максименко С. Д. Метод дослідження особистості...; Максименко С. Д., Носенко Е. Л. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус)...

³⁹ Важинський С. Е., Шербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.; Галян І. М., Галян О. І. Експериментальна психологія: підручн. Львів: СПОЛОМ, 2023. 360 с.; Максименко С. Д. Метод дослідження особистості....

розглядають представлені тут групи методів. Нами у запропонованій науковій роботі використано такі наукові методи: організаційні; емпіричні; обробки даних; інтерпретаційні.

У процесі вибору методів емпіричної частини наукової роботи ми спиралися на вимоги до застосування методів, запропонованих С. Максименком. Ми досліджували явища у розвитку, взаємозалежності, ретроспективі та системності. А також обрали методи, які адекватні меті дослідження та є об'єктоорієнтованими⁴⁰.

Важливою та необхідною умовою, на якій побудовано методологію дослідження, постало чітке дотримання принципу наукового дослідження явищ психіки. До цих принципів належать принципи системності та об'єктивності⁴¹.

Отже, теоретичною основою емпіричної частини нашого дослідження є принципи, що застосовуються у наукових дослідженнях: системність та об'єктивність. Для досягнення мети емпіричної частини дослідження щодо підбору та обґрунтування психодіагностичного інструментарію застосовано теоретичний аналіз та узагальнення наукової й прикладної літератури та документів, що представляють результати експериментальних досліджень. Огляд та аналіз методичної літератури дозволив опрацювати масив інформації щодо інструментальних методик дослідження, виділити найбільш доцільний та нескладний для учасників опитування тестувальний матеріал. Цей підхід допоміг систематизувати, критично оцінити та порівняти наукову важливість спеціалізованої інформації, яка міститься у виданнях вітчизняних і зарубіжних авторів.

Оскільки метою дослідження є вивчення психологічного профілю керівника та його вплив на ефективність управління, то структура монографічної роботи охоплює і безпосереднє опитування

⁴⁰ Максименко С. Д. Метод дослідження особистості...; Галян І. М., Галян О. І. Експериментальна психологія...

⁴¹ Карамушка Л. М., Гончаренко Я. В. Психологія орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій: монографія. Київ: Компринт, 2021. 224 с.; Карамушка Л., Литвинчук А. Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 2–3(23). С. 50–55. <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.9>; Максименко С. Д. Метод дослідження особистості...

керівників, і їх підлеглих. Для керівників-респондентів підібрано апробовані методики та тести, що дало змогу зіставити їх із певними стандартами, які пропонуються авторами психодіагностичних тестів. Для підлеглих-респондентів окремий психодіагностичний інструментарій модифіковано з метою надання можливостей застосувати його до характеристик, які притаманні іншим.

Для опитування керівників з метою вивчення психологічного профілю керівника та визначення його впливу на ефективність управління використано низку інструментальних методик, які дозволяють оцінити найбільш важливі показники ефективності. Отже, до емпіричних методів дослідження ми віднесли такі, як: методика «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина; тести «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» і «Когнітивна орієнтація (локус контролю)» (авт. Дж. Роттер); тести «Самооцінка вольових якостей» і «Діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях» (К. Томас); методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда; п'ятифакторний опитувальник особистості «Велика п'ятірка» та анкета збору соціально-демографічних даних.

Коротко опишемо вказаний психодіагностичний інструментарій.

Тест «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина⁴² призначено для оцінки комунікативних та організаторських схильностей особистості. Він містить 40 запитань, на які потрібно відповісти «так» або «ні», і дозволяє визначити рівень комунікативних та організаторських здібностей кожної особистості.

За кожну відповідь, що збігається з ключем, нараховується один бал. Експериментально визначено п'ять рівнів комунікативних і

⁴² Коқун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: метод. посібн. Київ: 7БЦ, 2023. 171 с.; Прикладна психодіагностика в Національній гвардії України: метод. посібн.; О. С. Колесніченко [та ін.]; за заг. ред. проф. І. І. Приходька. Харків: НАНГУ, 2020. 388 с.; Психологу для роботи. Діагностичні методики: збірн.; уклад.: М. В. Лемак, В. Ю. Петрище. Ужгород: Вид-во Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.

організаторських здібностей. Нижче наведено пропонований розподіл балів за цими рівнями:

- 1–4 бали – низький рівень;
- 5–8 балів – нижче середнього рівень;
- 9–12 балів – середній рівень;
- 13–16 балів – високий рівень;
- 17–20 балів – дуже високий рівень.

Особам, які набрали від 1 до 4 балів, притаманний низький рівень комунікативних і організаторських здібностей. Ті, хто отримав від 5 до 8 балів, характеризуються комунікативними та організаторськими здібностями нижче середнього, не виявляють ініціативи в спілкуванні та надають перевагу самоті. Оцінка від 9 до 12 балів вказує на середній рівень цих здібностей і потребу в подальшому розвитку. Результат від 13 до 16 балів свідчить про високий рівень комунікативних і організаторських схильностей, здатність приймати рішення в складних ситуаціях і допомагати іншим. Найвищий рівень із результатом від 17 до 20 балів характеризує осіб зі сформованою потребою в комунікації та організації, які легко орієнтуються в нових ситуаціях та беруть активну участь у різних видах діяльності.

Методика «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»⁴³, представлена у формі опитувальника, спрямована на оцінку схильності суб'єкта до різних стилів керівництва. Проте, слід зазначити, що у реальному житті людина може застосовувати різні стилі керівництва залежно від ситуації.

За методикою визначаються такі стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Кожний стиль керівництва має і переваги, і недоліки.

Отож, авторитарний стиль має такі переваги: швидке прийняття рішення, чіткість і структура, ефективність у кризових ситуаціях, підтримка дисципліни. Недоліками цього підходу є зниження

⁴³ Карамушка Л., Литвинчук А. Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій...; Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців...; Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника...

мотивації та залучення підлеглих, високий рівень стресу, обмеження креативності й інновацій та ризик вигорання.

Демократичний стиль має такі переваги: підвищення мотивації та залучення, поліпшення командної роботи, інновації та креативність, задоволеність роботою, ефективне вирішення конфліктів. Недоліками є затримка у прийнятті рішення, можливі компроміси, неоднорідність під час виконання завдань, відповідальність.

Ліберальний стиль має такі переваги: підвищення мотивації та креативності, розвиток професійних навичок, гнучкість та адаптивність, зниження стресу від контролю. Недоліками стилю є: відсутність чітких вказівок, можливе зниження продуктивності, ризик виникнення конфліктів, нерівномірний розподіл навантаження.

Обробка й інтерпретація результатів проводиться так: за кожен вибір, що відповідає ключу, нараховується 1 бал. Зважаючи на те, що схильність до одного стилю керівництва у чистому вигляді – рідкісне явище, можливий вибір змішаних стилів із тенденцією до вибору одного з них як домінуючого.

Про перевагу певного стилю вказують показники 12 балів, що отримано в результаті сумування за ключем, що надано в тесті. Може виділятися або перевага «чистого» стилю керівництва (авторитарний; демократичний або ліберальний), або змішаний: демократично-авторитарний, демократично-ліберальний⁴⁴.

Тест «Когнітивна орієнтація (локус контролю)» (автор Дж. Роттер)⁴⁵ розроблено у 1966 році. Він ґрунтується на теорії суб'єктивної локалізації контролю Дж. Роттера. Під «локусом контролю» мається на увазі стійка особистісна характеристика, що спонукає до пояснення людиною подій зовнішніми чи внутрішніми факторами. Опитувальник, розроблений Дж. Роттером, діагностує локалізацію контролю за значними подіями, тобто визначає прояв рівня відповідальності особистості.

⁴⁴ Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника...

⁴⁵ Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця...

Запропонована методика складається з 29 пунктів, які дозволяють вивчати екстернальність-інтернальність. Опитувальник містить два формати відповідей: для дослідницьких цілей (вимагає відповіді за шестибальною шкалою) і для діагностики (вимагає бінарної відповіді «згоден – не згоден»). Обробка результатів полягає в застосуванні ключів.

Ця методика використовується для дослідження особистісних характеристик, зокрема суб'єктивного контролю. Високий рівень інтернальності вказує на високий рівень контролю особистості у різних життєвих ситуаціях, тоді як низький рівень свідчить про тенденцію перекладати відповідальність на зовнішні фактори.

Для визначення у досліджуваних рівня розвитку вольових якостей ми застосували опитувальник, що дозволяє акцентовано визначити розвиток вольових якостей людини, – тест «Самооцінка вольових якостей»⁴⁶.

Опитувальник містить 15 тверджень, що стосуються різних аспектів життя людини і допомагають визначити рівень її вольових якостей. Відповіді оцінюються за 3-бальною шкалою: «так», «інколи», «ні» (2 б, 1 б та 0 б, відповідно). Після цього сумуються бали, і результати інтерпретуються так:

1. Сума балів від 0 до 12 вказує на низький рівень вольових якостей. Люди з таким результатом можуть уникати обов'язків і відповідальності, вони схильні до легковажності і можуть робити тільки те, що їм приємно, навіть якщо це зашкодить їм у майбутньому. Такі особи можуть виявляти егоїзм і неохоче виконувати обов'язки.

2. Сума балів від 13 до 20 вказує на середній рівень вольових якостей. Люди з таким результатом можуть долати перешкоди, але іноді обирають легший шлях. Вони здатні виконувати неприємні обов'язки, однак нарікаючи. Такі особи часто відмовляються від зайвих обов'язків, що негативно впливає на їхні відносини з керівниками та колегами.

⁴⁶ Комінко С. Б., Кучер Г. В. Крайні методи психодіагностики: навч. посібн. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. 408 с.

3. Сума балів від 21 до 30 вказує на високий рівень вольових якостей. Такі люди здатні до рішучих дій і не лякаються викликів. Вони почуваються комфортно в складних ситуаціях і можуть бути надійними партнерами. Однак їхня жорстка позиція іноді дратує інших. Таким людям, буває, не вистачає гнучкості та тактовності.

Діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас, Р. Кілманн)⁴⁷ є однією з найпоширеніших методик вивчення поведінки особистості в конфліктних ситуаціях, особливо в сфері вирішення конфліктів інтересів. Автори методики акцентували увагу на припущенні, що уникати конфліктів або вирішувати їх у будь-який спосіб не завжди є найкращим варіантом. Однак потрібно вміти грамотно керувати ними. Вчені запропонували двомірну модель регулювання конфліктів, в якій перший вимір – це поведінка, заснована на увазі до інтересів інших людей, а другий – це поведінка, що передбачає ігнорування цілей інших і захист власних інтересів.

На основі цих двох вимірів автори виділили п'ять способів регулювання конфліктів:

1. Змагання (конкуренція) – прагнення досягти своїх цілей навіть на шкоду іншим;
2. Примирення – ігнорування своїх інтересів заради задоволення потреб інших;
3. Компроміс – пошук взаємовигідного рішення, яке влаштує обидві сторони;
4. Уникнення – відсутність бажання як співпрацювати, так і досягти своїх цілей;
5. Співпраця – пошук альтернатив, які захищають інтереси обох сторін.

⁴⁷ Коkun О. М., Мороз В. М., Лозінська Н. С., Пішко І. О. Збірник психодіагностичних методик для професійно-психологічного відбору кандидатів на військову службу за контрактом у Збройних Силах України: метод. посібн. Київ: Освіта України, 2021. 74 с.; Коkun О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців...; Мілютіна К. Л. Технологія попередження конфліктів. Київ: Главник, 2007. 128 с.

Тест складається із 30 пар тверджень про поведінку в конфліктній ситуації, в яких випробуваний повинен вибрати найбільш типове для себе твердження в кожній парі. Інтерпретація результатів ґрунтується на кількості балів, що отримано в результаті обчислення за кожною шкалою. Результати тесту формують уявлення про певні тенденції до прояву в конфліктних ситуаціях різноманітних форм поведінки.

Інтерпретація результатів тесту Томаса-Кілмана (ТКІ) заснована на кількості балів, набраних випробуваним за кожною з п'яти шкал. **Ось як можна інтерпретувати результати:**

1. Змагання (конкуренція). Високий бал на цій шкалі вказує на те, що особа виявляє тенденцію вирішувати конфлікти шляхом боротьби за свої інтереси навіть на шкоду іншим. Низький бал, навпаки, свідчить про бажання уникати конфліктів і знаходити компромісні рішення;

2. Примирення. Високий бал на такій шкалі вказує на те, що особа схильна ігнорувати свої інтереси заради задоволення потреб інших. Низький бал означає бажання захищати свої інтереси навіть за рахунок інших;

3. Компроміс. Високий бал на означеній шкалі свідчить про готовність до пошуку взаємовигідних рішень, які влаштують обидві сторони. Низький бал вказує на неохочість до участі у компромісах;

4. Уникнення. Високий бал на цій шкалі підтверджує небажання співпрацювати та досягати своїх цілей. Низький бал означає бажання знаходити спільні рішення та уникати конфліктів;

5. Співпраця. Високий бал на цій шкалі свідчить про готовність до спільної роботи та пошуку рішень, які влаштують обидві сторони. Низький бал вказує на бажання вирішувати конфлікти індивідуально;

Методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда⁴⁸ спрямована для визначення

⁴⁸ Психологу для роботи. Діагностичні методики: збірн. ...; Korunka Ch., Nemeskeri N., Sauer J. Carl Rogers als psychotherapieforscher – eine kritische würdigung. *PERSON*. 2001. Vol. 5. Iss. 2. S. 68–89. <https://doi.org/10.24989/person.v5i2.2976>

особливостей соціальної та психологічної адаптації, що свідчить про можливість та здатність особистості добре і вчасно пристосовуватися до нових умов і ситуацій, які постійно виникають в управлінській діяльності. Опитувальник дає змогу здійснювати комплексну оцінку психологічного статусу та взаємодії індивіда з навколишнім світом. Кожна зі шкал є цінною для дослідження, позаяк дозволяє розкрити різні аспекти психологічного стану та взаємодії особистості з довкіллям, що є важливим для створення повнішого та об'єктивного зображення процесу соціально-психологічної адаптації керівників, що виконують управлінську діяльність.

Зазначену методику застосовують у сучасних дослідженнях соціально-психологічної адаптації доволі часто. Теорія особистості К. Роджерса є теоретичною основою цього опитувальника. Положення теорії К. Роджерса ґрунтуються на визначенні таких критеріїв, як психічне здоров'я, розлади особистості, ефективність психотерапії⁴⁹.

Методика містить шість шкал, що є складовими загального показника соціально-психологічної адаптації.

1. Шкала «Адаптація» дозволяє визначити, наскільки індивід адаптується до нових умов і ситуацій, відображає загальний стан адаптації та стійкість до стресу;

2. Шкала «Прийняття інших» вимірює рівень толерантності та відкритості індивіда до інших людей та їхніх поглядів, допомагає виявити, наскільки особистість відкрита до спілкування та взаємодії з іншими;

3. Шкала «Інтернальність» відображає ступінь внутрішньої орієнтованості особистості, її здатність приймати рішення та контролювати свою долю;

4. Шкала «Самосприйняття» допомагає визначити, наскільки особистість розуміє і приймає себе. Вона вимірює рівень самосвідомості та позитивного ставлення до себе;

⁴⁹ Korunka Ch., Nemeskeri N., Sauer J. Carl Rogers als psychotherapieforscher – eine kritische würdigung...

5. Шкала «Емоційна комфортність» висвітлює рівень емоційного комфорту та внутрішнього спокою. Вона вказує на ступінь емоційної стабільності та самопочуття;

6. Шкала «Прагнення до домінування» відображає ступінь бажання індивіда брати ініціативу та домінувати у взаємодії з іншими. Вона допомагає розуміти внутрішні мотиваційні аспекти поведінки.

Кожна з цих шкал цінна у дослідженні соціально-психологічної адаптації, адже допомагає розкрити різні аспекти психологічного стану та взаємодії особистості з навколишнім середовищем. Разом вони утворюють комплексний погляд на адаптацію особистості в нових умовах.

П'ятифакторний опитувальник особистості «Велика п'ятірка»⁵⁰ призначений для з'ясування таких характеристик особистості, як нейротизм, екстраверсія, відкритість досвіду, згода, свідомість. Тест створений на основі класичних психодіагностичних опитувальників Г. Айзенка і Р. Кеттелла. Він установлює 5 факторів особистості. Ці фактори є двополюсними, тобто охоплюють дві протилежні якості.

Через модель «великої п'ятірки» визначаються такі фактори особистості:

- екстраверсія;
- прив'язаність;
- самоконтроль;
- емоційна врівноваженість;
- експресивність.

Отже, для вивчення психологічного профілю керівника та визначення його впливу на ефективність управління використано такий психодіагностичний інструментарій, як: методика «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей»

⁵⁰ Кліманська М. Б., Галецька І. І. Українська адаптація короткого п'ятифакторного опитувальника особистості ТІРІ (ТІРІ-UKR). *Психологічний часопис*. 2019. № 5 (9). С. 57–76. <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.9.4>; Сердюк О. О., Базима Б. О. Адаптація скринінгового опитувальника п'яти факторів особистості VFI-10 та перевірка його діагностичних властивостей на прикладі осіб, які вживають наркотики. *Право і безпека*. 2021. № 4(83). С. 100–110. <https://doi.org/10.32631/pb.2021.4.10>

(КОС-2) В. В. Сиявського і Б. А. Федоришина; тест «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»; методика «Когнітивна орієнтація (локус контролю)» (авт. Дж. Роттер); тест «Самооцінка вольових якостей»; діагностика можливого стилю поведінки особистості в ситуаціях конфлікту (К. Томас); методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда, п'ятифакторний опитувальник особистості «Велика п'ятірка» та анкета збору соціально-демографічних даних.

Для визначення ефективності управління керівництва, його характеристики здійснено опитування підлеглих. Для цього використано тест ефективності діяльності керівника, а також модифіковані тести: «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Сиявського і Б. А. Федоришина; «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»; діагностики можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас).

Тест ефективності діяльності керівника⁵¹ дає змогу оцінити ефективність конкретного керівника як його підлеглими, так і вищим керівництвом, а також оцінити діяльність керівника середньої ланки. У тесті передбачено оцінювання 30 факторів, від найвищого рівня прояву до відсутності прояву і оцінюються полярні твердження за семибальною шкалою. Пропонується відзначити бал, який підходить до конкретного керівника (у нашому випадку безпосереднього керівника). Пропоновані позиції містять характеристики, що визначають ефективність керівництва з урахуванням показників психологічного профілю.

Опрацювання здійснюється за підрахунком загальної кількості набраних балів. За даними тестування є змога досягти таких результатів: від непридатності до управлінської діяльності (30–48 балів), некорисності для організації (49–60 балів), ефективності низького рівня (61–90 балів), недостатньої ефективності (91–120 балів), ефективності середнього рівня (121–150 балів) підвищеної

⁵¹ Прикладна психодіагностика в Національній гвардії України...; Угрин О. Г. Психологія управління: прак. посібн. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

ефективності керівника (151–179 балів) та аж до рівня ефективного керівника (180–210 балів). А також можна проаналізувати дані за окремими позиціями, що перегукуються з характеристиками психологічного профілю ефективного керівника.

Щодо тестів («Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина; «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» ; діагностики можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас)), то вони були нами модифіковані в напрямі зміщення акценту запитань і тверджень. Зміни стосувалися формулювання переакцентування із самовизначення до визначення щодо управлінця, під керівництвом якого впроваджується професійна діяльність. Щодо інтерпретацій, то ми послуговувалися тими, які пропонують автори зазначеного психодіагностичного інструментарію.

Отже, задля визначення ефективності управління безпосереднього керівництва, їхніх характеристик здійснено опитування підлеглих. Для цього використано тест ефективності діяльності керівника, а також модифікованих тестів: «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина; «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»; діагностики можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас).

Для обробки даних методик дослідження психологічного профілю керівника та впливу його на ефективність управлінської діяльності застосовано такі методи математичної статистики: порівняльний, кореляційний (критерій Пірсона) та факторний аналіз дослідження⁵².

Кореляційний аналіз застосовано для визначення взаємозв'язків між характеристиками психологічного профілю керівників. Цей аналіз

⁵² Бабенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах. Львів: ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2009. 190 с.; Галая І. М., Галая О. І. Експериментальна психологія...; Оришин-Буждиган Л. С. Математичні методи у психології: практ. посібн. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 180 с.; Руденко В. М. Математична статистика: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 304 с.; Руденко В. М., Руденко Н. М. Математичні методи в психології. Київ: Альма-матер, 2009. 384 с.

здійснено шляхом обчислення коефіцієнта рангової кореляції Пірсона. Коефіцієнт рангової кореляції Пірсона використовується для вимірювання лінійної залежності між кількісними ознаками. Коефіцієнт кореляції Пірсона може набувати значення від -1 до +1, де $r = -0,1$ до -1 як негативний зв'язок та $r = +0,1$ до $+1$ як позитивний зв'язок, а також $r = 0$ відсутність зв'язку⁵³.

Факторний аналіз застосовано з метою визначення ознак та основних якостей, що статистично пов'язані і утворюють психологічний профіль керівника. Факторний аналіз – це метод багатовимірної математичної статистики, який використовується для групування великої кількості ознак, що пов'язані між собою. Такий факторний аналіз було запропоновано Ч. Спірменом. З розвитком математичної статистики відбулося розгалуження методів факторизації. На основі цього було виділено два окремі підходи: експлораторний факторний аналіз і конфірматорний факторний аналіз⁵⁴.

Висновок про результативність факторного аналізу та можливостей його інтерпретації здійснюється на основі визначення таких критеріїв: критерію адекватності вибірки Кайзера-Майєра-Олкіна, критерію сферичності Бартлєта. Виділяються фактори, власні числові значення (eigenvalues) яких більші за одиницю, кількість факторів визначається за критерієм відсіювання Р. Кеттєла та діаграмою осипу (scree plot). Далі здійснюється обертання факторів (варімакс) для поліпшення інтерпретації з метою зробити структуру факторів більш зрозумілою.

⁵³ Опря А. Т. Статистика (модульний варіант з програмованою формою контролю знань): навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.; Оришин-Буждиган Л. С. Математичні методи у психології...; Руденко В. М. Математична статистика...; Руденко В. М., Руденко Н. М. Математичні методи в психології...; Українське лонгітюдне дослідження = Ukrainian Longitudinal Study (ULS): метод. рекомен. з використання психодіагност. інструментів другої хвилі дослідж.; С. Д. Максименко, О. М. Коқун, В. Г. Панок [та ін.]. Київ: Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2021. 72 с. <https://doi.org/10.32631/uls2021>

⁵⁴ Оришин-Буждиган Л. С. Математичні методи у психології...; Руденко В. М. Математична статистика...; Руденко В. М., Руденко Н. М. Математичні методи в психології...; Технічна енциклопедія E-Tech: Багатовимірний регресійний аналіз. URL: <http://e-tech.pp.ua/20004492-bagatovimrnyy-regresyniy-analz.html>

Аналіз змісту факторів здійснюється на основі змінних, що мають високі факторні навантаження у кожному з факторів⁵⁵.

Отримані емпіричні дані опрацьовувалися з використанням прикладного комп'ютерного програмного забезпечення IBM «SPSS» (версія 26). Отже, дослідження впливу психологічного профілю керівника на ефективність його діяльності відбувалося послідовно, впродовж трьох етапів: теоретичного, емпіричного та підсумкового.

Для опитування керівників використано низку інструментальних методик, які дозволяють оцінити найбільш важливі показники психологічного профілю, що впливають на ефективність управління. А це: методика «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина; тест «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»; «Когнітивна орієнтація (локус контролю)» (авт. Дж. Роттер); тест «Самооцінка вольових якостей»; тест «Діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях» (К. Томас); методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда; п'ятифакторний опитувальник особистості «Велика п'ятірка» та анкета збору соціально-демографічних даних.

Для визначення ефективності управління керівництва, їхніх характеристик здійснено опитування підлеглих за тестом визначення ефективності діяльності керівника, а також модифікованих тестів: «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина; «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»; діагностики можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас).

Для обробки даних методик дослідження психологічного профілю керівника та його впливу на ефективність управлінської діяльності застосовано такі методи математичної статистики: порівняльний, кореляційний (критерій Пірсона) та факторний аналіз дослідження.

⁵⁵ Климчук В. О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 8. С. 43–48; Оришин-Буждиган Л. С. Математичні методи у психології...

2.2. Опис вибірки дослідження

Дослідження психологічного профілю керівника та його вплив на ефективність управлінської діяльності проводилося впродовж 2023–2024 років. В опитуванні взяли участь 233 керівники різних спеціальностей, переважна частина з них – це керівники, що працюють в органах правопорядку. Остаточну вибірку, яка аналізувалася та описувалася, становили менеджери, що впроваджують управлінські функції в органах правопорядку. Вона охоплювала 198 осіб.

Серед опитаних керівників 169 осіб (85,4%) є представниками чоловічої статі та 29 осіб (14,6%) – жіночої. Щодо вікового розподілу, то він варіювався від 20 до 64 років, із переважанням респондентів віком до 35 років.

Щодо територіального розподілу, то в опитуванні взяли участь представники Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської, Житомирської, Київської, Харківської, Черкаської, Полтавської областей. Всі вони працюють на керівних посадах: командир взводу, начальник сектору, заступник командира. Кількість осіб у підпорядкуванні варіювалася від 10 до 300.

Розподіл за професійним стажем роботи відображено так: від 2 до 41 року. Щодо стажу на керівній посаді, то тут цифри варіювалися від 1 року до 17 років. Стаж управлінської діяльності до 2 років мали 72 респонденти (36,4%); у другу групу ввійшли управлінці зі стажем роботи на керівній посаді від двох до чотирьох років – 65 опитаних (32,8%); третю групу утворили досліджувані, що мають стаж управлінської діяльності більше чотирьох років, – 61 особа (30,8%) (рис. 2.1).

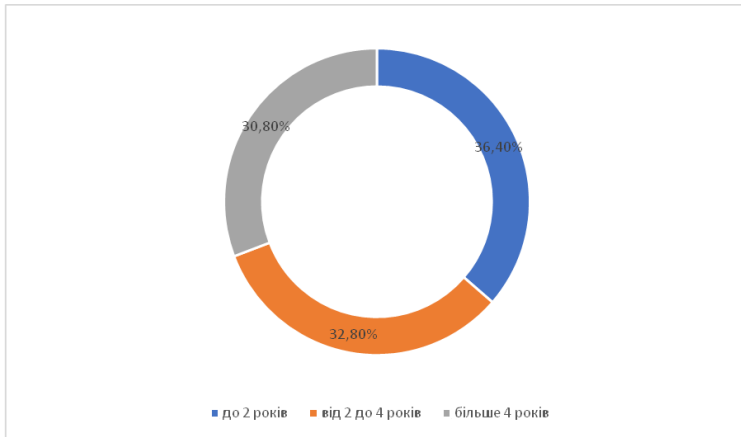


Рис. 2.1 Розподіл вибірки за стажем роботи на керівній посаді

Отже, вибірка досліджуваних є рівномірною за показником стажу на керівній посаді.

Аналіз відповідей щодо визначення рис, які допомагають керівникам бути ефективними під час здійснення управлінських функцій, показав, що найбільш часто в успішній роботі менеджера проявляються комунікативні, організаторські здібності, вольові якості, взаєморозуміння, наполегливість. Це спонукає до представлення вибірки за зазначеними характеристиками. Дані щодо прояву зазначених рис отримано в результаті опитування за вказаними у попередньому підрозділі методиками, а це: методика «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Сиявського і Б. А. Федоришина; «Діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях» (К. Томас) і тест «Самооцінка вольових якостей».

Вибірку за проявом організаційних здібностей залежно від рівнів зображено на рис. 2.2 та у додатку А.1.

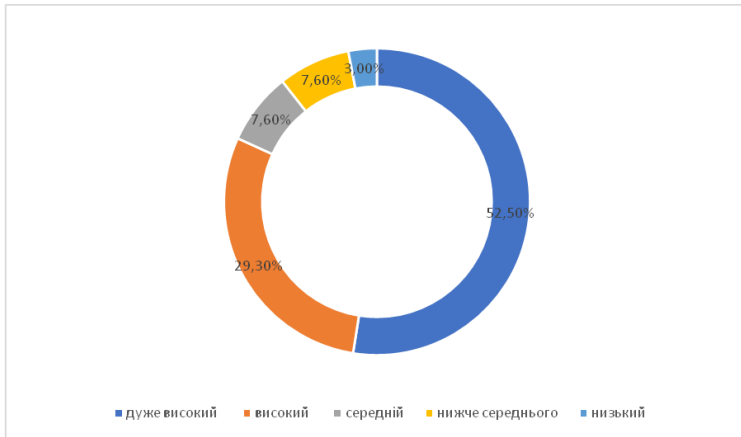


Рис. 2.2 Розподіл вибірки за проявом організаційних здібностей

Як зазначено на рисунку, половина вибірки (52,5%) характеризується дуже високим рівнем прояву організаційних здібностей, а третина (29,3%) – високим рівнем. Це керівники, дії яких спрямовані на досягнення мети. Вони здатні чітко визначати цілі та завдання для себе й підлеглих; ефективно розподіляють ресурси, зокрема час, матеріали та людські ресурси; чітко визначають ролі та обов'язки кожного співробітника; вміють створювати ефективні канали комунікації, що забезпечує своєчасний обмін інформацією та координацію дій між членами колективу; задають тон для підвищення мотивації підлеглих, помічають внесок кожного члена колективу в досягненні успіху; швидко реагують на зміни та коригують плани відповідно до нових умов.

Водночас п'ята частина виявляє середній, нижче середнього та низький рівень організаційних здібностей. В подальшому нами буде більш детально розглянуто зазначений розподіл прояву рівнів організаційних здібностей.

Отже, у вибірці досліджуваних керівників переважає високий рівень розвитку організаційних здібностей, що вказує на вміння менеджерів організувати колектив і позитивно впливає на ефективність їхньої діяльності та організації в цілому. Це забезпечує

чітку спрямованість на мету, ефективне використання ресурсів, покращену комунікацію, зниження стресу та конфліктів, а також підвищення мотивації та адаптивності співробітників.

Вибірку за проявом комунікативних здібностей залежно від рівнів спроектовано на рис. 2.3 та у додатку А.2.

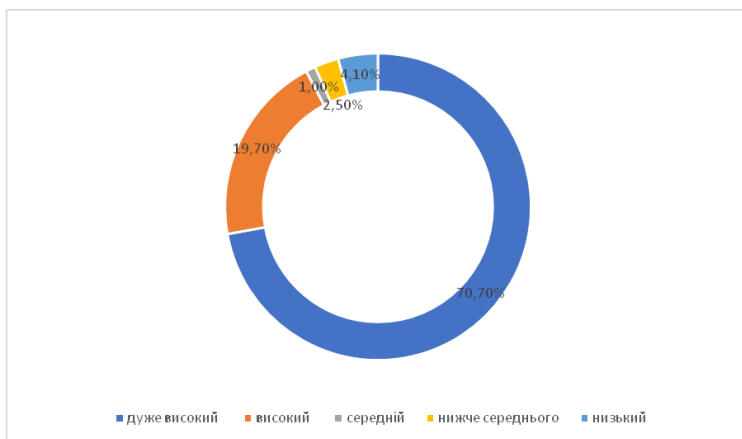


Рис. 2.3 Розподіл вибірки за проявом комунікативних здібностей

Отже, як зображено на рисунку, більша частина вибірки (70,7%) характеризується дуже високим рівнем прояву комунікативних здібностей, п'ята частина (19,7%) – високим рівнем. Інші (до 10%) проявляють середній, нижче середнього та низький рівні розвитку комунікативних здібностей.

Управлінець, що має відмінні навички спілкування, здатний ефективно взаємодіяти з підлеглими, колегами та вищим керівництвом. Такі очільники володіють навичками активного слухання, уважні до думок підлеглих, розуміють їхні потреби та проблеми, а також застосовують відповідні техніки. Під час спілкування демонструють чітке мовлення та зрозуміло висловлюють свої думки, уникають двозначностей та непорозумінь під час комунікації, враховують емоційні стани підлеглих та виявляють підтримку і співчуття. Вміють переконувати і надихати

співрозмовника, застосовують логічні доведення та аргументи в обстоюванні своєї позиції. Здатні ефективно вирішувати конфлікти та знаходити компромісні рішення.

Отже, у вибірці досліджуваних керівників переважає високий рівень розвитку комунікативних здібностей, що вказує на вміння керівників застосовувати комунікацію для організації колективу. А це позитивно впливає на ефективність діяльності менеджера та організації в цілому.

Вибірку за проявом вольових якостей залежно від рівнів висвітлено на рис. 2.4 та у додатку А.5.

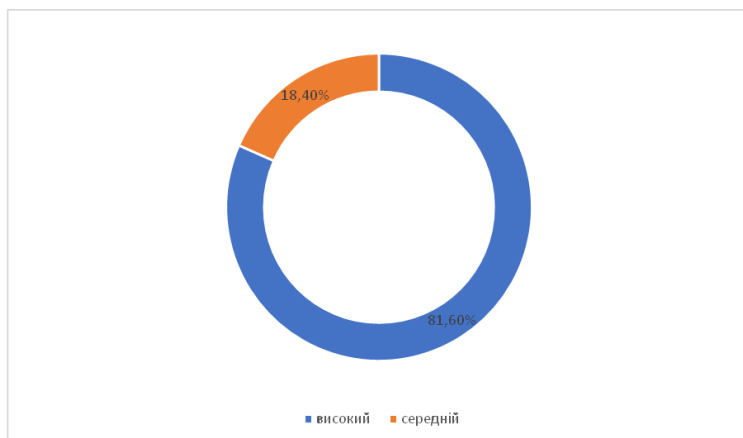


Рис. 2.4 Розподіл вибірки за проявом вольових якостей

Отже, у вибірці переважають досліджувані (81,6%) з високим рівнем прояву вольових якостей. Вони спроможні ефективно впоратися із професійними викликами, постійно приймати обґрунтовані рішення та наполегливо досягати цілей без зволікань та уникнення відповідальності, незважаючи на труднощі, перешкоди і невдачі. Такі керівники здатні контролювати свої емоції, дії, поведінку та дотримуватися встановлених стандартів і правил навіть у складних ситуаціях. Добре контролюють свої емоції і поведінку, спокійні в ситуації стресу; зберігають мотивацію та настрої у

складних, невизначених умовах. Чітко обирають цілі та спрямовують зусилля на їх досягнення, є енергійними, активними, що необхідно для виконання управлінських завдань. Перевагами високого рівня розвитку вольових якостей є підвищення продуктивності, покращення командної роботи, ефективне вирішення проблем і стійкість у кризових ситуаціях.

Високий рівень розвитку вольових якостей забезпечує успішне керівництво, сприяє ефективному управлінню, підвищенню продуктивності, покращенню командної роботи та забезпеченню стійкості організації в умовах невизначеності. Розвиток вольових якостей допомагає керівникам досягати поставлених цілей та забезпечувати успіх організації.

Отже, у вибірці переважають керівники з високим рівнем прояву вольових якостей, що, очевидно, є основою їхньої ефективності у процесі здійснення управлінських професійних обов'язків.

Вибірку за проявом суперництва як стилю поведінки залежно від рівнів зображено на рис. 2.5 та у додатку А.6.

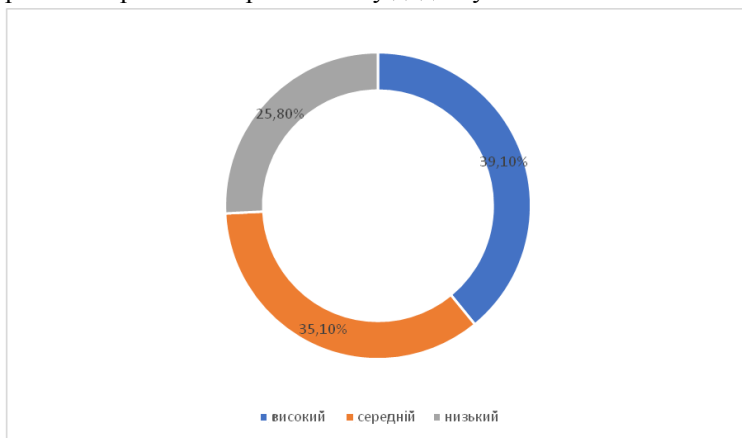


Рис. 2.5 Розподіл вибірки за проявом суперництва як стилю поведінки

Отже, розподіл вибірки досліджуваних за проявом суперництва як стилю поведінки є плавним за рівнями. Третина керівників (39,1%) демонструють високий рівень, є вельми орієнтованими на досягнення

результатів та прагнуть перевершити інших. Для таких менеджерів характерна сильна орієнтація на результати, у них сформовано високі вимоги до себе та підлеглих. Ці лідери демонструють схильність до конкуренції, а також є рішучими та наполегливими у досягненні мети, навіть за складних і стресових умов. Їм характерні висока продуктивність, покращення індивідуальних досягнень, швидке прийняття рішень, стимулювання та розвиток нових підходів і рішень.

35,1% респондентів виявляють середній рівень суперництва як стилю поведінки та 25,8% – низький. Однак, це не вказує на те, що ці керівники не прагнуть досягнень. Це може бути свідченням того, що вони мають в арсеналі інші стилі поведінки, які застосовують у процесі управлінської діяльності.

Третина опитаних керівників обирають суперництво як стиль поведінки у процесі управлінської професійної діяльності.

Вибірку за проявом співпраці як стилю поведінки залежно від рівнів відображено на рис. 2.6 та у додатку А.7.

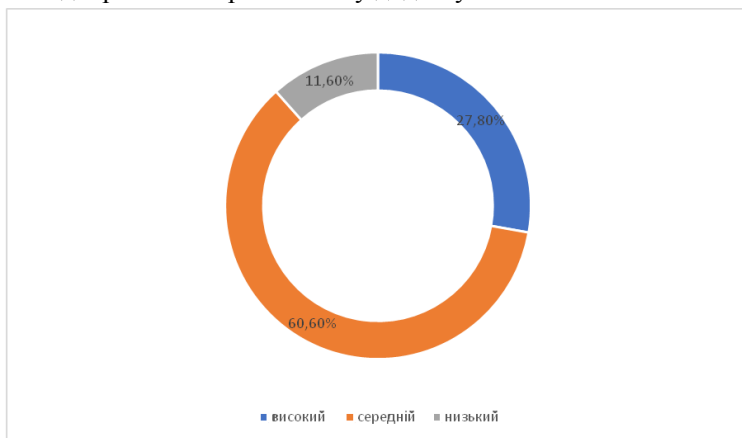


Рис. 2.6 Розподіл вибірки за проявом співпраці як стилю поведінки

Отже, співпраця як домінуючий стиль поведінки властива для четвертої частини вибірки (27,8%). Керівники, що її застосовують, характеризуються орієнтацією на тісну взаємодію з колективом,

залучення підлеглих до прийняття рішень і створення підтримувального робочого середовища. Для них важливо бути відкритими для зворотного зв'язку. Ці лідери проявляють емпатію й розуміння емоційного стану та потреб підлеглих, впроваджують ефективну, чітку та відкриту комунікацію.

Стимулювання взаємодії між членами колективу, заохочення спільних зусиль у досягненні цілей є основою цього стилю управління. А також такі керівники залучають підлеглих (колег) до процесу прийняття рішень, ураховують їхні думки та пропозиції. Перевагами означеної співпраці є підвищення мотивації та залучення, покращення командної роботи, ефективне вирішення конфліктів та інновації, креативність, а також задоволеність роботою. Однак у цій взаємодії є певні недоліки: затримка у прийнятті рішень, ризик ухвалення компромісних рішень і можливе зниження індивідуальної відповідальності за результати.

60,6% респондентів виявляють середній рівень співпраці як стилю поведінки та 11,6% – низький. Втім, це не вказує на те, що означені керівники не прагнуть ефективно співпрацювати з іншими. Це може бути свідченням того, що вони можуть виявляти інші стилі поведінки, які застосовують у процесі управлінської діяльності.

Отже, як і у передньому висвітленні суперництва як стилю поведінки у процесі управлінської професійної діяльності, майже третина опитаних керівників демонструють високий рівень застосування стилю співпраці.

Вибірку за проявом компромісу як стилю поведінки залежно від рівнів подано на рис. 2.7 та у додатку А.8.

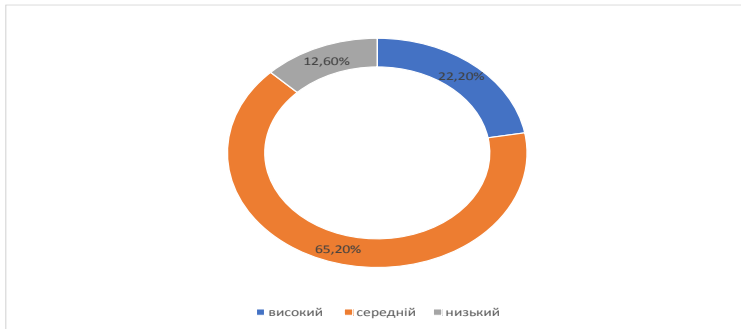


Рис. 2.7 Розподіл вибірки за проявом компромісу як стилю поведінки

Отже, компроміс як домінуючий стиль поведінки характерний для п'ятої частини вибірки (22,2%). Для керівника, який застосовує компроміс у процесі управлінської діяльності, характерна здатність знаходити взаємовигідні рішення, які влаштовують усі сторони конфлікту або відповідають ситуації. Для управлінця важливо бути гнучким та адаптивним⁵⁶, чути та розуміти підлеглих, шукати взаємовигідні рішення, часто використовувати тактику посередництва, а також прагнути до балансу інтересів. Цей стиль має певні переваги: знижуються конфлікти, підтримуються гармонійні відносини, підвищується задоволеність співробітників і підлеглих, а також стимулюється співпраця. Недоліками вияву зазначеного стилю є недостатньо оптимальні рішення, втрата часу, ризики втрати авторитету у підлеглих.

Тимчасом 65,2% респондентів виявляють середній рівень компромісу як стилю поведінки та 12,6% – низький. Однак це не вказує на те, що керівники з середнім і низьким рівнями компромісу не прагнуть знайти узгодженості у діях з іншими. Це може підтверджувати, що вони здатні проявляти інші стилі поведінки під

Мілаш І. В. Зміст поняття «адаптивне управління» в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/126.pdf>

час своєї управлінської професійної діяльності. Для прикладу, п'ята частина опитаних керівників обирають компроміс як стиль поведінки під час управлінської професійної діяльності та у процесі взаємодії з підлеглими і вищим керівництвом.

Аналіз відповідей щодо визначення позицій, які заважають керівникам бути ефективними під час здійснення управлінських функцій, показав, що особистісні якості, риси не впливають на ефективність їх як керівників. Усі позиції належать до зовнішніх чинників як матеріального, так і нематеріального спрямування.

Раніше вказувалося, що для визначення ефективності керівника з точки зору його підлеглих ми залучили 399 респондентів. Вік досліджуваних – від 17 до 47 років. Стаж роботи під керівництвом певного управлінця становив від 1 до 9 років.

Для визначення задоволеності своєю роботою підлеглими ми запропонували визначити її за 5-ти бальною шкалою, де 1 – найнижчий рівень задоволеності роботою, а 5 – найвищий. Розподіл вибірки за критерієм «задоволеність працею» представлено на рис. 2.8.

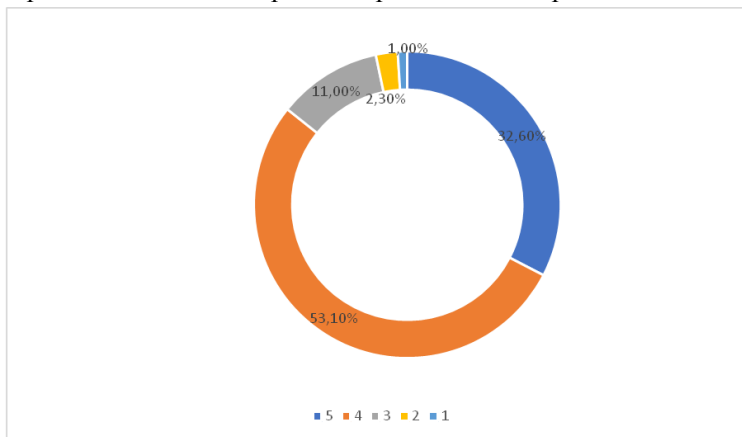


Рис. 2.8 Розподіл вибірки за критерієм «задоволеність працею»

Вибірку утворили 32,6% респондентів, які задоволені своєю працею повною мірою. Це свідчить про наявність значної кількості співробітників, які задоволені своїми умовами праці, завданнями,

робочим середовищем, керівництвом. Високий рівень задоволеності цими аспектами у роботі може позитивно впливати на їхню мотивацію, продуктивність і загальну атмосферу в колективі. 53,1% опитаних також демонструють доволі високий рівень задоволеності своєю роботою, що може вказувати в основному на загальну задоволеність роботою. Однак є певні аспекти, які потребують покращення, і це може забезпечити керівник: 11% проанкетованих задоволені роботою на середньому рівні, а інші (близько 5%) – незадоволені зовсім.

Отже, переважна частина опитаних керівників задоволені своєю роботою, умовами, в яких працюють, і особливостями керівництва в колективах, де виконують професійну діяльність.

Висновки до другого розділу

Підсумовуючи напрацьований матеріал, констатую, що, відповідно до загального плану наукової роботи, проведено емпіричне дослідження впливу психологічного профілю керівника на ефективність його діяльності. Дослідження виконувалося послідовно, у межах трьох етапів: теоретичного, емпіричного та підсумкового, ґрунтуючись на таких принципах наукового дослідження, як системність та об'єктивність. Опитування керівників здійснено з використанням низки інструментальних методик, які дозволяють оцінити найбільш важливі показники психологічного профілю, що впливають на ефективність управління. А це: методика «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина; тести «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» і «Когнітивна орієнтація (локус контролю)» (авт. Дж. Роттер); тести «Самооцінка вольових якостей» і «Діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях» (К. Томас); методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда; п'ятифакторний опитувальник особистості «Велика п'ятірка» та анкета збору соціально-демографічних даних.

Для визначення ефективності управління та характеристики керівництва здійснено опитування їхніх підлеглих за тестом визначення ефективності діяльності керівника, а також модифікованих тестів: «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина; «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»; діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас). Для обробки даних методик дослідження психологічного профілю керівника та впливу його на ефективність управлінської діяльності застосовано такі методи математичної статистики, як порівняльний аналіз дослідження, кореляційний (критерій Пірсона) та факторний аналіз. В опитуванні взяли участь 233 керівники різних спеціальностей, переважна частина з них працює в органах правопорядку. Остаточну вибірку, яка аналізувалася та описувалася, становили керівники, котрі впроваджують управлінські функції в органах правопорядку, що охопила 198 керівників. Серед опитаних керівників 169 осіб (85,4%) є представниками чоловічої статі та 29 осіб (14,6%) – жіночої. Віковий розподіл: 20–64 роки, з переважанням респондентів у віці до 35 років.

Розподіл щодо професійного стажу роботи становив від 2 до 41 року. Щодо стажу на керівній посаді, то він варіювався від 1 року до 17 років. Стаж управлінської діяльності до 2 років мали 72 респонденти (36,4%); у другу групу ввійшли управлінці зі стажем роботи на керівній посаді від двох до чотирьох років – 65 опитаних (32,8%); третю групу становили досліджувані, що мають стаж управлінської діяльності більше чотирьох років, – 61 особа (30,8%).

У вибірці досліджуваних керівників переважає:

1. Високий рівень розвитку організаційних здібностей, що вказує на вміння менеджерів організувати колектив до роботи і позитивно впливає на ефективність роботи керівника та організації в цілому. Це забезпечує чітку спрямованість на мету, ефективне використання ресурсів, покращену комунікацію, зниження стресу та конфліктів, а також підвищує мотивацію та адаптивність співробітників;

2. Високий рівень розвитку комунікативних здібностей, що вказує на вміння керівників застосовувати комунікацію для організації колективу. А це позитивно впливає на ефективність роботи керівника та організації;

3. Кількість керівників із високим рівнем прояву волевих якостей, що, очевидно, є основою їхньої ефективності у процесі виконання управлінських професійних обов'язків.

Третина опитаних керівників обирають суперництво як стиль поведінки у процесі управлінської професійної діяльності; майже третина опитаних менеджерів демонструють високий рівень застосування стилю співпраці і п'ята частина опитаних керівників обирають компроміс як стиль поведінки під час управлінської професійної діяльності та у процесі взаємодії з підлеглими і вищим керівництвом. Чимала кількість підлеглих задоволена своєю працею на дуже високому та високому рівнях. Це співробітники, які задоволені своїми умовами праці, завданнями, робочим середовищем, керівництвом. Високий рівень задоволеності такими аспектами у роботі позитивно впливає на мотивацію, продуктивність і загальну атмосферу в колективі. А це може свідчити про ефективність керівництва, про відповідність його психологічних характеристик завданням та особливостям завдань, які вони виконують під час професійної діяльності.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПРОФІЛЮ КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Характеристика психологічного профілю ефективного керівника

Емпіричне дослідження психологічного профілю керівника та його вплив на ефективність управлінської діяльності проводилося впродовж 2023–2024 років серед представників Національної поліції України та працівників системи МВС України, що працюють на керівних посадах. Вибірку становили 198 керівників різних підрозділів Національної поліції України та системи МВС України.

Відповідно до мети та завдань дослідження, а також з урахуванням досліджень таких учених, як В. Барко, В. Остапович⁵⁷, П. Безус та К. Білодід⁵⁸, М. Корман⁵⁹, В. Лисенко, Н. Кондратюк, Є. Худалаєв⁶⁰, Л. Лефтерова, С. Мул⁶¹, М. Любецька⁶² та ін., встановлено: найбільше на ефективність діяльності очільника впливають розвинуті організаторські й комунікативні здібності.

Під організаторськими здібностями розуміють практичні вміння людини, що є пов'язаними з організацією якоїсь справи або взаємодії

⁵⁷ Барко В. І., Остапович В. П. Психологічний профіль керівника територіального підрозділу поліції охорони. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 березня 2020 року). Харків, 2020. С. 133–138.

⁵⁸ Безус П. І., Білодід К. С. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка & держава*. 2018. № 1. С. 66–68.

⁵⁹ Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника...

⁶⁰ Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Худалаєв Є. Г. Керівництво та лідерство як суб'єктивний феномен в системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. № 32. С. 143–148. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/23.pdf

⁶¹ Лефтеров В., Мул С. Психологічна підготовка керівників правоохоронних органів до управління в кризових умовах. *Disaster and crisis psychology problems*. 2021. № 2. С. 37–46. <https://doi.org/10.52363/dcpp-2021.2.4>

⁶² Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 91–95. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.91>

людей під час її виконання⁶³. Організаторські здібності мають значний вплив на ефективність роботи в управлінській діяльності. Організаторські здібності виявляються у:

– *плануванні та координації*: керівники з розвинутими організаторськими здібностями здатні ефективно планувати та координувати дії інших. Можуть легко структурувати завдання, розподілити ресурси та час, що дозволяє їм досягати мети з більшою ефективністю;

– *управлінні часом*: наявність організаторських здібностей вказує на здатність ефективно управляти своїм та часом інших. Керівники можуть обирати пріоритети, планувати розклади та встановлювати строки виконання завдань, що допомагає зберігати продуктивність;

– *уміння розподіляти завдання*: менеджери вміють коректно доручати завдання членам команди або співробітникам так, аби кожен працював максимально продуктивно та з повною залученістю;

– *здатності управляти ресурсами*: керівники управляють фінансами, матеріальними, людськими ресурсами тощо. Управлінці можуть ефективно розпоряджатися ресурсами для досягнення максимальних результатів;

– *розв'язанні проблеми та управлінні ризиками*: керівники зазвичай володіють вміннями прогнозувати виникнення можливих проблем та ризиків, а також розробляти стратегії вирішення або ж запобігання їм. А це допомагає уникнути затримок у розвитку компанії і занадто великих втрат ресурсів;

– *умінні комунікувати та співпрацювати*: організаторські здібності сприяють ефективній комунікації та співпраці в межах команди або організації. Вони забезпечують зв'язок між учасниками процесу та координацію спільних зусиль для досягнення командних цілей.

⁶³ Балабанова Л. М., Яцічка Л. М. Організаторські здібності та їх прояв у майбутніх фахівців сил охорони правопорядку. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2017. № 22. С. 59–66.

Отже, організаторські здібності виконують ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності менеджерської роботи, допомагаючи управляти ресурсами, планувати та координувати дії команди.

Для прикладу О. М. Бандурка та інші вчені⁶⁴ зазначають, що у керівників різних рівнів управління в органах внутрішніх справ важливою якістю, що забезпечує ефективність роботи, є організаторські здібності. Співзвучними щодо важливості організаторських схильностей та їхнього впливу на результативність роботи є позиції дослідників В. І. Барко і П. В. Макаренко⁶⁵, які вказують на важливість уміння організувати інших людей у процесі професійної управлінської діяльності. Т. В. Матієнко⁶⁶ запропоновано психодіагностичну модель керівника органу внутрішніх справ та виділено компонент «Ділові і організаторські якості». Автор зазначає, що організаційні здібності проявляються на всіх етапах роботи керівника, як-от підбір, навчання працівників, створення колективу. Схильності до організації виявляються у спрямованості на досягнення результатів, умінні керувати в екстремальних умовах, в організації ефективної взаємодії між працівниками.

Для прикладу, Л. Березовська, Л. Орбан-Лембрик та А. Пукіш⁶⁷ зазначають, що в оцінці управлінської діяльності керівника враховують його організаційний та комунікативний потенціал. Л. І. Березовська⁶⁸ на основі метааналізу досліджень аргументує, що

⁶⁴ Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В. Юридична психологія: посібн. Харків: Вид-во ХНУВС, 2002. 596 с.; Бандурка О. М. Місце і роль керівника у підрозділах Національної поліції України. *Особистість, суспільство, закон*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. С. П. Бочарової (м. Харків, 15 квітня 2021 року). Харків: ХНУВС, 2021. С. 26–30.

⁶⁵ Барко В. І., Макаренко П. В. Психологічна діагностика управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ. *Право і Безпека*. 2012. № 2. С. 209–214.

⁶⁶ Матієнко Т. В. Психологічна структура особистості керівника правоохоронних органів. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2017. № 1. С. 132–137.

⁶⁷ Березовська Л. І., Пукіш А. О. Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів. *Вісник Національного університету оборони України*. 2015. № 1(44). С. 21–27; Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібн. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.

⁶⁸ Березовська Л. І., Пукіш А. О. Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів...

найбільш важливими для керівника є риси, що згруповано в чотири основні блоки професійно значущих якостей: мисленнєві, організаторські, комунікативні та особистісні якості. Також, М. Возна та Ю. Миронов⁶⁹ акцентують, що організаційні схильності тісно пов'язані з лідерськими якостями керівника, які, своєю чергою, впливають на ефективність керівника. А. Вознюк⁷⁰ розмірковує про те, що завдяки наявності високого рівня організаторських схильностей керівники освітніх організацій справляються з викликами, які виникають перед освітніми організаціями. Є. Гейко, Г. Горська та І. Радул⁷¹ також звертають увагу на здатність керівника до організації роботи колективу підприємства: як державного, так і приватного. Г. Дерябіна⁷² визначила, що управлінський потенціал є ресурсом управлінських можливостей людини, її здатність до управлінських дій, управлінської діяльності в цілому, що може і визначати ефективність роботи керівника. В. Барко та М. Чекулаєв⁷³ вважають, що організаційні здібності входять у структуру управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ; Б. Савченко⁷⁴ розглядає організаторські здібності керівника державного управління; А. Семез⁷⁵ вивчає їх у процесі адаптації менеджера освіти, М. Ткалич⁷⁶ – під час особистісно-професійного

⁶⁹ Возна М. В., Миронов Ю. Б. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника...

⁷⁰ Вознюк А. В. Психологія управління педагогічними працівниками в освітніх округах...

⁷¹ Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства...

⁷² Дерябіна Г. В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Київ, 2008. 19 с.

⁷³ Барко В. І., Чекулаєв М. А. Теоретичні підходи до визначення психологічного змісту і структури управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ. *Право і безпека*. 2015. № 1. С. 85–90; Чекулаєв М. А. Теоретичні підходи до проблеми психологічної діагностики управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2014. Вип. 1(2). С. 157–162.

⁷⁴ Савченко Б. Г. Організаторські здібності керівника державного управління. *Державна служба: аспекти та практики*. 2012. № 1(41). С. 396–401.

⁷⁵ Семез А. Теоретичні аспекти професійно управлінської адаптації менеджера освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2012. Вип. 107(2). С. 136–145.

⁷⁶ Ткалич М. Г. Етапи та особливості особистісно-професійного розвитку в управлінській діяльності. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 2(10). С. 130–136.

розвитку в управлінській діяльності; А. Яцинік аналізує їх⁷⁷ як складову професіограми керівника дошкільного навчального закладу. Є. Болотіна⁷⁸ наголошує на ролі компетентності у ефективності державного управління, що не може реалізуватися без керівника. В. Остапович⁷⁹ згадує, що психологічною основою менеджменту персоналу Національної поліції України є розвинуті організаційні та комунікативні здібності. О. Пасько⁸⁰ аргументує, що у психологічний профіль операційної готовності слідчого входить вміння організувати свою діяльність.

В такому випадку, для ефективної роботи керівника організаційні здібності є провідною особистісною характеристикою. Оскільки у дослідженні взяли участь управлінці, які працюють в органах внутрішніх справ, то варто зосередитися на аналізі прояву в них організаційних здібностей.

Для діагностування прояву організаторських і комунікативних схильностей використано методику «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) Б. А. Федоришина В. В. Синявського⁸¹. Тест побудований на здатності особи виконувати самооцінку своєї поведінки та свого психологічного стану в ситуації з власного життєвого досвіду. У дослідженні проаналізуємо прояв схильностей до організації та комунікації у керівників, що мають різний стаж управлінської діяльності. Як нами зазначено, у вивченні впливу психологічного профілю керівника на його управлінську діяльність взяли участь респонденти з різним стажем роботи на керівній посаді. А саме: першу групу утворили респонденти, які

⁷⁷ Яцинік А. В. Організаторські здібності як складова професіограми керівника дошкільного навчального закладу. *Науковий огляд*. 2015. № 7(17). С. 1–9.

⁷⁸ Болотіна Є. В. Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 138–145.

⁷⁹ Остапович В. П. Правові та психологічні основи менеджменту персоналу Національної поліції України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 19.00.06. Харків, 2020. 41 с.; Остапович В. П. Юридико-психологічні аспекти професійної діяльності керівника поліції охорони. *Психологічний часопис*. 2020. Т. 6. № 1 (23). С. 152–162. <https://doi.org/10.31108/1.2019.1.21.2>

⁸⁰ Пасько О. М. Психологічний профіль операціональної готовності слідчого. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 2. С. 134–136.

⁸¹ Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологія вищої освіти: практикум: навч. посібн. Київ: Каравела, 2008. 336 с.

працюють до 2 років на управлінській посаді (n=72; 36,4%); у другу групу ввійшли управлінці зі стажем роботи на керівній посаді від двох до чотирьох років (n=65; 32,8%); у третю групу об'єдналися досліджувані, що мають стаж управлінської діяльності більше чотирьох років (n=61; 30,8%).

Розподіл організаційних здібностей залежно від стажу управлінської діяльності висвітлено на рис. 3.1 та у додатку А.1.

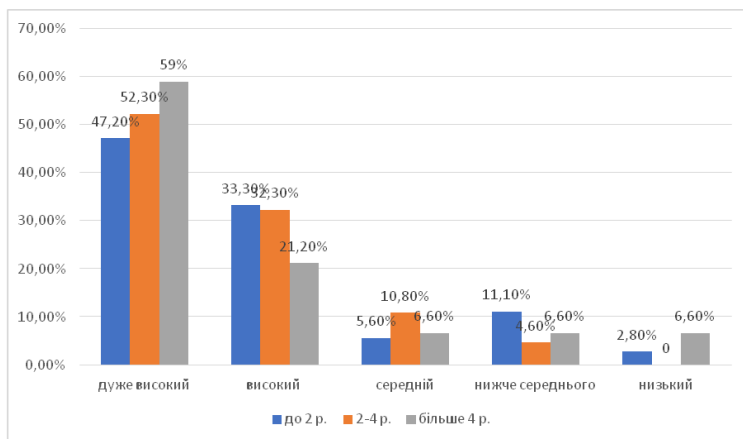


Рис. 3.1 Організаторські здібності

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2-4 роки, 4 і більше років; рівні: дуже високий, високий, середній, нижче середнього, низький.

Порівняння показників груп керівників із різним стажем управлінської діяльності вказує на незначну відмінність. Дуже високого рівня організаторські здібності демонструють 59% опитаних керівників зі стажем управлінської діяльності більше 4-ох років, на противагу 47,2% респондентів, які тільки почали свій шлях професійної діяльності управлінця (до 2 років стажу управлінської діяльності). Отримані дані молодих керівників частково перегукуються з результатами опитування Л. Балабанової та

Л. Яіцької⁸², які визначили загалом знижений рівень прояву організаторських схильностей у майбутніх фахівців сил охорони правопорядку.

Керівники з тривалішим стажем управлінської діяльності загалом мають більше можливостей для розвитку та вдосконалення своїх організаторських здібностей. За час управлінської діяльності вони могли зіткнутися з різними ситуаціями, навчитися ефективно планувати, розподіляти ресурси та управляти командами. У них було більше часу для навчання на власних помилках та успіхах. Такі керівники накопичили знання та вміння, які допомагають їм ефективніше організувати роботу колективу. Значний стаж управлінської діяльності дозволяє їм розвинути лідерські якості, що охоплюють вміння надихати, мотивувати та організувати команду для досягнення спільних цілей. Управлінці зі стажем більш впливові та мають вищий авторитет серед підлеглих, що також сприяє кращій організації роботи. Їхній досвід та репутація можуть підвищувати довіру та співпрацю в колективі. Досвідчені керівники краще пристосовуються до змін в організаційному середовищі, оскільки мали можливість спостерігати та впроваджувати різні стратегії організації роботи в різних умовах. Також вони часто виконують роль менторів для молодших управлінців, передаючи їм знання та досвід, що підвищує їхні організаторські здібності.

Так, вищий рівень організаторських здібностей серед досвідчених керівників можна пояснити накопиченими знаннями, розвитком професійних навичок, адаптацією до управлінських викликів і впливом на команду. Це підкреслює важливість досвіду в управлінській діяльності для досягнення високої ефективності організації роботи.

Водночас 20% досвідчених керівників та ті, хто тільки почав працювати на керівній посаді, вказують, що мають середній, нижче середнього та низький рівні розвитку організаторських схильностей. Ми вважаємо, що незалежно від управлінського стажу

⁸² Балабанова Л. М., Яіцька Л. М. Організаторські здібності та їх прояв у майбутніх фахівців сил охорони правопорядку...

організаторські здібності можуть значно варіюватися. Це може свідчити про нерозвинутість організаторських навичок у керівників, навіть якщо у них є багаторічний досвід. І ті, хто тільки почав свій шлях в управлінській діяльності, можуть мати різну підготовку та природні здібності. Можливо, деякі керівники працювали в умовах, де ці навички не були пріоритетними, або не мали можливості їх розвивати. Організаторські здібності можуть бути частково зумовлені особистими якостями, такими як схильність до лідерства, комунікаційні навички та здатність до багатозадачності.

Здатність до управління, високий рівень розвитку організаторських здібностей допомагають керівникам правильно підбирати працівників та ефективно використовувати їхні вміння й можливості для вирішення завдань. Ефективний керівник уміло створює згуртований та дружній колектив, який вирішує завдання у боротьбі зі злочинністю, під час охорони правопорядку та спрямований на підтримку професійного рівня усієї команди, здатний до організації ефективної роботи служб та підрозділів із профілактики, виявлення та розкриття злочинів. Попри те, конкурентоспроможність організації значно підвищується завдяки ефективності керівника, який володіє високим рівнем розвитку організаторських здібностей⁸³.

Опитування підлеглих щодо вияву організаторських схильностей у їхніх керівників засвідчило, що здебільшого підлегли визначають високий рівень розвитку схильностей до організації. Приблизно 50% респондентів вказують на дуже високий рівень прояву організаторських здібностей (7 балів), 20% – на високий рівень (6 балів) та 20% – на середній рівень. Підлегли керівників, що взяли участь в опитуванні, вказують, що їхні начальники часто виявляють ініціативу під час роботи, що можемо інтерпретувати як позитивний вплив на ефективність роботи керівника та в організації загалом.

⁸³ Барко В. І., Макаренко П. В. Психологічна діагностика управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ...; Безус П. І., Білодід К. С. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації...

Керівники, демонструючи ініціативу, слугують прикладом для своїх підлеглих, що може мотивувати інших працівників також проявляти ініціативу та бути більш активними в роботі. Такі керівничі зазвичай сприяють інноваціям і вдосконаленню процесів, активно шукають нові підходи та рішення, що може призвести до підвищення ефективності та продуктивності. Ці лідери здатні швидше виявляти та вирішувати проблеми, що виникають у роботі; не чекають вказівок ззовні, а самостійно шукають способи урегулювання ситуацій. Керівники залучають підлеглих до обговорень і прийняття рішень, а це поліпшує командну роботу, сприяє підвищенню загальної ефективності. Зразом керівникам, що є ініціативними, зазвичай більше довіряють підлегли, оскільки вони демонструють, що готові брати на себе відповідальність. Це створює позитивну атмосферу в колективі та сприяє відкритій комунікації. Так, ініціатива менеджерів позитивно впливає на ефективність роботи в організації, що сприяє створенню мотивованої, інноваційної та продуктивної робочої атмосфери, де кожен співробітник має змогу робити свій внесок в успіх команди та організації в цілому.

Також підлегли, що взяли участь в опитуванні, вказують, що їхні керівники вміють організувати колектив до роботи. Такі управлінці знають, як об'єднати команду, чітко визначають цілі та завдання, що спрямовує зусилля всіх членів колективу на досягнення спільних результатів. Вони ефективно розподіляють ресурси, а саме: час, матеріали та людські ресурси; чітко визначають ролі та обов'язки кожного співробітника, створюють ефективні канали комунікації, що забезпечує своєчасний обмін інформацією та координацію дій між членами команди. Керівник, що вміє організувати роботу, сприяє зниженню рівня стресу серед підлеглих, оскільки вони знають, що очікується від них, і мають чіткий план дій, а це також допомагає уникати конфліктів, пов'язаних із невизначеністю та нерозподіленими обов'язками. Організовані очільники здатні швидко реагувати на зміни та коригувати плани відповідно до нових умов. Тому колектив стає більш адаптивним та ефективним за змінних обставин і впливає на ефективність роботи загалом.

Отже, вміння організувати колектив до роботи позитивно впливає на ефективність роботи керівника та організації. Це забезпечує чітку спрямованість на досягнення мети, ефективне використання ресурсів, покращення комунікації, зниження стресу та конфліктів, а також підвищує мотивацію та адаптивність співробітників.

Комунікативні здібності керівників є одними з найважливіших навичок для успішного управління колективом в організації. Йдеться про здатність ефективно передавати інформацію, вміння слухати, розпізнавати та розуміти емоції підлеглих, вирішувати конфлікти через посередництво або пошук компромісу, залучати працівників до обговорення важливих питань, створювати сприятливий комунікаційний клімат.

Комунікативні здібності керівників сприяють підвищенню продуктивності, більш швидкому і точному виконанню завдань, зменшенню кількості помилок і непорозумінь, поліпшенню психологічного клімату, що призводить до більшого залучення та мотивації. Через спілкування зміцнюється довіра між менеджером і підлеглим, створюється сприятливе робоче середовище, а також вчасно вирішуються конфлікти і не допускається їх ескалація.

Розвиток комунікативних здібностей є критично важливим для керівників, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність управління, продуктивність колективу та загальну атмосферу в організації.

Комунікативні здібності є базовими у діяльності менеджера. Д. О. Котляр та Я. С. Сахно⁸⁴ зазначають, що комунікативні здібності – це здатність людини взаємодіяти з іншими, адекватно розуміти та інтерпретувати отриману інформацію, а також правильно її передавати. О. М. Коkun⁸⁵ вказує, що розвинені вміння

⁸⁴ Котляр Д. О., Сахно Я. С. Комунікативні та організаторські якості лідера. *Гуманітарний дискурс суспільних проблем: минуле, сучасне, майбутнє*: матеріали Всеукр. наук. конф. (м. Черкаси, 18 квітня 2019 року). Черкаси: ЧПБ імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2019. С. 100–103.

⁸⁵ Коkun О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера...; Коkun О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця...

комунікувати переважно визначають можливість у керівника встановлювати та підтримувати контакти під час спілкування, прогнозування поведінки та діяльності людей. Дослідники Л. І. Березовська та Л. Е. Орбан-Лембрик⁸⁶ зазначають, що при оцінці результативності управлінської діяльності керівника враховують організаційний та комунікативний потенціал. Л. І. Березовська⁸⁷ на основі метааналізу досліджень визначила, що риси керівника зібрано в чотири основні блоки професійно значущих якостей: мисленнєві, організаторські, комунікативні та особистісні. Г. В. Дерябіна⁸⁸ підкреслила, що управлінцям властиве ділове спілкування, здатність до різнопланових комунікацій, до виконання управлінських дій, управлінської діяльності в цілому, що може і визначати ефективність роботи керівника.

Цікавими у цьому контексті є роздуми Т. Браніцької, О. Герасімової та Н. Логутіної⁸⁹ щодо взаємовпливу емоційного інтелекту, здатності до комунікації та ефективності сучасного керівника: соціальні компетенції, розвиток емоційного інтелекту, в тому числі комунікативні здібності, є ключовими компетенціями керівника, які допомагають краще розуміти інших, ефективно управляти колективом і загалом уміти добре комунікувати як із підлеглими, так і з керівництвом. Т. Браніцька і Н. Логутіна⁹⁰ вважають, що комунікативні здібності є основними у конфліктологічній компетентності управлінця, яка розвивається за допомогою медіації та навчання її основам. Діденко М.⁹¹ зазначає, що структуру професійного значущих якостей студентів – майбутніх

⁸⁶ Безус П. І., Білодід К. С. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації...; Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління...

⁸⁷ Безус П. І., Білодід К. С. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації...

⁸⁸ Дерябіна Г. В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості...

⁸⁹ Браніцька Т., Герасімова О., Логутіна Н. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій керівника...

⁹⁰ Браніцька Т., Логутіна Н. Медіація як засіб розвитку конфліктологічної компетентності управлінців: психологічний аспект...

⁹¹ Діденко М. С. Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 1. С. 26–35.

менеджерів – становлять когнітивний, мотиваційний, операційний, комунікативний та особистісний компоненти. Авторка додала, що ті студенти, які мають трудовий та/або управлінський стаж, володіють кращими комунікативними здібностями незалежно від курсу навчання, а також дуже наближені до таких демонструють показники ті студенти, що навчаються на випускних курсах у закладах вищої освіти. Розвиток описаної ситуації розглянуто авторкою⁹² у процесі обґрунтування умов, які сприяють розвитку значущих якостей менеджера організації, зокрема здатності до комунікації.

Розподіл комунікативних здібностей залежно від стажу управлінської діяльності зображено на рис. 3.2 та у додатку А.2.

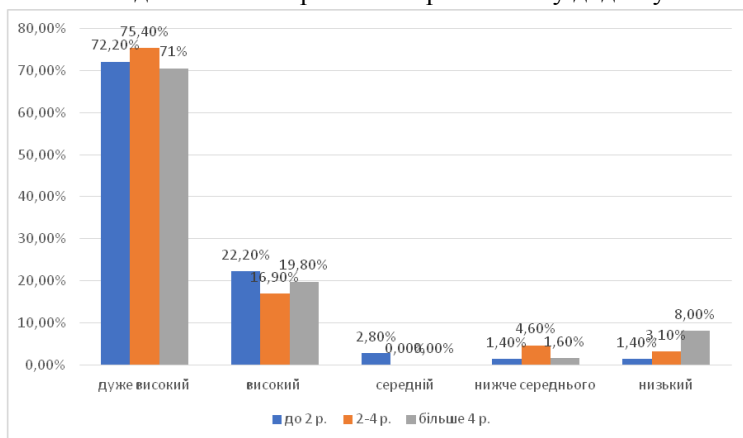


Рис. 3.2 Комунікативні здібності

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2-4 роки, 4 і більше років; рівні: дуже високий, високий, середній, нижче середнього, низький.

Порівняння показників здібностей до комунікації груп керівників із різним стажем управлінської діяльності вказує на

⁹² Діденко М. Умови розвитку професійної значущих якостей менеджера організації в процесі професійної підготовки. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки*: збірн. наук. пр.; за ред. Ірини Себенкової. 2017. № 2(18). Миколаїв: МНУ ім. В. О. Сухомлинського. С. 54–58.

незначну відмінність. Дуже високого рівня комунікативні здібності демонструють 75,4% опитаних керівників зі стажем управлінської діяльності від 2 до 4 років, незначно менше в групах із меншим і більшим стажем управлінської діяльності (72,2% та 71% відповідно). У майже 20% респондентів у кожній групі визначено високий рівень здатності до комунікації. Зауважуємо, що 8% опитаних мають знижений рівень здібностей до комунікації.

Найвищий відсоток керівників із дуже високим рівнем комунікативних здібностей спостерігається серед тих, хто має стаж від 2 до 4 років. Це може вказувати на те, що означені управлінці вже набули достатнього досвіду для впевненого спілкування та керування командою, але ще зберігають високу мотивацію до самовдосконалення. Відсоток керівників із дуже високими комунікативними здібностями знижується серед молодих лідерів (72,2%) та менеджерів зі стажем понад 4 роки (71%). Це може бути зумовлено тим, що молоді очільники ще адаптуються до своїх ролей і не повністю розвинули свої навички, а більш досвідчені керівники схильні до професійного вигорання або застосовують застарілі методи управління.

Отже, стаж управлінської діяльності від 2 до 4 років може бути оптимальним періодом для розвитку та вдосконалення комунікативних навичок, оскільки керівники вже мають певний управлінський досвід, але ще зберігають високу мотивацію та енергію.

Наявність 8% керівників з низьким рівнем комунікативних здібностей у всіх групах керівників свідчить про потребу в проходженні спеціалізованих тренінгів і програм розвитку комунікативних навичок для всіх рівнів керівництва.

Опитування підлеглих щодо прояву комунікативних здібностей у їхніх керівників довело, що здебільшого підлеглі демонструють високий рівень розвитку схильностей до комунікації. Більше 50% респондентів вказують на дуже високий рівень прояву комунікативних здібностей (7 балів), що свідчить про високу ефективність комунікації керівників. До 20% підлеглих вважають, що

комунікативні здібності їхніх керівників сягають високого рівня (6 балів), а близько 30% відзначають середній рівень цих здібностей. Це також підтверджує загальну позитивну динаміку в комунікації в організації. Спілкування очільників із підлеглими сприяє покращенню ефективності роботи, оскільки зменшується кількість непорозумінь, підвищується мотивація та підтримується позитивний робочий клімат. Підлеглі керівників, що взяли участь в опитуванні, вказують, що управлінці налагодили з ними добрі контакти, що можемо інтерпретувати як позитивний вплив на ефективність роботи керівника та організації загалом.

Виявлення керівником ініціативи у спілкуванні з підлеглими справді може позитивно впливати на ефективність роботи як самого очільника, так і організації. Це стимулює відкритість і схиляє до співпраці: управлінець, який виявляє ініціативу у спілкуванні, сприяє створенню відкритого середовища, де підлеглі без побоювань висловлюють свої ідеї та погляди, а це поліпшує взаєморозуміння і зменшує ймовірність виникнення конфліктів. Такі керівники мотивують і підтримують ініціативу підлеглих, а підлеглі, які бачать, що їхні ідеї та пропозиції важливі для керівництва, більш схильні до нових починань. Підтримка управлінцем своєї команди також сприяє підвищенню ефективності рішень, адже через активне спілкування з очільником утворюється оперативний обмін інформацією, відтак вдається швидше реагувати на зміни в середовищі, приймати обгрунтовані рішення та забезпечувати високу ефективність роботи організації.

Отже, ініціативне спілкування керівника є важливим фактором у підтримці позитивного робочого клімату, посиленні мотивації та ефективності команди, що в результаті призводить до загального підвищення ефективності діяльності.

Схильність до певного стилю керівництва визначається індивідуальними рисами керівника, його особистими цінностями, досвідом, а також специфікою організації та ситуаційними факторами. Основними стилями керівництва є: авторитарний, демократичний, ліберальний. За авторитарного стилю менеджер

виявляє високий рівень контролю, застосовує чіткий розподіл завдань та ухвалює рішення без консультацій з підлеглими. У демократичному стилі управлінець приймає рішення на основі консультацій та обговорень із колективом і відкритий до зворотного зв'язку. За ліберального стилю очільник не здійснює належного контролю, надає підлеглим широку автономію і мінімально втручається в робочий процес. Л. Калушка⁹³ зазначає, що стиль керівництва впливає на ефективність управління персоналом. Авторитарний стиль керівництва відображається на підвищенні продуктивності праці, а термін виконання завдань є коротким. Але цей ефект є тимчасовим, короткостроковим. Щодо демократичного стилю, то він створює сприятливі умови для вираження ініціативи підлеглими, а також під час його застосування розвивається відповідальність за частину роботи. Руснак О. М.⁹⁴ обґрунтовує, що від застосовуваного стилю керівництва залежить ефективність роботи колективу. Найбільш прийнятним є демократичний стиль керівництва. Як доводять дослідження психологів, часто керманічі застосовують змішані стилі керівництва. Найчастіше поєднують демократичний з авторитарним, рідше – демократичний та ліберальний, і майже ніколи не змішують авторитарний та ліберальний.

Визначення стилю керівництва здійснено на основі застосування тесту «Діагностика схильності особистості до певного стилю керівництва».

Показники схильності до певних стилів керівництва залежно від стажу управлінської діяльності висвітлено на рис. 3.3 та у додатку А.3.

⁹³ Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74–80.

⁹⁴ Руснак О. М. Стиль керівництва завідувача дошкільним навчальним закладом. *Наука і освіта: науково-практичний журнал*. 2007. № 1–2. С. 172–175.

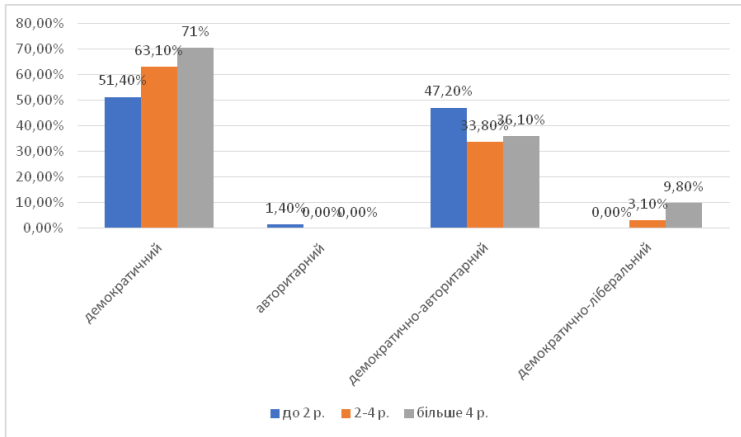


Рис. 3.3 Стилі керівництва

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2–4 роки, 4 і більше років; стилі керівництва: демократичний, авторитарний, демократично-авторитарний, демократично-ліберальний.

Як зазначено на рис. 3.3, такий стиль керівництва, як демократичний, є переважальним у всіх виділених групах управлінців із різним стажем перебування на керівній посаді. Найбільш часто його застосовують у групі зі стажем керівної діяльності понад 4 роки (71% респондентів). Досвідчені керівники частіше схильні застосовувати демократичний підхід, що може бути пов'язано з їхнім розумінням важливості залучення колективу до прийняття рішень і врахування думок підлеглих. 63,1% керівників у групі зі стажем управлінської роботи від двох до чотирьох років застосовують у своїй діяльності демократичний стиль: вони ще знаходяться в процесі вдосконалення своїх управлінських навичок та експериментують з різними стилями керівництва. Найменше тих, хто застосовує демократичний стиль, серед молодих керівників – 51,4% опитаних. Це може бути пов'язано з тим, що такі очільники ще набувають досвіду та впевненості в своїх управлінських здібностях, і можуть частіше практикувати інші стилі керівництва, скажімо, авторитарний або ліберальний, намагаючись знайти найбільш ефективний підхід.

Відтак керівники зі значним досвідом більше схильні до використання демократичного стилю, що свідчить про їхню впевненість у собі та розуміння важливості залучення команди до процесу прийняття рішень. Менш досвідчені управлінці активно використовують демократичний стиль, продовжують розвивати свої навички та експериментують із різними стилями керівництва. Молоді керівники, ймовірно, ще в процесі формування свого управлінського стилю, тому частіше використовують інші підходи. У них, можливо, недостатньо впевненості у застосуванні демократичного стилю через незначний досвід та необхідність швидко утвердити свій авторитет.

Згідно з результатами опитування (рис. 3.3), значна частина респондентів демонструє змішаний стиль керівництва – демократично-авторитарний. 47,2% молодих керівників (до 2 років стажу), що взяли участь в опитуванні, використовують демократично-авторитарний стиль управління. Тобто вони поєднують елементи демократичного та авторитарного підходів, намагаючись знайти баланс між контролем та залученням команди. Цей стиль є популярним серед молодих керівників, які ще тільки формують свої управлінські навички та шукають оптимальний підхід у взаємодії з підлеглими. Він дає їм змогу бути гнучкими, комбінуючи залучення підлеглих до прийняття рішень із сильним контролем і авторитетом тоді, коли це необхідно.

Так, 33,8% керівників зі стажем управлінської діяльності від 2 до 4 років також застосовують демократично-авторитарний стиль управління. Можливо, вони обирають його через розвиток більш чіткого управлінського стилю з акцентом на демократичності, а також починають відмежовуватися від авторитарних елементів, довіряючи підлеглим та залучаючи їх до ухвалення рішень. Це може бути наслідком набуття впевненості в своїх управлінських здібностях та розвитку навичок ефективного лідерства.

Тимчасом 36,1% керівників зі стажем управлінської діяльності більше 4 років використовують демократично-авторитарний стиль управління, що може бути обумовлено необхідністю адаптації до різних ситуацій та вимог. Досвідчені очільники часто поєднують

демократичний і авторитарний підходи для досягнення найкращих результатів. Вони можуть швидко переходити від демократичного стилю до авторитарного залежно від ситуації, забезпечуючи як залучення підлеглих, так і оперативність у прийнятті рішень.

Отже, молоді керівники частіше застосовують демократично-авторитарний стиль, що свідчить про їхню гнучкість і бажання знайти баланс між різними підходами до управління. Керівники зі стажем від 2 до 4 років менше покладаються на змішаний стиль, надаючи перевагу чітко визначеним демократичним підходам, що свідчить про еволюцію їхніх управлінських навичок. Досвідчені керівники використовують змішаний стиль для забезпечення гнучкості та адаптації до різних управлінських ситуацій, що допомагає їм ефективніше керувати командами. Локус контролю у керівників є психологічною характеристикою, яка визначає, наскільки вони вважають, що можуть контролювати події у своєму житті та своїй організації. Виділяють внутрішній (інтернальний) або зовнішній (екстернальний) локус контролю. Інтернальний локус контролю визначає відповідальність керівника за результати, самомотивацію, прагнення до саморозвитку та високий рівень ініціативи. Керівники з таким локусом контролю вважають, що результати їхньої діяльності залежать від їхніх зусиль, рішень і дій; вони впевнені у своїх здібностях; активно працюють над своїм розвитком, часто виявляють ініціативу і готові до вирішення проблем. Екстернальний локус контролю вказує на залежність від зовнішніх факторів, схильність до уникнення відповідальності, мотивацію від зовнішніх стимулів. Керівники з екстернальним локусом контролю вважають, що результати їхньої діяльності залежать від зовнішніх обставин, удачі або дій інших людей, і можуть уникати прийняття відповідальності за свої дії і рішення. А також очільники з таким локусом контролю частіше мотивуються зовнішніми факторами, як-от винагороди або визнання. О. Дмишко⁹⁵ зазначає, що локус контролю формується під впливом зовнішнього середовища в процесі життєдіяльності, зокрема

⁹⁵ Дмишко О. Детермінанти та психологічні особливості локусу контролю особистості. *Наука і освіта: науково-практичний журнал*. 2008. № 8-9. С. 47–51.

у професійній ситуації. У загальному, визначення локусу контролю здійснено на основі застосування методики дослідження локусу контролю (авт. Дж. Ротгер).

Розподіл локусу контролю залежно від стажу управлінської діяльності зображено на рис. 3.4 та у додатках А.4, А.5.

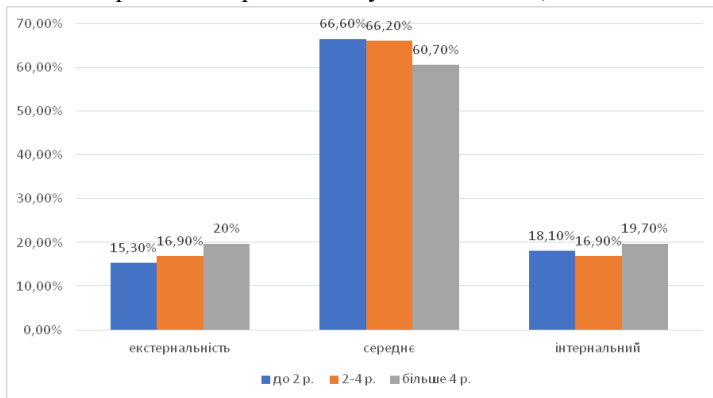


Рис. 3.4 Локус контролю

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2–4 роки, 4 і більше років.

Як зазначено на рис. 3.4, близько 40% опитаних мають чітко визначений локус контролю, що свідчить про їхню впевненість у тому, що вони розуміють джерела контролю над своїм життям і діяльністю. Неочікувано серед респондентів зі стажем керівної діяльності понад 4 роки виявилось 19,7% осіб із демонстрацією екстернального локусу контролю. Означене може вказувати на те, що з часом деякі керівники починають вважати, що на їхню роботу впливають зовнішні фактори (наприклад, організаційні зміни, економічні умови). Попри те, серед молодих керівників таких спостерігається 15,3%, що можна пояснити їхньою впевненістю у власних силах на початку кар'єри. Щодо інтернальності, то найбільше цей критерій так само виявляється у старших управлінців, найменше – серед тих, хто перебуває на керівній посаді від двох до чотирьох років.

Отже, керівники з більшим стажем переважно розвивають чіткий і визначений локус контролю. Однак серед них також є ті, хто вважає, що на їхнє життя впливають зовнішні фактори. Це може вказувати на накопичення досвіду та розуміння складності зовнішнього середовища. Молоді керівники, хоча й мають менше екстернального локусу контролю, все ж таки демонструють порівняно високу впевненість у своїй здатності контролювати події. Це свідчить про їхній ентузіазм і оптимізм на початку кар'єри. Керівники зі стажем від 2 до 4 років можуть переживати перехідний етап, де їхня впевненість у власних силах зазнає випробувань. Це період, коли менеджери стикаються з новими викликами та труднощами, що впливає на їхнє сприйняття контролю.

Опитування підлеглих щодо локусу контролю у їхніх керівників показало, що здебільшого підлеглі визначають високий рівень розвитку інтернальності. 50% респондентів вказують на дуже високий рівень прояву інтернальності (7 балів), до 20% – на високий рівень (6 балів). А також 25% опитаних підлеглих не можуть визначити локус контроль у своїх керівників. Це може вказувати на різне сприйняття або на відсутність чітко вираженого зовнішнього або внутрішнього контролю у поведінці керівників. Інтернальність очільників може мати значущий вплив на організаційну культуру та підходи до управління. Високий рівень інтернальності вказує на те, що керівники можуть бути схильні надавати перевагу внутрішнім мотиваційним чинникам і відчувати контроль над власними діями і рішеннями.

Отже, інтернальність у стилі поведінки керівників, як виявлено опитуванням, підкреслює їхню здатність до самоконтролю та внутрішньої мотивації, що може підтримувати ефективність і стабільність у роботі колективів і організації загалом.

Вольові якості керівників є тими ключовими характеристиками, що впливають на здатність ефективно керувати, приймати рішення і долати труднощі. Основними вольовими якостями, важливими для менеджерів, є: самодисципліна, рішучість, наполегливість, відповідальність, самоконтроль, стійкість, цілеспрямованість,

енергійність, самомотивація. Розвиток вольових якостей є значущим аспектом для керівників, оскільки вони дають змогу ефективно керувати командою, приймати обґрунтовані рішення і досягати окреслених цілей. О. Євмешкіна⁹⁶ зазначає, що готовність до діяльності є структурним особистісним утворенням, що складається з груп характеристик: це морально-вольові якості особистості, мотиви діяльності; знання, практичні навички та уміння, а також індивідуально-психологічні якості. Автором як окремий структурний елемент виділено вольові якості.

Визначення вольових якостей здійснено на основі застосування тесту самооцінки вольових якостей. Дані щодо розвитку вольових якостей залежно від стажу управлінської діяльності відображено на рис. 3.5 та у додатку А.6.

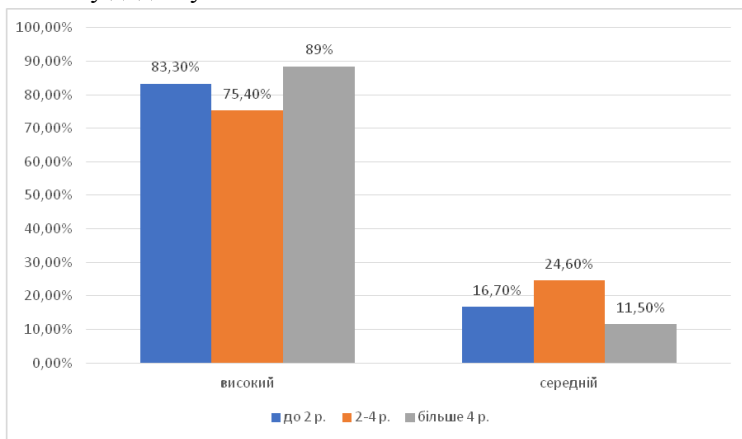


Рис. 3.5 Вольові якості

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2–4 роки, 4 і більше років.

Як зазначено на рис. 3.5, високий рівень розвитку вольових здібностей більше проявляється в тих, хто має значний стаж

⁹⁶ Євмешкіна О. Л. Психологічна готовність керівника органу державної влади до управлінської діяльності у змінному середовищі. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління.* 2014. Вип. 1. С. 106–113.

управлінської діяльності (88,5% серед опитаних). Це вказує на те, що тривалий досвід управління сприяє значному розвитку таких якостей, як рішучість, наполегливість, самоконтроль і здатність долати труднощі. З часом очільники опиняються перед численними викликами та труднощами, для подолання яких необхідні розвинені вольові якості. Цей досвід сприяє їх удосконаленню.

Найменше з високим рівнем вольових якостей виявлено серед керівників зі стажем управлінської діяльності від двох до чотирьох років (75,4% респондентів). Це може свідчити про те, що вони ще перебувають у процесі розвитку цих якостей. Керівники зі стажем від 2 до 4 років можуть ще не повністю розвинути вольові здібності, адже вони лише починають набувати необхідного досвіду для формування цих якостей, стикаючись з новими викликами та завданнями. Так, керівники з більш ніж чотирирічним стажем виявляють високий рівень вольових якостей, що свідчить про значний вплив досвіду на розвиток цих здібностей; керівники зі стажем від 2 до 4 років потребують додаткової підтримки та розвитку, щоб удосконалити свої вольові здібності. Це є важливим періодом, коли керівники формують свої управлінські якості та навички. В процесі керівництва можуть виникати різноманітні конфліктні ситуації. І у цих конфліктних ситуаціях керівники можуть використовувати різні стилі поведінки залежно від своїх особистісних рис, досвіду, характеру конфлікту та контексту. Є кілька основних стилів поведінки, які керівники можуть застосовувати для управління конфліктами: співпраця, суперництво, уникнення, пристосування, компроміс.

За використання стилю співпраці керівник активно залучає всі сторони до вирішення конфлікту з метою пошуку рішення, яке максимально влаштує всіх; проявляється високий рівень кооперації і наполегливості, а також використовується відкрита комунікація та співпраця для пошуку кращого рішення. При застосуванні суперництва очільник активно просуває свої інтереси, навіть якщо це призводить до конфронтації з іншими; виявляє високий рівень наполегливості та низький рівень кооперації, а також використовує

владу та вплив для досягнення своїх цілей. Під час використання стилю уникнення керівник переважно ухиляється від конфлікту, не бере активної участі у його вирішенні або відкладає таке вирішення на майбутнє, а також уникає обговорень і відкритих конфронтацій. Використовуючи стиль пристосування, керівник часто нехтує інтересами і бажаннями інших сторін конфлікту; проявляє високий рівень кооперації й низький рівень наполегливості, а також спрямованість на збереження гармонії і уникнення конфліктів. При застосуванні такого стилю, як компроміс, керівник шукає рішення, яке частково влаштує всі сторони конфлікту; виявляє помірний рівень кооперації і наполегливості, а також залучає до переговорів і пошуку взаємовигідних рішень.

Для прикладу О. А. Неватус⁹⁷ зазначає, що керівник повинен гнучко застосовувати стилі поведінки залежно від ситуації, що розгортається навколо конфлікту. Павленко І. Г.⁹⁸ дотримується такої ж позиції та зауважує, що жоден із стилів, запропонованих К. Томасом і Р. Кілменом, не є ефективним в усіх конфліктних ситуаціях і не може бути виділений як найкращий. Потрібно навчитися використовувати і водночас свідомо обирати кожний з цих стилів поведінки з огляду на конкретні обставини. О. Лебідь⁹⁹ аргументує, що засвоєний та апробований стиль поведінки за конфліктів під час навчання у закладах вищої освіти може стати основою застосовуваної стратегії управління конфліктами у процесі управлінської діяльності. О. Мармаза¹⁰⁰ вказує, що гнучкість

⁹⁷ Неватус А.О. Поведінка керівника у конфліктних ситуаціях: *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: тези VI Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів: (м. Дніпро, 8 грудня 2020 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 137–138.

⁹⁸ Павленко І. Г. Стратегія та методи керівника сучасного загальноосвітнього закладу під час вирішення конфлікту. *Innovative development of science, technology and education: The 1st International scientific and practical conference* (October 19–21, 2023). Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2023. P. 275–281.

⁹⁹ Лебідь О. В. Формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: теоретико-методичний аспект: монографія. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 416 с.

¹⁰⁰ Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004. 240 с.

застосування стилів поведінки є інноваційним і логічним підходом до управління.

Визначення стилів поведінки у конфліктних ситуаціях здійснено на основі застосування тесту діагностики можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас).

Розподіл суперництва як стилю поведінки у конфліктних ситуаціях залежно від стажу управлінської діяльності зображено на рис. 3.6 та у додатку А.7.

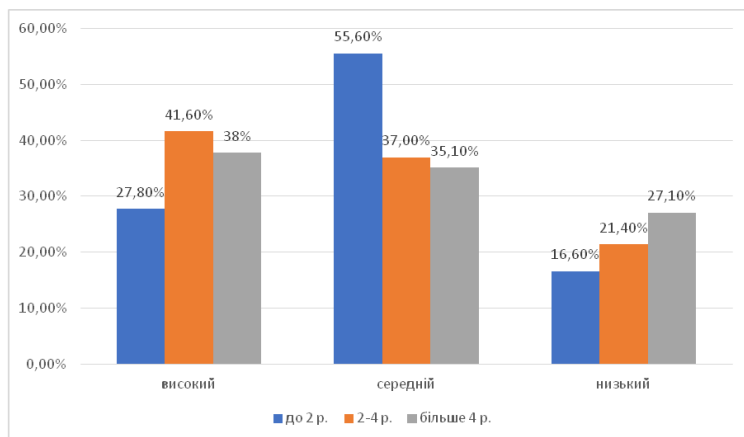


Рис. 3.6 Суперництво

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2–4 роки, 4 і більше років.

Як указано на рис. 3.6, серед управлінців із високим рівнем прояву суперництва як стилю поведінки найбільше тих, хто працює на керівній посаді від двох до чотирьох років, – 41,6%. Керівники більш активно залучаються до конкурентних стратегій у процесі управління та вирішення конфліктів. Це може свідчити про період активного утвердження в управлінській ролі. Вони можуть відчувати потребу довести свою компетентність і ефективність. Це спонукає їх до конкурентних підходів у вирішенні конфліктів та управлінні.

Найменше (27,8% респондентів) суперництво проявляється серед молодих управлінців. Таке може бути пов'язане з їхнім бажанням адаптуватися до нових ролей та уникати конфліктних ситуацій, а може зумовлюватися їхнім прагненням до співпраці та адаптації. Втім, оскільки вони ще формують свої управлінські стилі, то, ймовірно, більше орієнтуються на навчання та встановлення добрих стосунків у колективі.

Більше третини респондентів (38%), що працюють на керівних посадах більше чотирьох років, демонструють у процесі спілкування та вирішення конфліктів стиль суперництва, що, можливо, зумовлено потребою у підтримці своєї позиції та набуття авторитету у складних ситуаціях. Окрім цього, суперництво також може вказувати на їхнє прагнення утримувати лідерські позиції та авторитет, використовуючи конкурентні підходи в певних ситуаціях для досягнення своїх цілей.

Отже, керівники з різним стажем управлінської діяльності проявляють суперництво по-різному. Це свідчить про те, що стиль поведінки може змінюватися залежно від етапу кар'єри та накопиченого досвіду. Молоді керівники є менш схильними до суперництва, що підкреслює їхнє прагнення до співпраці та навчання. Це позитивно впливає на створення гармонійної робочої атмосфери на початку кар'єри. Досвідчені керівники повинні знайти баланс між суперництвом і співпрацею для ефективного управління та підтримання авторитету без створення зайвих конфліктів. Опитування підлеглих щодо стилів поведінки у їхніх керівників показало, що здебільшого підлеглі визначають високий рівень розвитку такого стилю, як суперництво. 40% респондентів вказують на дуже високий рівень прояву (7 балів), біля 20% – на високий рівень (6 балів) і майже 20% – на середній рівень. Підлеглі керівників, що взяли участь в опитуванні, вказують, що їхні керівники під час виконання роботи є наполегливими з підлеглими. Це можемо інтерпретувати як позитивний вплив на ефективність роботи керівника та в організації в цілому.

Отже, наявність високого рівня суперництва в стилях поведінки керівників, як встановлено опитуванням підлеглих, свідчить про їхню здатність мотивувати та орієнтувати колектив на досягнення успіху, що впливає на загальну ефективність роботи та успішність організації. Дані про співпрацю як стиль поведінки у конфліктних ситуаціях залежно від стажу управлінської діяльності зображено на рис. 3.7 та у додатку А.8.

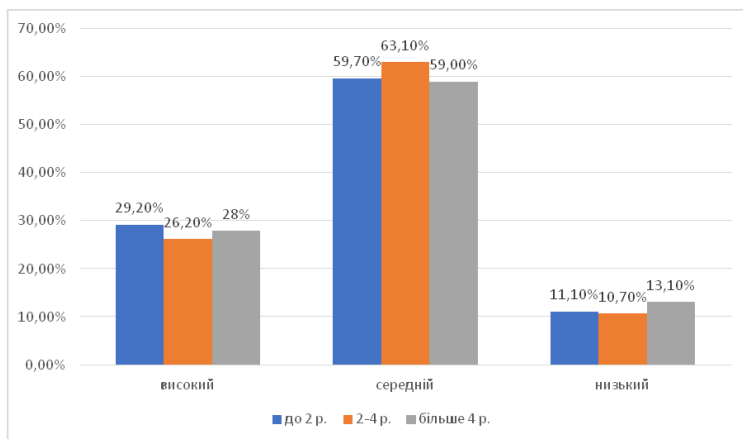


Рис. 3.7 Співпраця

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2–4 роки, 4 і більше років.

Як зазначено на рис. 3.7, серед третини управлінців визначено високий рівень прояву співпраці як стилю поведінки. Серед молодих керівників високий рівень співпраці демонструють 29,2% опитаних. На початку кар'єри молоді керівники більше схильні до співпраці, прагнуть установити хороші стосунки та навчитися ефективно працювати в команді. Це може бути пов'язано з їхнім бажанням навчатися та адаптуватися до нової ролі.

Серед досвідчених управлінців у процесі роботи застосовують співпрацю 27,9% респондентів, що свідчить про їхнє розуміння важливості цього стилю поведінки для ефективного управління та

вирішення конфліктів. Очільники зі стажем також розуміють значущість співпраці для досягнення довгострокових цілей та ефективного управління. Продемонстрований ними відсоток високого рівня співпраці майже дорівнює даним, вказаним молодими керівниками. Це свідчить про зрілий підхід до керівництва.

Найменше співпраця проявляється серед тих, хто перебуває на керівній посаді від двох до чотирьох років, – 26,2% опитаних. Вони менше використовують співпрацю, можливо, через прагнення утвердити свій авторитет і розробити ефективні управлінські стратегії. Очільники без значного стажу використовують цей період для активного формування свого управлінського стилю. А також біля 10% респондентів у кожній групі взагалі не застосовують стиль співпраці під час спілкування та вирішення конфліктів у процесі професійної діяльності. Це вказує на те, що незалежно від стажу, певна частина керівників надає перевагу іншим стилям управління та вирішення конфліктів, можливо, через особисті вподобання або специфіку їхньої роботи, з особистих або професійних причин, які спонукають їх уникати співпраці.

Отже, керівники з початковим стажем і керівники з великим стажем розуміють неабияке значення співпраці для ефективного управління.

Цей стиль поведінки допомагає встановлювати та підтримувати продуктивні робочі стосунки. Управлінці зі стажем від 2 до 4 років можуть потребувати додаткової підтримки та навчання, щоби розвинути навички співпраці. Це допоможе їм балансувати між утвердженням свого авторитету та ефективною роботою з командою. Опитування підлеглих щодо стилів поведінки у їхніх керівників засвідчило, що у взаємодії з очільниками підлеглі переважно визначають високий рівень розвитку такого стилю, як співпраця. 40% респондентів вказують на дуже високий рівень прояву (7 балів), біля 20% – на високий рівень (6 балів) і майже 20% – на середній рівень. Підлеглі керівників, які взяли участь в опитуванні, вказують, що їхні керівники під час роботи й прийняття рішення враховують думку підлеглих. Це можемо інтерпретувати як позитивний вплив на

ефективність роботи керівника та організації загалом. Розподіл компромісу як стилю поведінки у конфліктних ситуаціях залежно від стажу управлінської діяльності висвітлено на рис. 3.8 та у додатку А.9.

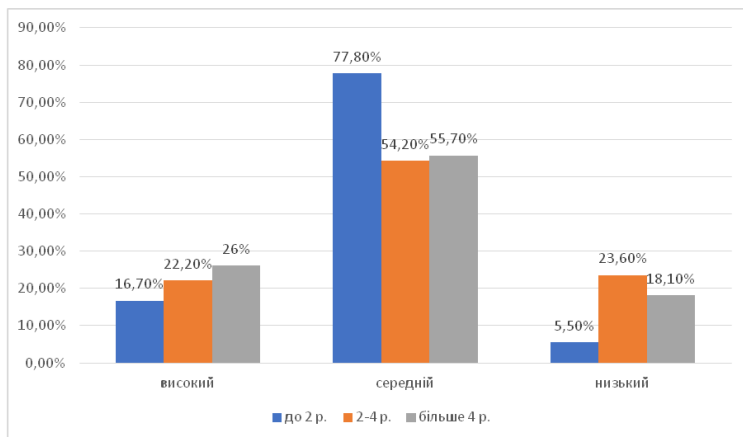


Рис. 3.8 Компромiс

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2–4 роки, 4 і більше років.

Як зображено на рис. 3.8, застосування компромісу як стилю поведінки під час вирішення конфліктів у процесі професійної діяльності збільшується з тривалістю перебування на керівній посаді. Найменше зазначений стиль застосовується серед молодих управлінців (16,7%). Означене може свідчити про недостатній досвід або невпевненість у застосуванні цього стилю для ефективного вирішення конфліктів. Більше серед опитаних (22,2%), що обирають компроміс і працюють на керівній посаді від двох до чотирьох років. Це може вказувати на розвиток навичок управління конфліктами та розуміння важливості компромісу для підтримання продуктивних робочих відносин. Компроміс обирає 26,2% управлінців, котрі мають значний досвід керівної роботи. Означене може підтверджувати, що досвідчені керівники частіше використовують компроміс як

ефективний метод вирішення конфліктів, що дозволяє враховувати інтереси всіх сторін і досягати прийнятних рішень.

Збільшення частоти використання компромісу з досвідом свідчить про те, що керівники поступово набувають навичок, необхідних для балансування між різними інтересами та досягнення згоди в конфліктних ситуаціях.

Отже, компроміс є важливим стилем поведінки для ефективного вирішення конфліктів і підтримання гармонійних робочих відносин. Його застосування зростає з досвідом, що підкреслює його значення для успішного управління. Керівники з малим стажем управлінської діяльності можуть потребувати додаткової підтримки та навчання для розвитку навичок компромісу, що допоможе їм ефективніше вирішувати конфлікти. Керівники зі стажем від 2 до 4 років потребують продовження розвитку навичок управління конфліктами та застосування компромісу для підвищення їхньої ефективності в управлінській ролі.

Розподіл уникнення як стилю поведінки у конфліктних ситуаціях залежно від стажу управлінської діяльності зображено на рис. 3.9 та у додатку А.10.

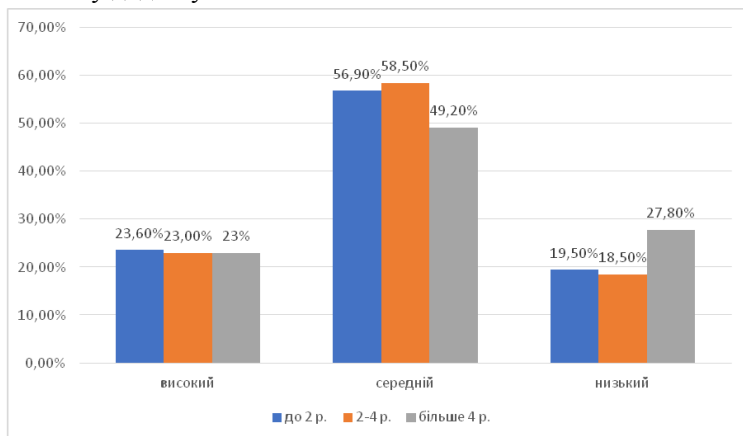


Рис. 3.9 Уникнення

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2–4 роки, 4 і більше років.

Як зображено на рис. 3.9, серед управлінців у всіх групах із різним стажем роботи на керівній посаді у майже четвертій частині визначено високий рівень уникнення як стилю поведінки, що вказує на уникнення як доволі поширений стиль поведінки серед керівників незалежно від їхнього стажу.

Очевидно, цей стиль поведінки є природною реакцією на конфлікти або стресові ситуації. Це може бути зумовлено бажанням уникнути конфліктів, аби зберегти гармонію, або відсутністю навичок ефективного управління конфліктами. Також третина керівників зі значним стажем управлінського стажу не застосовує стиль уникнення. Тобто досвідчені очільники частіше обирають інші стилі поведінки, можливо, через розуміння неефективності уникнення у вирішенні конфліктів та управлінні колективом. Вони, ймовірно, краще розуміють наслідки уникнення конфліктів і надають перевагу більш активним методам вирішення проблем.

Отже, високий рівень уникнення серед керівників підкреслює необхідність розвитку навичок управління конфліктами. Керівникам потрібно навчатися ефективно вирішувати конфлікти, а не уникати їх. Досвідчені керівники, які менше використовують уникнення, можуть слугувати прикладом для менш досвідчених колег, демонструючи ефективні методи вирішення конфліктів.

Дані щодо пристосування як стилю поведінки у конфліктних ситуаціях залежно від стажу управлінської діяльності надано на рис. 3.10 та у додатку А.11.

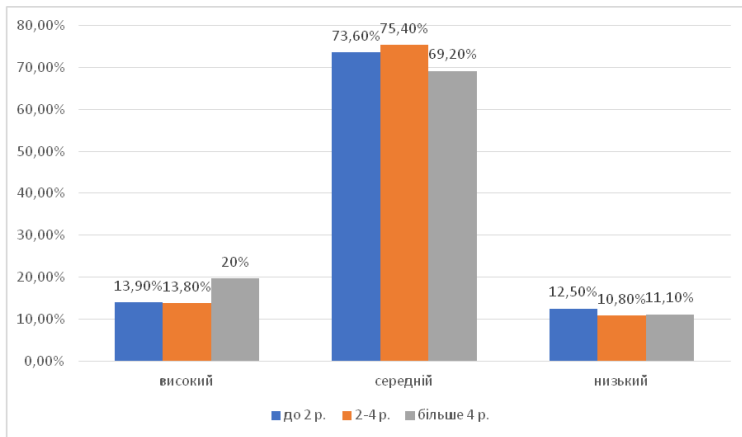


Рис. 3.10 Пристосування

Примітка: стаж управлінської діяльності: до 2 років, 2–4 роки, 4 і більше років.

Як зазначено на рис. 3.10, серед управлінців із високим рівнем прояву пристосування як стилю поведінки найбільше тих, хто працює на керівній посаді понад чотири роки, – 20%. Тобто досвідчені керівники частіше використовують пристосування як стиль поведінки. Це може бути зумовлено їхнім розумінням важливості збереження гармонії в команді та гнучкості в управлінні різними ситуаціями. Вони, ймовірно, розуміють, коли варто поступитися заради довгострокових вигод для колективу та організації.

В інших групах пристосування проявляється у 14% респондентів.

Це вказує на меншу схильність до пристосування серед новачків та керівників зі середнім стажем. Вони можуть більше орієнтуватися на інші стилі поведінки, як-от суперництво або співпраця.

Отже, досвідчені керівники частіше використовують пристосування як ефективний стиль поведінки, що допомагає їм зберігати гармонію та уникати конфліктів у команді. Управлінці з меншим стажем можуть рідше використовувати пристосування,

можливо, через прагнення утвердити свій авторитет або недостатній досвід у використанні цього стилю поведінки. Вони можуть більше схилитися до суперництва або інших стилів управління.

Таким чином, можемо зробити певні узагальнення щодо прояву характеристик психологічного профілю керівника.

Дуже високого рівня організаторські здібності демонструють 59% опитаних керівників зі стажем управлінської діяльності більше 4-ох років на противагу 47,2% респондентам, які тільки почали свій шлях професійної діяльності управлінця (до 2 років стажу управлінської діяльності). Підлеглі визначають у їхніх керівників дуже високий та високий рівень розвитку схильностей до організації.

Дуже високого рівня комунікативні здібності демонструють 75,4% опитаних керівників зі стажем управлінської діяльності від 2 до 4 років, не надто нижчі показники в групах із меншим та більшим стажем управлінської діяльності (72,2% та 71%, відповідно), і майже у 20% респондентів у кожній групі встановлено високий рівень здатності до комунікації. Підлеглі у своїх керівників в основному визначають дуже високий та високий рівні розвитку схильностей до комунікації.

Демократичний стиль керівництва є пріоритетним у всіх групах управлінців із різним стажем перебування на керівній посаді: найбільш часто його застосовують у групі зі стажем керівної діяльності більше, ніж 4 роки (71% респондентів). Значна частина учасників опитування демонструє змішаний стиль керівництва – демократично-авторитарний: 47,2% молодих керівників (до 2 років стажу), 33,8% керівників зі стажем управлінської діяльності від 2 до 4 років та 36,1% керівників зі стажем управлінської діяльності більше 4 років.

Зокрема, 40% опитаних мають чітко визначений локус контролю. Серед респондентів зі стажем керівної діяльності понад 4 роки виявилося 19,7% з демонстрацією екстернального локус контролю. Підлеглі визначають у їхніх керівників високий рівень розвитку інтернальності.

Високий рівень розвитку вольових здібностей більше проявляється в керівників зі значним стажем управлінської діяльності (88,5% серед опитаних), найменше – серед очільників зі стажем управлінської діяльності від двох до чотирьох років (75,4% респондентів).

Серед управлінців із високим рівнем прояву суперництва як стилю поведінки найбільше тих, хто працює на керівній посаді від двох до чотирьох років, – 41,6%. Найменше (27,8% респондентів), більше третини респондентів (38%), що працюють на керівних посадах більше чотирьох років. Підлеглі визначають у своїх керівників високий рівень розвитку суперництва. Серед третини управлінців визначено високий рівень прояву співпраці як стилю поведінки. Підлеглі визначають у їхніх керівників високий рівень розвитку стилю співпраці. Застосування компромісу як стилю поведінки під час вирішення конфліктів у процесі професійної діяльності збільшується з тривалістю перебування на керівній посаді: найменше він застосовується серед молодих управлінців (16,7%); 22,2% опитаних обирають компроміс та працюють на керівній посаді від двох до чотирьох років, та 26,2% управлінців, котрі мають значний досвід керівної роботи. Серед управлінців у всіх групах із різним стажем роботи на керівній посаді визначено у майже четвертій частини високий рівень уникнення як стилю поведінки. Досвідчені керівники частіше використовують пристосування як ефективний стиль поведінки, що допомагає зберігати гармонію та уникати конфліктів. Керівники з меншим стажем можуть рідше використовувати пристосування, можливо, через прагнення утвердити свій авторитет або недостатній досвід у використанні цього стилю поведінки. Вони більш схильні до суперництва або інших стилів управління.

3.2. Характеристика кореляційного аналізу в групах керівників із різним стажем управлінської діяльності

Визначення впливу психологічного профілю керівника на ефективність управління передбачає доцільність у розгляді кореляційних зв'язків. Із використанням методу кореляційного аналізу здійснено перевірку гіпотези про наявність статистичного значущого взаємозв'язку між самовизначенням ефективності, організаційними та комунікативними здібностями, локусом контролю, стилями поведінки в колективі та в конфліктних ситуаціях, стилів схильності до керівництва, адаптаційними та диспозиційними характеристиками. Оскільки розподіл отриманих даних був наближеним до нормального, то прийнято рішення щодо застосування кореляційного аналізу за критерієм Пірсона. У програмному забезпеченні SPSS v.26. вивчено прямі та зворотні кореляційні зв'язки різного рівня навантаження¹⁰¹.

Запропонована гіпотеза нами була уточнена через такі емпіричні підгіпотези:

- молоді керівники з високим рівнем організаційних здібностей виявляють вищий рівень досягнень у діяльності та застосовують суперництво та уникнення як стилі поведінки;
- молоді керівники з високим рівнем волевих якостей виявляють вищий рівень досягнень у діяльності;
- досвідчені керівники з високим рівнем комунікативних здібностей забезпечують вищий рівень досягнень у діяльності;
- у досвідчених керівників комунікативні здібності взаємопов'язані з локусом контролю;

¹⁰¹ Бабенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах ...; Галян І. М., Галян О. І. Експериментальна психологія ...; Максименко С. Д. Метод дослідження особистості ...; Максименко С. Д., Носенко Е. Л. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус)...; Оришин-Буждиган Л. С. Математичні методи у психології...; Cohen J., Cohen P., West S. G., Aiken L. S. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. New York: Routledge, 2002. 536 p. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>

– у досвідчених керівників рівень досягнень в управлінській діяльності взаємопов'язаний з комунікативними здібностями, екстраверсією, домінуванням і прийняттям інших.

Кореляційний аналіз був здійснено з використанням шкал таких методик: «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина, «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»; методика дослідження локусу контролю (Дж. Роттер); самооцінка вольових якостей; діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас); методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда, п'ятифакторний опитувальник особистості «Велика п'ятірка».

В опитуванні взяло участь 198 керівників різних підрозділів різних підрозділів Національної поліції України та системи МВС України. Як зазначалося, із вибірки досліджуваних нами було виділено три групи респондентів за критерієм «стаж роботи на керівній посаді». Першу групу становили керівники, що тільки почали свою управлінську діяльність (до 2 років на посаді), це 72 особи (36,4% опитаних). У другу групу ввійшли управлінці, що мають стаж роботи на керівній посаді від двох до чотирьох років, це 65 осіб (32,8% досліджуваних). Третю групу утворили досліджувані, що мають стаж управлінської діяльності більше чотирьох років, а саме 61 керівник (30,8% респондентів). За таким критерієм і було описано окремо результати кореляційного аналізу у виділених групах.

Результати кореляційного аналізу самовизначення досягнень групи керівників зі стажем професійної діяльності до двох років представлено на рис. 3.11 та додатку Б.1.

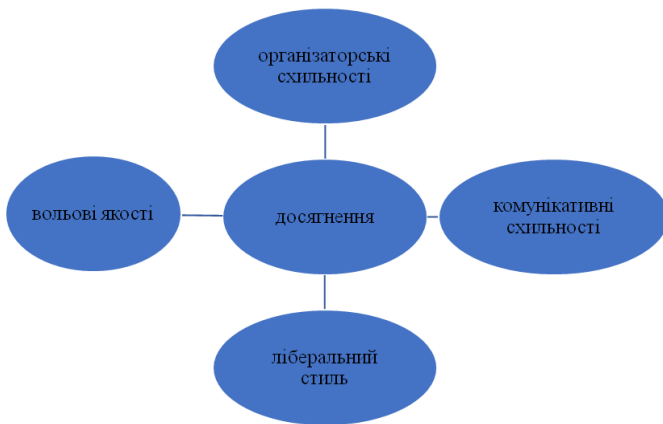


Рис. 3.11 Кореляційні зв'язки групи керівників зі стажем діяльності до 2 років

У групі зі стажем керівної діяльності до 2 років визначено прямі кореляційні зв'язки між самовизначенням досягнень та організаторськими схильностями ($r=0,300$, при $p=0,010$), вольовими якостями ($r=0,294$, при $p=0,012$), комунікативними схильностями ($r=0,281$, при $p=0,017$), ліберальним стилем схильності до керівництва ($r=0,278$, при $p=0,018$).

Чим чіткіше у молодих керівників виявлятимуться організаторські схильності, які дозволяють їм організувати свою професійну діяльність, планувати її та координувати, управляти своїм і часом підлеглих, ефективно розподіляти завдання, управляти фінансовими, матеріальними, людськими ресурсами, розв'язувати проблеми та управляти ризиками, тим вищими вони визначатимуть свої досягнення. Управлінці визначатимуть свої досягнення вище залежно від того, як у них розвиватимуться вольові якості: рішучість, наполегливість, відповідальність, самоконтроль, стійкість, енергійність, цілеспрямованість, самомотивація, вміння контролювати свої емоції, дії, поведінку. З підвищенням комунікативних схильностей у молодих керівників підвищу-

ватиметься позитивна оцінка своїх професійних досягнень. Що є закономірним, оскільки розвинені здібності є основою успішної та ефективної професійної діяльності. А також чим вищими молоді керівники визначають свої професійні досягнення, тим вищою є довіра до підлеглих, підтримка та стимулювання ініціативи у підлеглих, гнучкість у відносинах із підлеглими, відкритість до змін у способах роботи та управління, зменшення уваги до контролю за виконанням завдань. Оскільки молоді очільники ще не мають достатнього досвіду управління, то ліберальний стиль керівництва може бути ефективним у ситуаціях, де необхідна швидка адаптація до змінних умов і креативне вирішення проблем.

Отже, визначені взаємозалежності вказують, що у молодих керівників із незначним стажем керівництва визначення власних досягнень має значущий вплив на їхні організаторські та комунікативні схильності, вольові якості, ліберальні схильності до керівництва підлеглими. Результати кореляційного аналізу між організаторськими схильностями та стилями поведінки групи керівників зі стажем професійної діяльності до двох років представлено на рис. 3.12 та у додатку Б.2.



Рис. 3.12 Кореляційні зв'язки організаторських схильностей групи керівників зі стажем діяльності до 2 років

У групі зі стажем керівної діяльності до 2 років визначено кореляційні зв'язки між організаторськими схильностями та такими стилями поведінки, як суперництво ($r = -0,260$, при $p = 0,028$) й уникнення ($r = 0,307$, при $p = 0,009$). Отже, чим вище проявляється рівень організаторських схильностей, тим менше виражається

суперництво, рідше використовують конкурентні способи роботи у процесі управління та під час вирішення конфліктних ситуацій, менше проявляється активність та наполегливість, агресивність та конкурентність у керівників зі стажем до 2 років. Тобто молоді керівники прагнуть не домінувати над ситуацією, а бажають її вирішувати. Оскільки вони часто сумніваються у правильності прийнятих рішень, то зниження суперництва є ефективним у тих ситуаціях, де не потрібна енергійна реакція або швидке вирішення, а також небажані конфлікти та опозиція з боку підлеглих.

Водночас підвищення організаторських схильностей у молодих керівників залежить від зростання рівня уникнення як стилю поведінки під час здійснення професійної діяльності. Це дасть змогу керівникам, що мають незначний стаж управлінської діяльності, підвищувати свій рівень професійності через ухилення від конфліктів, досягати збереження гармонійних стосунків у колективі, уникати відкритих конфронтацій та через можливість відкласти вирішення проблеми зменшити стрес для керівника та підлеглих у короткостроковій перспективі. Отож, за результатами дослідження, стиль поведінки керівників у групі зі стажем до 2 років може бути детермінований їхніми організаторськими схильностями. Вищий рівень організаторських схильностей зазвичай асоціюється з менш вираженим суперництвом, але одночасно з більш вираженим уникненням. Таким чином, у групі зі стажем керівної діяльності до 2 років визначено взаємозалежності між самовизначенням досягнень та організаторськими схильностями, вольовими якостями, комунікативними схильностями та ліберальним стилем схильності до керівництва, а також кореляційні зв'язки між організаторськими схильностями та такими стилями поведінки у професійній діяльності та конфлікті, як суперництво й уникнення.

Перейдемо до опису наступної групи. Результати кореляційного аналізу самовизначення досягнень групи керівників зі стажем професійної діяльності від двох до чотирьох років відображено на рис. 3.13 та у додатку Б.3.



*Рис. 3.13 Кореляційні зв'язки групи керівників
зі стажем діяльності від 2 до 4 років*

У групі зі стажем керівної діяльності від двох до чотирьох років визначено прями кореляційні зв'язки між самовизначенням досягнень і комунікативними схильностями ($r = 0,318$, при $p = 0,010$), інтернальність ($r = 0,307$, при $p = 0,013$). Виявлені взаємозалежності між самовизначенням досягнень керівників і комунікативними схильностями вказують на те, що чим вищими визначають свої досягнення респонденти, тим вищими є їхні здатності до комунікації. Для керівників комунікативні здібності є ключовими у їхній роботі. Вміння слухати передбачає, що керівник здатен уважно вислухати підлеглих, виявляє зацікавленість і розуміння проблем, а також надає конструктивний зворотний зв'язок; проявляє чіткість у спілкуванні: достовірно передає інформацію, думки формулює стисло і за суттю. Керівник виявляє емпатію, розуміє та розпізнає емоції підлеглих, підтримує та розуміє колег, формує команду через залучення підлеглих до обговорення важливих питань, що сприяє більшій залученості і відповідальності за результати, підтримує командну роботу через відкриту та прозору комунікацію. Самовизначення досягнень взаємопов'язано з інтернальністю. З підвищенням внутрішнього переконання керівників про те, що події у житті відбуваються в результаті їхніх дій і зусиль, утверджується їхня позитивна оцінка власних досягнень. Керівники у процесі професійної діяльності демонструють самоконтроль і відчуття відповідальності за свої вчинки і результати, мають внутрішню

мотивацію до досягнення цілей, а успіхи та невдачі сприймають як результат своїх дій і рішень, а не зовнішніх обставин чи випадковості.

Інтернальний локус контролю є важливим аспектом психологічного профілю керівника, оскільки впливає на мотивацію, стиль мислення та підходи до вирішення проблем. Результати кореляційного аналізу організаторських схильностей та вольових якостей групи керівників зі стажем професійної діяльності від двох до чотирьох років представлено на рис. 3.14 та в додатку Б.4.

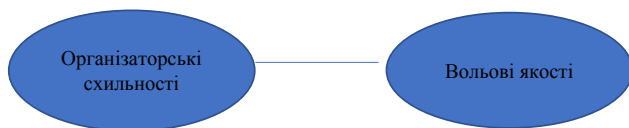


Рис. 3.14 Кореляційні зв'язки організаторських схильностей групи керівників зі стажем діяльності від 2 до 4 років

У групі зі стажем керівної діяльності від 2 до 4 років визначено прямі кореляційні зв'язки між організаторськими схильностями та вольовими якостями ($r=0,271$, при $p=0,029$). Визначено, що чим вище будуть проявлятися організаторські схильності, тим більше виявлятимуться вольові якості. Тобто підвищуватиметься здатність до самоконтролю, контролю своїх емоцій, вчинків, проявлятиметься готовність і здатність приймати швидкі і важливі рішення, навіть у складних або неочікуваних обставинах. Окрім того, буде виявлятися наполегливість у досягненні цілей та здатність до ефективного визначення проблем, аналізу альтернативних варіантів і прийняття обґрунтованих рішень. А це дає змогу керівнику чітко керувати процесами, вирішувати проблеми і досягати стратегічних цілей організації.

Таким чином, у групі зі стажем керівної діяльності від двох до чотирьох років визначено взаємозалежності між самовизначенням досягнень і комунікативними схильностями, інтернальністю, а також між організаторськими схильностями та вольовими якостями.

Перейдемо до опису наступної групи. Результати кореляційного аналізу самовизначення досягнень групи керівників зі стажем

професійної діяльності більше чотирьох років відображено на рис. 3.15 та у додатку Б.5.

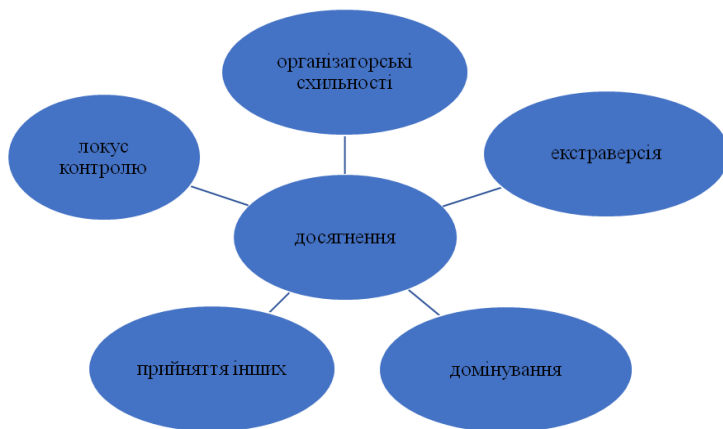


Рис. 3.15 Кореляційні зв'язки групи керівників зі стажем діяльності більше 4 років

У групі зі стажем керівної діяльності більше 4 років визначено прямі кореляційні зв'язки між самовизначенням досягнень та екстраверсії ($r = 0,256$, при $p = 0,047$), комунікативними схильностями ($r = 0,284$, при $p = 0,017$), локусом контролю ($r = 0,337$, при $p = 0,008$), прийняттям інших ($r = 0,268$, при $p = 0,037$), прагненням до домінування ($r = 0,334$, при $p = 0,008$). Визначення своїх досягнень керівниками залежатиме від прояву їхньої екстраверсії. У керівників із підвищенням соціальної активності, енергійності, здатності до взаємодії з іншими людьми утверджуватиметься відчуття власної значимості. Такі очільники вважатимуть себе більш успішними.

Управлінська діяльність передбачає взаємодію як з підлеглими, так і з безпосереднім керівництвом; енергійність, динамічність, активність впливає на ефективність професійної діяльності. Чітке висловлювання думок, комунікація з підлеглими та керівництвом,

встановлення нових контактів сприяє підвищенню визначення своїх досягнень як значимих.

Взаємозалежності між самовизначенням досягнень керівників і комунікативними схильностями вказують на те, що чим вищими визначають свої досягнення респонденти, тим вищими є їхні здатності до комунікації. Для керівників комунікативні здібності є ключовими у роботі. Із підвищенням показників самовизначення досягнень керівниками зростають показники локус контролю, тобто може проявлятися більш виражений інтернальний локус контролю. Відтак управлінці визнають, що впливають на ситуації, які у них виникають у процесі керування підлеглими або у взаємодії з керівництвом. Підвищення рівня визначення досягнень керівників як позитивних сприяє прийняттю інших людей, що в цілому сприяє ефективності роботи через розуміння інших, налагодженню стосунків у колективі, визнанню особливості кожного члена команди. Також чим вищими є показники самовизначення своїх досягнень керівниками, тим вищим є і прагнення до домінування над іншими. Отже, самовизначення досягнень впливає на розвиток кілька важливих аспектів особистості і професійної діяльності керівників зі стажем більше 4 років, а саме: екстраверсії, комунікативних схильностей, локус контролю, прийняттю інших і прагненню до домінування.

Перейдемо до опису наступної групи. Результати кореляційного аналізу самовизначення досягнень групи керівників зі стажем професійної діяльності більше чотирьох років відображено на рис. 3.16 та у додатку Б.6.



Рис. 3.16 Кореляційні зв'язки організаторських схильностей групи керівників зі стажем діяльності більше 4 років

У групі зі стажем керівної діяльності більше 4 років визначено прямі кореляційні зв'язки між організаторськими схильностями та ліберальним стилем схильності до управління ($r = -0,414$, при $p = 0,001$), вольовими якостями ($r = 0,268$, при $p = 0,037$), самоприйняттям ($r = -0,261$, при $p = 0,047$), прийняттям інших ($r = -0,349$, при $p = 0,006$). Наприклад, із підвищенням рівня показників організаторських схильностей у керівників зі значним стажем управлінської діяльності підвищуватимуться показники ліберального стилю схильності до управління, тобто зростатиме довіра до підлеглих, підтримка та стимулювання ініціативи у підлеглих, гнучкість у відносинах із підлеглими, відкритість до змін у способах роботи та управління, зменшуватиметься контроль за виконанням завдань. Оскільки старші керівники мають достатньо досвіду управління, то ліберальний стиль керівництва деякою мірою може бути ефективним у ситуаціях, де потрібно швидко адаптуватися до нових умов, а вирішення проблем потребує креативного підходу.

Очікувано, що у керівників із підвищенням показників рівня вольових якостей мають бути більш вираженими організаторські схильності, і навпаки. Ці характеристики є пов'язаними між собою і

часто їхній високий рівень прояву є основою ефективності у професійному керуванні підлеглих, особливо це стосується працівників органів внутрішніх справ.

Зворотній зв'язок між самоприйняттям і організаторськими схильностями вказує, що керівники, приймаючи себе, свої характеристики, частіше демонструють менш виражені організаторські схильності. Це може відбуватися тому, що вони, можливо, оцінюють себе, свої можливості як такі, що не дадуть їм змоги успішно організувати роботу з підлеглими та взаємодіяти з представниками вищого керівництва. Відтак спостерігається взаємозалежність між організаторськими схильностями та прийняттям інших. Очевидно, що чим вищий рівень схильностей до організації діяльності демонструють керівники, тим менше вони приймають інших. У професійній діяльності, де все має чітку регламентованість, спрямованість на виконання завдання, дотримання чітких інструкцій, розуміння інших, сприйняття їх з усіма їхніми особливостями не сприятиме виконанню завдань, а, отже, і ефективній роботі. Отож, у групі зі стажем керівної діяльності більше 4 років між організаторськими схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, самоприйняттям, прийняттям інших існують взаємозалежності. Ці зв'язки демонструють, як різноманітні аспекти особистості керівників впливають на їхні організаторські схильності, що може впливати на ефективність управління в певній організації.

Перейдемо до опису наступної групи. Результати кореляційного аналізу самовизначення досягнень групи керівників зі стажем професійної діяльності більше чотирьох років відображено на рис. 3.17 та у додатку Б.7.

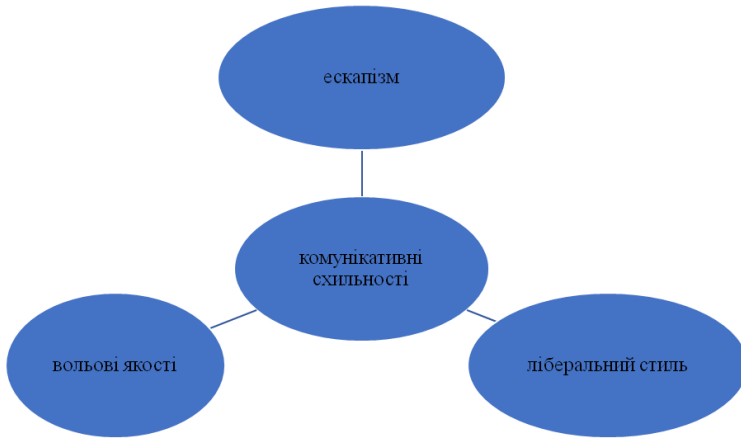


Рис. 3.17 Кореляційні зв'язки комунікативних схильностей групи керівників зі стажем діяльності більше 4 років

У групі зі стажем керівної діяльності більше 4 років визначено прямі кореляційні зв'язки між комунікативними схильностями та ліберальним стилем схильності до управління ($r = -0,285$, при $p = 0,026$), вольовими якостями ($r = 0,407$, при $p = 0,001$), ескапізмом ($r = 0,255$, при $p = 0,047$). Наприклад, зі зростанням рівня показників комунікативних схильностей у керівників зі значним стажем управлінської діяльності будуть підвищуватися показники ліберального стилю схильності до управління. Управлінці виявлятимуть довіру до підлеглих, підтримуватимуть і стимулюватимуть ініціативу у підлеглих, виявлятимуть гнучкість у відносинах з підлеглими, будуть більш відкритими до змін у способах роботи та управління, зменшуватимуться прояви уваги до контролю за виконанням завдань. Ліберальний стиль керівництва частково може бути ефективним у ситуаціях, де потрібно швидко адаптуватися до нових умов та вирішувати проблеми, застосовуючи креативний підхід.

Із підвищенням показників комунікативних схильностей зростатимуть показники вольових якостей. Професійна діяльність

керівників передбачає витрачання багато часу на комунікації як із підлеглими, так і з представниками вищого керівництва, що потребує застосування вольових зусиль для якісних різнопланових комунікацій.

Цікавим виявився зв'язок між комунікативними схильностями та ескапізмом. У керівників, які проявляють більш виражений ескапізм, вираженіші комунікативні схильності. Тобто, чим вищими будуть прояви комунікативних схильностей, тим більше керівники будуть відволікатися від реальних проблем або викликів, зокрема шляхом ухилення від важливих завдань чи прийняття рішень через відволікання уваги, уникання важливих розмов або вирішення конфліктних ситуацій. Ескапізм впливає на прийняття рішень (уникання їх), управління конфліктами (уникання або не вирішення їх), ефективність комунікації (недостатня взаємодія з підлеглими), на психологічний клімат у колективі (зниження мотивації), що може вплинути на якість прийняття рішення, ефективність і результативність у роботі. Отже, у групі очільників зі стажем керівної діяльності більше 4 років визначено прямі та зворотні кореляційні зв'язки між комунікативними схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, ескапізмом.

У групі керівників зі стажем професійної діяльності більше 4 років самовизначення досягнень впливає на кілька важливих аспектів особистості і професійної діяльності, а саме: екстраверсії, комунікативних схильностей, локус контролю, прийняття інших та прагнення до домінування. Виділено кореляційні зв'язки між організаторськими схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, самоприйняттям, прийняттям інших, а також між комунікативними схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, ескапізмом. Таким чином, проведений та описаний кореляційний аналіз дозволяє зробити узагальнення.

У групі керівників зі стажем до 2 років визначено взаємозалежності між самовизначенням досягнень та організаторськими схильностями, вольовими якостями, комунікативними схильностями та ліберальним

стилем схильності до керівництва, а також між організаторськими схильностями та такими стилями поведінки у професійній діяльності та конфлікті, як суперництво, уникнення.

У групі управлінців зі стажем від двох до чотирьох років визначено взаємозалежності між самовизначенням досягнень і комунікативними схильностями, інтернальністю; між організаторськими схильностями та вольовими якостями.

У групі керівників зі стажем професійної діяльності більше 4 років самовизначення досягнень впливає на кілька важливих аспектів особистості і професійної діяльності, а саме: екстраверсії, комунікативних схильностей, локус контролю, прийняття інших і прагнення до домінування. Виділено кореляційні зв'язки між організаторськими схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, самоприйняттям, прийняттям, а також між комунікативними схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, ескапізмом. Ці зв'язки демонструють, як різноманітні аспекти особистості керівників впливають на самовизначення досягнень у професійній керівній діяльності, їхні організаторські, комунікативні схильності, локус контролю, стилів схильностей до управління, стилів поведінки у професійних ситуаціях, ситуаціях конфлікту, вольових якостей, що в результаті впливає на ефективність управління в певній організації.

Тобто, запропонована гіпотеза та емпіричні підгіпотези – були підтверджені у процесі емпіричного дослідження.

3.3. Характеристика змісту факторної структури психологічного портрету керівника

За допомогою комплексу інформативних методик проведено емпіричне дослідження психологічного профілю керівника, що здійснює управлінську діяльність. Оскільки нами було отримано значну кількість показників шкал різних методик, то весь масив даних потрібно було структурувати, що дало б змогу чіткіше відобразити суттєві властивості психологічного профілю. Для цього

ми скористалися факторним аналізом, за допомогою якого ми отримали наближені характеристики закономірностей, що лежать в основі досліджуваного явища, і продовжили дослідження¹⁰². О. Колосович, О. Куций та Л. Яремко¹⁰³, вивчаючи психологічну готовність керівників сучасності до ефективної управлінської діяльності, вирізнили десять факторів, які тією або іншою мірою виокремлюють типи керівників на основі визначення психологічної готовності до керівництва. Авторами зауважено, що тільки два з них є ефективними. Щодо подальшого розвитку, підтвердження або ж упровадження у реальну професійну діяльність зазначених складників психологічної готовності до управлінської діяльності нами не знайдено.

За результатами аналізу факторних навантажень у всіх групах досліджуваних виокремлено групи факторів, які, на наш погляд, є детермінантами, що зумовлюють внутрішню структуру компонентів психологічного профілю ефективного керівника. Як зазначалося, із вибірки досліджуваних нами було виділено три групи респондентів за критерієм «стаж роботи на керівній посаді». Першу групу утворили керівники, що тільки почали свою управлінську діяльність (до 2 років на посаді), це 72 особи (36,4% опитаних). У другу групу увійшли управлінці, що мають стаж роботи на керівній посаді від двох до чотирьох років, це 65 осіб (32,8% досліджуваних). Третю групу становили досліджувані, що мають стаж управлінської діяльності більше чотирьох років, а саме 61 керівник (30,8% респондентів).

¹⁰² Бабенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах ...; Галян І. М., Галян О. І. Експериментальна психологія ...; Максименко С. Д. Метод дослідження особистості ...; Максименко С. Д., Носенко Е. Л. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус)...; Оришин-Буждиган Л. С. Математичні методи у психології...; Cohen J., Cohen P., West S. G., Aiken L. S. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. New York: Routledge, 2002. 536 p. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>

¹⁰³ Колосович О. С. Психологічні особливості готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ* (серія психологічна). 2015. № 1. С. 90–99; Критичне мислення – поради з розвитку...

Для факторного аналізу застосовано шкали таких методик: «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина, «Діагностика схильності до певного стилю керівництва»; методика дослідження локусу контролю (Дж. Роттер); самооцінка вольових якостей; діагностика можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас); методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймонда, п'ятифакторний опитувальник особистості «Велика п'ятірка».

Отже, послідовно опишемо факторну структуру кожної із досліджуваних груп. Насамперед інтерпретуємо отримані результати досліджуваних груп, що почали свою управлінську діяльність, тобто мають стаж роботи на посаді до двох років.

На основі критерію адекватності вибірки Кайзера-Майєра-Олкіна визначено адекватність застосування факторного аналізу до значень цієї групи досліджуваних (значення критерію = 0,670). За критерієм сферичності Бартлетта встановлено, що окреслені дані можуть бути прийнятними для застосування процедури факторного аналізу ($p \leq 0$), тобто результати є статистично значимими (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**КМО і критерій Бартлетта факторного аналізу
групи керівників зі стажем професійної діяльності до 2 років**

КМО і критерій Бартлетта^a		
Міра адекватності вибірки Кайзера-Майєра-Олкіна (КМО).		,664
Критерій сферичності Бартлетта	Примірна Хі-квадрат	661,057
	ст.св.	136
	Значимість	,000

Згідно з отриманими даними встановлено, що власні значення перших п'яти факторів більші за одиницю (1 – 4,480, 2 – 2,522, 3 – 1,636, 4 – 1,333, 5 – 1,247) (додаток В.1). За критерієм відсіювання Р. Кеттела визначено, що точка перегину на графіку розподілу власних значень знаходиться на значенні 5 (додаток В.2). Кореляційну матрицю 16-ти

змінних проаналізували за методом основних компонент, вилучено п'ять факторів із власними значеннями більше за одиницю. За цими факторами пояснено 70,1% дисперсії. Виокремлені фактори зазнали обертання за методом «варімакс» (додаток В.3). Факторна матриця представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати факторного аналізу групи керівників
зі стажем професійної діяльності до 2 років**

Шкали	Компоненти				
	1	2	3	4	5
Комунікативні схильності	,092	-,042	,825	,151	-,137
Організаційні схильності	-,026	,175	,808	,000	,030
Адаптація	,975	,069	,081	-,008	-,023
Самоприйняття	,910	-,008	,047	-,009	-,058
Прийняття інших	,552	-,069	,215	-,516	,151
Емоційний комфорт	,861	,050	-,030	,163	-,020
Інтернальність	,920	,019	-,027	,090	,003
Прагнення до домінування	,434	,292	-,307	,347	,114
Вольові якості	,013	-,133	,306	,720	,028
Екстраверсія	,003	,780	-,039	-,050	-,431
Прив'язаність	-,175	,638	-,034	-,279	,423
Самоконтроль	,125	,747	,215	-,027	,228
Емоційна врівноваженість	,060	,029	-,100	,188	,811
Експресивність	,183	,885	,001	,075	-,050
Екстернальний локус контролю	,054	-,011	-,013	,478	,304
Ескапізм	-,725	-,136	,003	,144	-,136

У 1-ий фактор (28% дисперсії) ввійшли змінні: «адаптація» (0,975), «інтернальність» (0,920), «емоційний комфорт» (0,861), «самоприйняття» (0,910), «прийняття інших» (0,552), «прагнення до

домінування» (0,434) та «ескапізм» (-0,725). Змінні мають доволі високий рівень навантаження (від 0,4 до 1,0). Отже, за результатами факторного навантаження встановлено, що змінні, що ввійшли до фактору, доцільно розглядати як адаптивні можливості керівників до ефективної управлінської діяльності та його названо «Ефективність керівника в умовах адаптації». Адаптація для керівника має вагоме значення, адже управлінська діяльність передбачає часте пристосовування до нових ситуацій, інноваційних нововведень, змін, які відбуваються у колективах. Ефективний керівник завжди має бути готовим до відповідальності за свої дії, які впливають на результат. Психологи зазначають, що люди з адекватним рівнем емоційного комфорту є більш успішними та ефективним, адже позитивні емоції сприяють мотивації до управлінської діяльності. Для менеджера прийняття себе та інших є основою ефективного управління, адже за позитивного прийняття людина має високу самооцінку, так само оцінює інших, а це сприяє результативності у процесі професійної діяльності.

Водночас у цьому факторі виявляється прагнення до домінування, за допомогою якого керівник домагається виконання поставлених завдань, а також негативний показник ескапізму, який вказує на те, що керівники добре сприймають дійсність, орієнтуються та сприймають реальність. Його можна інтерпретувати як ефективність керівника в умовах адаптації та самоконтролю. Він включає такі важливі аспекти, як здатність адаптуватися до змін, впевненість у своїх здібностях (інтернальність), емоційний комфорт, самоприйняття, прийняття інших і помірне прагнення до домінування. Негативний вплив ескапізму підкреслює важливість активного підходу до вирішення проблем.

До 2-го фактору (15,8% дисперсії) ввійшли такі змінні: «експресивність» (0,885), «екстраверсія» (0,780), «самоконтроль» (0,747) та «прив'язаність» (0,638). Зазначені змінні мають доволі високий рівень навантаження (від 0,6 до 0,9). Наприклад, за результатами факторного навантаження встановлено, що змінні, які ввійшли до фактору, доцільно розглядати як емоційні особливості

керівників, що визначають ефективність управлінської діяльності, і названо його «Соціально-емоційна компетентність керівника». Цей фактор відображає здатність керівника ефективно взаємодіяти з іншими, відкрито виражати емоції, контролювати свою поведінку та встановлювати емоційні зв'язки. Експресивність як характеристика входить у компонент психологічного профілю керівника, якому доводиться дуже виразно висловлюватися для того, щоб досягати ефективності. Прив'язаність управлінця до своєї діяльності, емоційно позитивне сприйняття її є основою ефективного здійснення професійної діяльності. Контроль себе, своїх дій і діяльності сприяє ефективності виконання професійних обов'язків. Управлінська діяльність передбачає тісну взаємодію як у горизонтальних комунікаціях, так і у вертикальних. Навички комунікації, екстраверсія, зверненість у зовнішній світ слугують основою для ефективної професійної діяльності.

До 3-го фактору (10,2% дисперсії) ввійшли такі змінні: «комунікативні схильності» (0,825), «організаторські схильності» (0,808). Обидві змінні мають високий рівень навантаження. За результатами факторного навантаження встановлено, що змінні пов'язані з умінням організувати свою та діяльність інших через застосування навичок комунікації та спонукання, керівництва, налагодження взаємодії у колективі для ефективної управлінської діяльності. Цей фактор названо «Управлінська компетентність». Уміння налагоджувати контакти, доносити до підлеглих зміст завдань, артикулювати проблем, що виникають у процесі професійних практик, слугують ефективності управлінської діяльності. Для керівника важливим є вміння організувати роботу, налагодити якісне виконання професійних обов'язків, що передбачає розвинуті схильності до організації роботи та до вмінь вести як горизонтальні, так і вертикальні комунікації. Здатність керівника ефективно комунікувати та організовувати роботу команди є критично важливим для успішного управління.

До 4-го фактору (8,3% дисперсії) ввійшли такі змінні: «вольові якості» (0,720), «екстернальний локус контролю» (0,478) та

«прийняття інших» (-0,516). Зазначені змінні мають достатньо прийнятний рівень навантаження – від 0,4 до 0,8. Отже, до цього фактору ввійшли змінні, пов'язані із зовнішнім контролем, вольовими якостями та прийняттям інших людей, що впливає на результативність та ефективність управлінської діяльності. Такий фактор названо «Вольова спрямованість в умовах зовнішнього контролю». Для ефективного керівника притаманні розвинуті навички рефлексії, вольові якості та здатність сприймати підлеглих та представників вищого керівництва з усіма їхніми особистісними характеристиками та поведінкою. Для керівників, що мають незначний стаж управлінської діяльності, все таки є важливим зовнішній контроль, який дає змогу бути впевненим у тому, що професійні цілі будуть досягнуті. А це вказуватиме на ефективність у діяльності керівника.

До 5-го фактору (7,8% дисперсії) ввійшла змінна «емоційна врівноваженість» (0,811), що має високий рівень навантаження. Окреслений фактор можна назвати «Емоційна регуляція». Доволі вагому роль у профілі ефективного керівника виконує вміння управляти своїми емоціями, стримуватися, не виявляти свої емоційні стани. Вміння управляти емоціями допомагає керівнику бути стриманим і наполегливо завершувати розпочате.

Отже, у внутрішню структуру компонентів психологічного профілю ефективного керівника зі стажем управлінської діяльності до двох років входять п'ять факторів: «Ефективність керівника в умовах адаптації», «Соціально-емоційна компетентність керівника», «Управлінська компетентність», «Вольова спрямованість в умовах зовнішнього контролю» та «Емоційна регуляція».

Опишемо факторну структуру другої групи управлінців, що мають стаж роботи на керівній посаді від двох до чотирьох років. На основі критерію адекватності вибірки Кайзера-Майера-Олкіна визначено адекватність застосування факторного аналізу до значень цієї групи досліджуваних (значення критерію = 0,648), за критерієм сферичності Барглета встановлено, що окреслені дані можуть бути

прийнятими для застосування процедури факторного аналізу ($p \leq 0$), тобто результати є статистично значимими (додаток) (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

КМО і критерій Бартлетта факторного аналізу групи керівників зі стажем професійної діяльності від 2 до 4 років

КМО і критерій Бартлетта^a		
Міра адекватності вибірки Кайзера-Майера-Олкіна (КМО).		,651
Критерій сферичності Бартлетта	Примірна Хі-квадрат	665,613
	ст.св.	136
	Значимість	,000

Згідно з отриманими даними встановлено, що власні значення перших п'яти факторів більші за одиницю (1 – 4,811, 2 – 2,749, 3 – 1,483, 4 – 1,368, 5 – 1,227) (додаток В.4). За критерієм відсіювання Р. Кеттела визначено, що точка перегину на графіку розподілу власних значень знаходиться на значенні 5 (додаток В.5). Кореляційну матрицю 16-ти змінних проаналізували методом основних компонент та вилучено п'ять факторів із власними значеннями більше за одиницю. За цими факторами було пояснено 71,4% дисперсії. Виокремлені фактори зазнали обертання за методом «варімакс» (додаток В.6). Факторна матриця представлена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Результати факторного аналізу групи керівників зі стажем професійної діяльності від 2 до 4 років

Шкали	Компоненти				
	1	2	3	4	5
Комунікативні схильності	,087	-,005	,739	-,106	-,291
Організаційні схильності	-,029	,062	,816	-,125	,232
Адаптація	,984	,006	,003	,039	-,025

Продовження таблиці 3.4

Самоприйняття	,881	-,044	-,053	,107	-,171
Прийняття інших	,838	-,183	-,170	,028	-,119
Емоційний комфорт	,771	,118	,257	,173	,028
Інтернальність	,928	-,030	,025	,005	,079
Прагнення до домінування	,625	,170	,301	,018	,149
Вольові якості	,020	-,170	,239	-,629	,038
Екстраверсія	-,015	,785	,016	-,315	-,224
Прив'язаність	-,024	,797	-,066	,053	,178
Самоконтроль	-,036	,761	,111	,330	-,112
Емоційна врівноваженість	,089	,001	-,010	,769	,044
Експресивність	,140	,892	,058	,135	,145
Екстернальний локус контролю	,020	,033	-,009	,003	,935
Ескапізм	-,691	-,104	,072	,285	-,145

У 1-ий фактор (28% дисперсії) ввійшли змінні: «адаптація» (0,984), «інтернальність» (0,928), «емоційний комфорт» (0,771), «самоприйняття» (0,881), «прийняття інших» (0,838), «прагнення до домінування» (0,625) та «ескапізм» (-0,691). Змінні мають доволі високий рівень навантаження (від 0,6 до 1,0). Отже, за результатами факторного навантаження встановлено змінні, що ввійшли до фактору, і їх доцільно розглядати як адаптивні можливості керівників до ефективної управлінської діяльності. Фактор отримав назву «Ефективність керівника в умовах адаптації». Навантаження цього фактору для групи керівників зі стажем управлінської діяльності від двох до чотирьох років є дуже схожим із показниками групи молодих управлінців (до двох років стажу роботи на керівній посаді).

До 2-го фактору (15,8% дисперсії) ввійшли змінні: експресивність» (0,892), «прив'язаність» (0,797), «екстраверсія» (0,785) та «самоконтроль» (0,761). Усі змінні мають рівень

навантаження (від 0,7 до 0,9). Означений фактор співзвучний з 2-им фактором групи молодих управлінців, що впроваджують управлінську діяльність упродовж двох років. Його можна інтерпретувати як соціально-емоційну компетентність керівника, що включає експресивність, екстраверсію, самоконтроль і прив'язаність. Тобто це здатність керівника ефективно взаємодіяти з іншими, відкрито виражати емоції, контролювати свою поведінку та встановлювати емоційні зв'язки.

До 3-го фактору (10,2% дисперсії) ввійшли змінні «організаторські схильності» (0,816) та «комунікативні схильності» (0,739). Зазначені змінні мають достатньо рівень навантаження – від 0,7 до 0,9. Враховуючи змінні, що ввійшли до цього фактору, його можна назвати «Управлінська компетентність». У структурі портрету управлінця зі стажем керівної діяльності від двох до чотирьох років здатності до комунікації та організації є доволі вагомими чинниками для ефективності роботи.

До 4-го фактору (8,3% дисперсії) ввійшли змінні «емоційна рівноваженість» (0,769) та вольові якості (-0,629), що є протилежними. Враховуючи змінні, що ввійшли до окресленого фактору, його можна назвати «Емоційна регуляція». Для очільників, що вже мають стаж роботи на посаді, у структурі їхнього портрету для ефективного управління значне місце посідає емоційна рівноваженість. Цікавим є те, що в структуру полярно входить така якість, як вольові якості. Очевидно, зі стажем управлінської діяльності для рівноваженості у емоційних проявах не задіяна воля, не докладаються значні зусилля задля стабілізації емоцій та досягнення цілей.

До 5-го фактору (7,8% дисперсії) ввійшла змінна «екстернальний локус контролю» (0,935). Такий фактор може бути названий «Зовнішній контроль». Очевидно, що для керівника зі стажем управлінської діяльності від двох до чотирьох років усе-таки є вагомим зовнішній контроль, вплив навколишніх чинників.

Отож, у внутрішню структуру компонентів психологічного профілю ефективного керівника зі стажем керівної діяльності від

двох до чотирьох років входить п'ять факторів: «Ефективність керівника в умовах адаптації», «Соціально-емоційна компетентність керівника», «Управлінська компетентність», «Емоційна регуляція» та «Зовнішній контроль».

Опишемо отримані результати досліджуваних групи керівників, що тривалий час здійснюють свою управлінську діяльність, тобто мають стаж роботи на посаді більше чотирьох років. На основі критерію адекватності вибірки Кайзера-Майєра-Олкіна визначено адекватність застосування факторного аналізу до значень цієї групи досліджуваних (значення критерію = 0,601), за критерієм сферичності Барлетта встановлено, що окреслені дані можуть бути прийнятними для застосування процедури факторного аналізу ($p \leq 0$), тобто результати є статистично значимими (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

КМО і критерій Барлетта факторного аналізу групи керівників зі стажем професійної діяльності більше 4 років

КМО і критерій Барлетта^a		
Міра адекватності вибірки Кайзера-Майєра-Олкіна (КМО).		,566
Критерій сферичності Барлетта	Примірна Хі-квадрат	738,241
	ст.св.	136
	Значимість	,000

Згідно з отриманими даними встановлено, що власні значення перших п'яти факторів більші за одиницю (1 – 4,259, 2 – 2,619, 3 – 2,065, 4 – 1,708, 5 – 1,419) (додаток В.7). За критерієм відсіювання Р. Кеттела визначено, що точка перегину на графіку розподілу власних значень знаходиться на значенні 5 (додаток В.8). Кореляційну матрицю 16-ти змінних проаналізували за методом основних компонент і вилучено п'ять факторів із власними значеннями більше за одиницю. За цими факторами пояснено 75,4% дисперсії. Виокремлені фактори зазнали обертання за методом «варімакс» (додаток В.9). Факторна матриця представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Результати факторного аналізу групи керівників зі стажем професійної діяльності більше 4 років

Шкали	Компоненти				
	1	2	3	4	5
Комунікативні схильності	-,110	,215	,852	,066	,030
Організаційні схильності	-,123	-,119	,808	-,127	,079
Адаптація	,887	,241	-,100	,217	,188
Самоприйняття	,829	,249	-,136	,268	-,051
Прийняття інших	,811	,244	-,233	,158	,193
Емоційний комфорт	,434	,146	,066	,609	,039
Інтернальність	,836	,180	,063	,203	,051
Прагнення до домінування	,188	,042	,237	,043	,876
Вольові якості	,004	-,211	,555	,095	-,668
Екстраверсія	,550	,503	,349	,009	-,044
Прив'язаність	,045	,900	-,189	,203	-,057
Самоконтроль	,405	,776	-,049	-,149	,099
Емоційна врівноваженість	,062	,111	,002	,722	-,204
Експресивність	,177	,765	,240	,066	,194
Екстернальний локус контролю	,044	-,081	-,070	,700	,159
Ескапізм	-,819	,105	,080	,203	-,010

У 1-ий фактор (26,6% дисперсії) ввійшли змінні: «адаптація» (0,887), «інтернальність» (0,836), «самоприйняття» (0,829), «прийняття інших» (0,811), «екстраверсія» (0,550) та ескапізм (-0,819). Усі змінні мають високий рівень навантаження (від 0,5 до 1,0). Отже, за результатами факторного навантаження встановлено, що змінні, що ввійшли до фактору, доцільно розглядати як адаптивні можливості керівників, що мають значний стаж управлінської діяльності, до ефективної управлінської діяльності, та названо його «Ефективність керівника в умовах адаптації». Цей фактор має майже

такий же склад, як перші фактори у групах із меншим стажем управлінської діяльності.

До 2-го фактору (16,4% дисперсії) ввійшли такі змінні: «прив'язаність» (0,900), «самоконтроль» (0,776) та «експресивність» (0,765). Указані змінні мають високий рівень навантаження (від 0,7 до 0,9). За результатами факторного навантаження встановлено, що змінні, що ввійшли до фактору, доцільно розглядати як відкритість, емоційність, рухливість керівників, водночас як уміння контролювати себе, свої дії, прив'язаність до колективу, роботи, що впливає на ефективність управлінської діяльності. Такий фактор було названо «Прив'язаність». Експресивність як характеристика входить у компонент психологічного профілю керівника зі значним стажем управлінської діяльності, який з метою результативності та ефективності виявляє відкритість, зверненість до підлеглих, емоційність, прив'язаність до свого колективу. А також контроль себе, своїх емоцій допомагає досягнути ефективності в управлінській роботі.

До 3-го фактору (12,9% дисперсії) ввійшли такі змінні: «комунікативні схильності» (0,852), «організаторські схильності» (0,808) та «вольові якості» (0,555). Усі змінні мають достатньо високий рівень навантаження. Змінні, які охопив окреслений фактор, дали змогу назвати його «Управлінська компетентність». У цьому факторі профілю ефективного керівника з певним стажем професійної діяльності домінують здатності до комунікації, що є основою вмілого управління підлеглими. На ефективність управління впливатиме також розвинута воля, яка передбачає вміння докладати зусиль для досягнення цілей, вміння комунікувати як із підлеглими, так і з керівництвом, налагоджувати взаємодію у колективі, організовувати роботу.

До 4-го фактора (10,7% дисперсії) ввійшли такі змінні, як «емоційна врівноваженість» (0,722), «екстернальний локус контролю» (0,700) та «емоційна комфортність» (0,609), що дає змогу назвати його «Емоційна регуляція». Для досягнення ефективності у своїй роботі керівник демонструє врівноваженість, емоції не вносять деструкції у виконання роботи, водночас для ефективності роботи

важливий емоційний комфорт. Як вказують психологи, надмірні емоції заважають ухвалювати виважені, неупереджені рішення, що, своєю чергою, є основою ефективності роботи. Попри те, зовнішній контроль дає змогу звіряти результати виконаної роботи з внутрішнім відчуттям і переконанням, що робота виконується як слід.

До 5-го фактору (8,9% дисперсії) ввійшли змінні «прагнення до домінування» (0,876) та «вольові якості» (-0,668), з огляду на які він набув назву «Домінування». Для психологічного профілю успішного керівника, що здійснює управлінську діяльність тривалий час, окрему роль виконує його прагнення до домінування, відчуття вищості, право розпоряджатися ресурсами, які він має. Водночас, очевидно, що, зважаючи на значний управлінський стаж, їм не потрібно докладати вольових зусиль для досягнення обраних цілей.

Отже, у внутрішню структуру компонентів психологічного профілю ефективного керівника зі стажем управлінської діяльності більше чотирьох років входять п'ять факторів: «Ефективність керівника в умовах адаптації», «Прив'язаність», «Управлінська компетентність», «Емоційна регуляція» та «Домінування».

Відповідно, в усіх групах досліджуваних першим за важливістю фактором, що становить психологічну структуру керівника, є «Ефективність керівника в умовах адаптації». Другим фактором у групах досліджуваних зі стажем управління до двох років і від двох до чотирьох років є «Соціально-емоційна компетентність керівника», у групі зі стажем більше чотирьох років – «Прив'язаність». Третім за значущістю фактором (групи зі стажем до двох років та більше чотирьох років) є «Управлінська компетентність», для групи від двох до чотирьох років – «Організаторські схильності». Четвертим фактором для управлінців зі стажем до двох років є «Вольова спрямованість в умовах зовнішнього контролю», для груп зі стажем 2–4 роки та більше 4-ох років – «Емоційна регуляція». Щодо п'ятого фактору, то у групі молодших керівників вирізняється «Емоційна регуляція», у групі зі стажем управлінської діяльності від двох до чотирьох років – «Зовнішній контроль», а у групі досвідчених управлінців – «Домінування».

Перший домінуючий фактор «Ефективність керівника в умовах адаптації» у всіх групах управлінців є однаковим як за факторним навантаженням, так і змістовно. Інші фактори не всі однакові у групах респондентів із різним стажем управлінської діяльності, що становить основу для розробки рекомендацій з метою розвитку психологічних характеристик керівників, що дасть їм змогу ефективно працювати.

3.4. Характеристика впливу психологічного профілю керівника на ефективність діяльності

З метою визначення впливу психологічного профілю керівника на ефективність його діяльності здійснено опитування підлеглих за тестом визначення ефективності діяльності керівника¹⁰⁴, модифікованих тестів: «Дослідження комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) В. В. Синявського і Б. А. Федоришина; «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» ; діагностики можливих стилів поведінки особистості в конфліктних ситуаціях (К. Томас).

Низка авторів, а саме: В. Барко, В. Лапчук¹⁰⁵, Н. Подвірна¹⁰⁶, О. Кокур, В. Клименко, О. Корняка¹⁰⁷, О. Колосович¹⁰⁸, О. Куций, Л. Яремко¹⁰⁹; Р. Чемчикаленко, О. Майборода, А. Люткіна¹¹⁰,

¹⁰⁴ Прикладна психодіагностика в Національній гвардії України...; Угрин О. Г. Психологія управління...

¹⁰⁵ Барко В. І., Лапчук В. С. Психологічна ефективність програми розвитку управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ України. *Юридичний бюлетень*. 2016. Вип. 2. С. 169–178.

¹⁰⁶ Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2011. Вип. 23 С. 118–122.

¹⁰⁷ Психофізіологічне забезпечення професійного самоздійснення фахівця в умовах соціально-економічних перетворень: монографія; О. М. Кокур, В. В. Клименко, О. М. Корняка [та ін.]; за ред. О. М. Кокуна. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 298 с.

¹⁰⁸ Колосович О. С. Психологічні особливості готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності...

¹⁰⁹ Куций О. А., Яремко Л. Р. Типологія психологічної готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2013. Вип. 1. С. 224–232.

А. Шулдик¹¹¹, розглядають особливості визначення та розуміння критеріїв ефективності професійної діяльності керівників. Однак дослідники не визначають жодних сталих критеріїв, що збігалися б із нашим розумінням ефективності управлінської діяльності. Результати опитування підлеглих за тестом визначення ефективності діяльності керівника представлено на рис. 3.18.

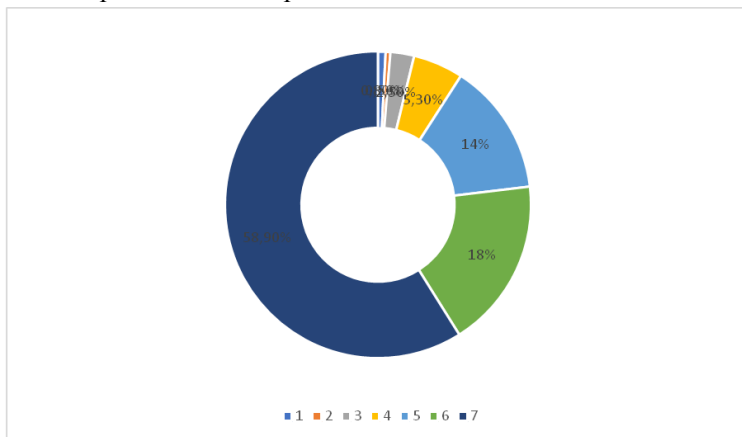


Рис. 3.18. Розподіл за тестом визначення ефективності діяльності керівника

Примітка: рівні ефективності: 1 – непридатність до управлінської діяльності; 2 – ефективність дуже низького рівня; 3 – низький рівень; 4 – нижче середнього; 5 – середній рівень; 6 – вище середнього; 7 – високий. Як зображено на рисунку 3.18, серед підлеглих 58,9% осіб визначають високий рівень ефективності їхніх керівників, 18% респондентів вказують на вище середнього рівень прояву ефективності керівників, 14% досліджуваних зазначають про середній рівень результативності їхніх керівників. Також на основі висловлення підлеглими за 5-ти бальною шкалою думки щодо рівня ефективності своїх керівників визначено дуже схожі результати (рис. 3.19).

¹¹⁰ Чемчикаленко Р. А., Майборода О. Є., Люткіна А. В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 485–489.

¹¹¹ Шулдик А. В. Ефективність управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: навч.-метод. посібн. Умань: ПП Жовтий, 2015. 225 с.

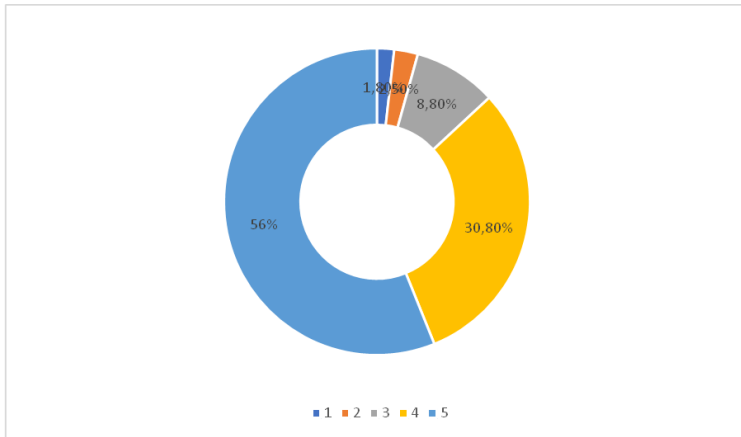


Рис. 3.19 Визначення ефективності діяльності керівника підлеглими

Примітка: рівні ефективності: 1 – низький; 2 – вище низького; 3 – середній; 4 – нижче високого; 5 – високий рівень.

Як зрозуміло з рисунку 3.19, серед підлеглих 56% осіб визначають високий рівень ефективності їхніх керівників, 30% респондентів вказують на нижче високого рівень прояву ефективності керівників, 8,8% досліджуваних зазначають про середній рівень результативності їхніх керівників. Порівняння отриманих даних за тестом визначення ефективності діяльності керівника та на основі експертних оцінок виявило дуже близькі результати.

А це дає нам підставу для узагальнення: якості керівників, розвиток їхніх комунікативних, організаторських здібностей, застосовуваний ними стиль керівництва, стиль поведінки у конфлікті, що становлять профіль керівника, впливають на ефективність їхньої управлінської діяльності.

Про ефективність керівництва також свідчать показники задоволеності роботою підлеглих. На основі висловлення підлеглими за 5-ти бальною шкалою думки щодо задоволеності працею досягнуто таких результатів (рис. 3.20).

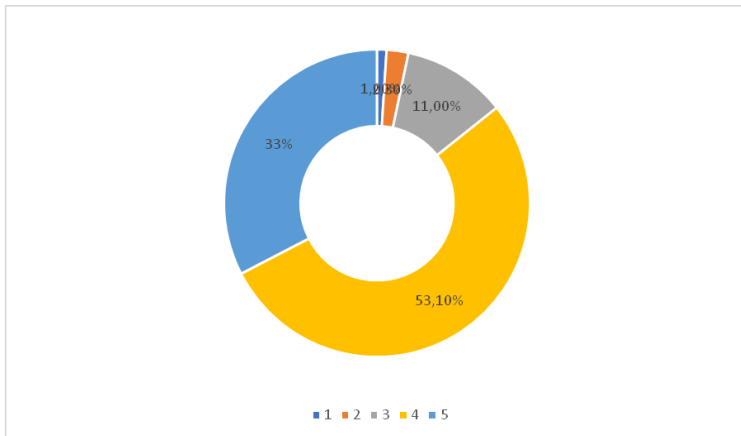


Рис. 3.20 Розподіл задоволеності роботою підлеглими

Примітка: рівні задоволеності: 1 – низький; 2 – вище низького; 3 – середній; 4 – нижче високого; 5 – високий рівень.

Як зображено на рисунку 3.20, серед підлеглих 33% осіб визначають високий рівень задоволеності роботою, що є позитивним показником. Це свідчить про наявність значної кількості співробітників, які задоволені своїми умовами праці, завданнями та робочим середовищем, керівництвом. Високий рівень задоволеності може позитивно впливати на їхню мотивацію, продуктивність і загальну атмосферу в колективі. А це може свідчити про ефективність керівництва, про відповідність його психологічних характеристик завданням та особливостям завдань, які вони виконують під час професійної діяльності. 53,1% респондентів вказують на нижче високого рівень задоволення працею, що може вказувати здебільшого на загальну задоволеність роботою. Однак є певні аспекти, які потребують покращення та які може забезпечити керівник, маючи у психологічному профілі такі риси, як прийняття себе, прийняття інших, інтернальний локус контролю, високий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Підлегли можуть потребувати більшої підтримки, кращих умов праці, або більш

чітких інструкцій та комунікації. 11% досліджуваних зазначають про середній рівень задоволеності роботою. Це може свідчити про те, що є група співробітників, яка не повністю задоволена своєю роботою, але й не відчуває сильного незадоволення. Вони можуть бути нейтральними або мати змішані почуття щодо своєї роботи. Отже, переважна кількість респондентів виявляє задоволеність працею, що свідчить про ефективність керівництва. А ефективність забезпечується на основі управління тими особами з характеристиками, які забезпечують результативність роботи.

Задоволеність роботою і ефективність керівника є тісно взаємопов'язаними аспектами, які впливають на загальну продуктивність і успіх організації. Високий рівень задоволеності роботою співробітників може підвищити ефективність керівника. І навпаки: ефективний менеджер сприяє підвищенню задоволеності роботою серед співробітників. Ця взаємозалежність характеризується такими аспектами:

– *Підвищення продуктивності праці.* Задоволені своєю роботою підлеглі працюють ефективніше, виконують завдання з більшою мотивацією і менше схильні допускати помилок. А це знижує необхідність застосування постійного контролю з боку керівника, що, своєю чергою, дозволяє управлінцю зосередитися на стратегічних завданнях;

– *Зниження плинності кадрів.* Залишати організацію задоволені підлеглі не виявляють схильності, що знижує рівень плинності кадрів у ній. Це дає керівникові змогу формувати стабільний і досвідчений колектив і, своєю чергою, сприяє підвищенню загальної ефективності;

– *Покращення психологічного клімату.* Високий рівень задоволеності роботою сприяє створенню позитивного психологічного клімату в колективі, що підвищує колективну ефективність, знижує кількість та частоту конфліктів як серед підлеглих, так і між підлеглими та керівництвом;

– *Підвищення залучення.* Задоволені підлеглі беруть активну участь у робочих процесах, частіше пропонують нові ідеї й рішення,

що сприяє підвищенню інноваційності і загальної продуктивності організації.

Отож, аналіз визначення ефективності підлеглими роботи своїх керівників, результати тестування та показники задоволеності працею підтверджують описані у попередніх підрозділах наукової роботи обґрунтування щодо впливу психологічного профілю керівника на ефективність управлінської професійної діяльності.

3.5. Рекомендації з розвитку якостей, що впливають на ефективність діяльності керівника

Результати нашого дослідження підтвердили, що у всіх групах керівників із різним стажем управлінської діяльності є респонденти, котрі демонструють низький рівень організаційних і комунікативних здібностей, вольових якостей, пристосувальний та уникаючий стиль поведінки. Тому вважаємо, що психологи потребують рекомендацій для роботи із керівниками, які демонструють зазначені характеристики.

Вважаємо, що керівників потрібно залучати до спеціалізованих навчальних програм із розвитку організаційних і комунікативних здібностей. Окрім того, слід проводити регулярні тренінги та семінари для управлінців усіх рівнів, щоби підтримувати та вдосконалювати їхні навички. А саме: створювати менторські програми, де досвідчені керівники допомагатимуть адаптуватися і розвиватися новачкам; здійснювати заходи з підтримки мотивації та професійного розвитку для молодих управлінців; упроваджувати заходи з метою запобігання вигоранню, як-от щодо професійного розвитку, можливостей для кар'єрного росту та гнучких методів роботи; розробляти програми, які допоможуть керівникам розвивати інтернальний локус контролю, зокрема тренінги з управління стресом, розвитку впевненості та самоменеджменту; створювати програми, які підтримують подальший розвиток вольових якостей у досвідчених керівників, що допоможе їм зберегти ефективність і мотивованість (це, наприклад, курси з розвитку лідерських якостей,

тренінги з управління стресом і стратегії подолання труднощів); надати керівникам усіх рівнів необхідні ресурсів і підтримку для розвитку їхніх вольових здібностей (йдеться, скажімо, про доступ до навчальних матеріалів, коучинг, підтримку з боку колег і керівництва); організувати тренінги для керівників усіх рівнів, спрямовані на розвиток навичок ефективного управління конфліктами (навчання стратегіям співпраці, компромісу та конструктивного суперництва); здійснювати підтримку демократичного стилю серед усіх рівнів керівників (влаштувати тренінги та семінари, які підкреслюють переваги цього підходу, такі як підвищення мотивації та залучення співробітників); для молодих керівників упроваджувати менторські програми, де досвідчені керівники можуть допомагати молодим колегам розвивати свої демократичні навички керівництва, знаходити баланс між демократичними та авторитарними підходами, розказуючи про свій досвід і надаючи поради щодо ефективного управління командою.

Водночас важливо підтримувати керівників у складних ситуаціях через консультування, коучинг і доступ до ресурсів з управління конфліктами. Це знизить рівень уникнення, пристосування як стилів поведінки, які застосовуються у процесі управлінської діяльності та запобігання конфліктам. Створення організаційної культури, яка заохочує співпрацю та компроміс, може допомогти всім керівникам ефективніше вирішувати конфлікти та підтримувати продуктивні робочі відносини.

Для налагодження ефективної управлінської діяльності важливо застосовувати заходи з формування культури відкритого діалогу. А це передбачає створення організаційної культури, яка заохочує відкритий діалог і врахування думок всіх співробітників. Означене допоможе всім керівникам, незалежно від стажу, ефективніше використовувати демократичний стиль керівництва, сприятиме підвищенню ефективності управління та загальному поліпшенню робочого клімату в організації, а також визнає і винагороджує конструктивне вирішення конфліктів та успішне використання суперництва для досягнення спільних цілей. Ці заходи сприятимуть

підвищенню ефективності управління та розвитку здорових стратегій поведінки серед керівників із різним стажем, що позитивно вплине на загальну продуктивність організації.

Для впровадження рекомендацій у професійну діяльність керівників варто зважити на наукові досягнення закордонних і вітчизняних психологів. Так, А. Дербеньова, А. Кунцевська¹¹² пропонують тренінги з розвитку комунікативності, М. Діденко¹¹³ впроваджує психологічні тренінги з розвитку професійно значущих якостей у майбутніх менеджерів, М. Копитко і Л. Томаневич¹¹⁴ розробляють соціально-психологічні тренінги з підвищення компетентності менеджерів, Л. Ніколаєв¹¹⁵ – тренінги для керівників і майбутніх управлінців. Ю. Бойко-Бузиль¹¹⁶ для супроводу професійного та особистісного становлення використовує менторські програми, О. Бондарчук¹¹⁷ розроблено серію тренінгів і спецкурс з особистісного розвитку керівників у контексті організаційного розвитку, А. Доброскок¹¹⁸ впроваджує програми формування та розвитку професіоналізму. Г. Долга¹¹⁹, Н. Калька і З. Ковальчук¹²⁰ у

¹¹² Адміністратору школи. Тренінги з розвитку комунікативності вчителів; уклад. А. Г. Дербеньова, А. В. Кунцевська. Харків: Основа, 2009. 191 с.

¹¹³ Діденко М. С. Розвиток професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій засобами психологічного тренінгу. *Психологічний часопис*. 2018. № 6. С. 24–37.

¹¹⁴ Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту: навч.-метод. посібн. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.

¹¹⁵ Ніколаєв Л. О. Тренінгова діяльність психолога: навч.-метод. посібн. Київ, 7БЦ, 2023. 150 с.; Технологія тренінгу: улюблений «складний учасник»: навч.-метод. посібн.; за ред. Л. Ніколаєва. Київ: 7БЦ, 2023. 144 с.; Українське лонгітюдне дослідження = Ukrainian Longitudinal Study (ULS)...

¹¹⁶ Бойко-Бузиль Ю. Ю. Рекомендації щодо сприяння професійному та особистісному становленню керівників системи МВС. *European scientific discussions: The 10th International scientific and practical conference (August 15-17, 2021)*. Rome, Italy. 2021. С. 182–188.

¹¹⁷ Бондарчук О. І. Особистість управлінця: стан і умови розвитку: *спецкурс*. Київ, 2009. 36 с.; Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ: Наук. світ, 2008. 318 с.; Бондарчук О. І. Спецкурс-тренінг особистісного розвитку керівників освітніх організацій у контексті організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології*. 2011. Вип. 32. С. 213–218.

¹¹⁸ Доброскок А. С. Психологічні чинники формування професіоналізму майбутніх менеджерів: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Київ, 2013. 217 с.

¹¹⁹ Долга Г. В. Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2017. Вип. 786. С. 70–75.

роботі з керівниками вважають доцільними методи арт-терапії. Л. Карамушка¹²¹ запропонувала створювати умови для всебічного розвитку управлінців і працівників різних організацій. П. Червоний¹²² розробив тренінг формування організаторських, комунікативних умінь та конфліктологічної компетентності, П. Друкер¹²³ надає рекомендації з розвитку управлінських компетенцій, а З. Юринець¹²⁴ пропонує використовувати засоби самоменеджменту.

Отже, надані рекомендації можуть бути використані у роботі з керівниками з різним управлінським стажем, що дасть їм змогу досягати більшої ефективності у процесі професійної діяльності.

Висновки до третього розділу

Здійснене емпіричне дослідження психологічного профілю керівника та його впливу на ефективність управлінської діяльності дозволяє нам зробити такі узагальнення. Визначено, що керівники здебільшого демонструють організаторські здібності дуже високого та високого рівнів. Йдеться про переважну кількість керівників зі стажем управлінської діяльності більше 4-ох років. Зі зниженням управлінського стажу таких менеджерів дедалі менше. Підлеглі визначають у керівників дуже високий та високий рівні розвитку схильностей до організації. Дуже високого рівня комунікативні здібності демонструє переважна кількість опитаних керівників, що мають різний стаж управлінської діяльності. Підлеглі у своїх керівників підкреслюють дуже високий та високий рівні розвитку схильностей до комунікації.

¹²⁰ Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії: навч.-метод. посібн. Ч. 1. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 232 с.

¹²¹ Карамушка Л. М., Гончаренко Я. В. Психологія орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій...; Карамушка Л., Литвинчук А. Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій...

¹²² Червоний П. Д. Тренінг «Формування організаторських умінь, комунікативної і конфліктологічної компетентності»: Психологічні технології в екстремальних видах діяльності: матер. V Міжн. наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 28–29 травня 2009 р.). Донецьк: Донецький юридичний інститут ЛДУВС ім. Е. А. Дідоренка, 2009. С. 234–236.

¹²³ Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.

¹²⁴ Юринець З. В., Макара О. В. Самоменеджмент: навч. посібн. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

Демократичний стиль керівництва є переважальним у всіх групах управлінців із різним стажем перебування на керівній посаді; значна частина респондентів демонструє змішаний стиль керівництва – демократично-авторитарний. Менше половини опитаних мають чітко визначений локус контролю. Серед п'ятої частини респондентів зі стажем керівної діяльності понад 4 роки виявлено екстернальний локус контролю. Підлеглі визначають у їхніх керівників високий рівень розвитку інтернальності.

Високий рівень розвитку вольових здібностей більше проявляється в керівників зі значним стажем управлінської діяльності, найменше – серед керівників зі стажем управлінської діяльності від двох до чотирьох років. Серед управлінців із високим рівнем прояву суперництва як стилю поведінки найбільше тих, хто працює на керівній посаді від двох до чотирьох років, найменше – серед молодих управлінців і більше третини респондентів, що працюють на керівних посадах більше чотирьох років. Підлеглі визначають у своїх керівників високий рівень розвитку суперництва.

Серед третини управлінців визначено високий рівень прояву співпраці як стилю поведінки, а підлеглі визначають у їхніх керівників високий рівень розвитку стилю «співпраця». Застосування компромісу як стилю поведінки під час вирішення конфліктів у процесі професійної діяльності збільшується з тривалістю перебування на керівній посаді. У майже четвертій частині очільників у всіх групах із різним стажем роботи на керівній посаді визначено високий рівень уникнення як стиль поведінки. Досвідчені керівники частіше використовують пристосування як ефективний стиль поведінки, керівники з меншим стажем його використовують рідше.

За кореляційним аналізом визначено, що:

– у групі очільників зі стажем керівної діяльності до двох років визначено взаємозалежності між самовизначенням досягнень та організаторськими схильностями, вольовими якостями, комунікативними схильностями та ліберальним стилем схильності до

керівництва; а також між організаторськими схильностями та такими стилями поведінки у професійній діяльності та конфлікті, як суперництво, уникнення;

– у групі управлінців зі стажем керівної діяльності від двох до чотирьох років встановлено взаємозалежності між самовизначенням досягнень і комунікативними схильностями, інтернальністю; між організаторськими схильностями та вольовими якостями;

– у групі керівників зі стажем професійної діяльності більше 4 років самовизначення досягнень впливає на кілька важливих аспектів особистості і професійної діяльності керівників зі стажем більше 4 років, а саме: екстраверсії, комунікативних схильностей, локус контролю, прийняття інших та прагнення до домінування. Виокремлено кореляційні зв'язки між організаторськими схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, самоприйняттям, прийняттям інших, а також між комунікативними схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, ескапізмом.

Ці зв'язки демонструють, як різноманітні аспекти особистості керівників впливають на самовизначення досягнень у професійній керівній діяльності, їхні організаторські, комунікативні схильності, локус контролю, стилів схильностей до управління, стилів поведінки у професійних ситуаціях, ситуаціях конфлікту, вольових якостей, що в результаті впливає на ефективність управління в певній організації.

За факторним аналізом визначено компоненти психологічного профілю ефективного керівника з різним стажем управлінської діяльності. У всіх групах досліджуваних першим фактором, що утворює психологічну структуру керівника, є «Ефективність керівника в умовах адаптації»; другим фактором у групах досліджуваних зі стажем управління до двох років і від двох до чотирьох років є «Соціально-емоційна компетентність керівника», у групі зі стажем більше чотирьох років – «Прив'язаність». Третім фактором (групи зі стажем до двох років та більше чотирьох років) є «Управлінська компетентність», для групи від двох до чотирьох років – «організаторські схильності». Четвертим фактором для управлінців

зі стажем до двох років вирізняється «Вольова спрямованість в умовах зовнішнього контролю», для груп зі стажем 2-4 роки та більше 4-ох років – «Емоційна регуляція». Щодо п'ятого фактору, то у групі молодших керівників переважає «Емоційна регуляція», у групі зі стажем управлінської діяльності від двох до чотирьох років – «Зовнішній контроль», а у групі досвідчених управлінців – «Домінування».

Перший домінуючий фактор «Ефективність керівника в умовах адаптації» у всіх групах управлінців є однаковим як за факторним навантаженням, так і змістовно. Інші фактори не всі однакові у групах респондентів із різним стажем управлінської діяльності, що становить основу для розробки рекомендацій з метою розвитку психологічних характеристик керівників, що допоможе їм ефективно працювати. Тобто, проведений аналіз визначення ефективності підлеглими роботи своїх керівників, результати тестування та показники задоволеності працею підтверджують описані у попередніх підрозділах монографії обґрунтування впливу психологічного профілю керівника на ефективність управлінської професійної діяльності. Гіпотези дослідження підтверджено в процесі виконання наукової роботи. Надано рекомендації з розвитку характеристик, що можуть бути використані у роботі з керівниками з різним управлінським стажем, що дасть їм змогу виявляти більшу ефективність у процесі професійної діяльності.

ПІСЛЯМОВА

Відповідно до завдань і в результаті виконання дослідження зроблено такі висновки:

1. Окреслено психологічний профіль керівника: проаналізовано поняття, концепції, структуру, характеристики-здібності. Згідно з нашою позицією, психологічний профіль керівника містить два компоненти: фізичний компонент діяльності поєднаний із розумовим аспектом роботи, що необхідно для ефективного керівництва колективом. Визначення психологічного профілю охоплює аналіз індивідуальних рис особистості, поведінкових моделей, психологічних навичок, емоційного інтелекту, мотиваційних факторів і лідерських здібностей, які разом утворюють унікальну сукупність характеристик, притаманних успішним керівникам. Концепції, що розкривають психологічний профіль керівника, включають такі підходи: парціальний, конкурентний, колекційний, рефлексивно-ціннісний, інтегративний, соціально-психологічний, ситуаційно-комплексний, факторний, функціональний, іміджевий, інженерно-психологічний, економіко-психологічний. Вони дозволяють краще розуміти, які саме характеристики допомагають керівнику досягати ефективності у різних організаційних контекстах. Структура психологічного профілю керівника складається з ключових рис, серед яких: відкритість, сумлінність, екстраверсія, привітність, невротизм; також виділено комунікативні навички,

здатність приймати рішення, стратегічне мислення, емоційну стійкість/врівноваженість і здатність до адаптації, фаховість і відданість своїй справі, які водночас поєднані з віддачею на робочому місці й вимогливістю як щодо себе, так і стосовно підлеглих.

Пояснено сутність поняття «здібності керівника/менеджера», а також здійснено конструктивний аналіз найбільш необхідних і пріоритетних здібностей для ефективної керівної діяльності (розумові здібності-навички: системне, критичне, творче, екологічне мислення, обізнаність зацікавлених сторін, етичні рамки, інтуїція, уникання дихотомічного мислення; управлінсько-організаторські; лідерські; комунікативно-дипломатичні здібності; адаптація до управління; самостійність; стиль керівництва; вольові якості; суб'єктивний контроль (самоконтроль); емоційний інтелект; толерантність (прийняття інших); схильність до ризику; мотивація на успіх та досягнення). Отже, дослідження психологічного профілю керівника є актуальним як для створення і формування системи ефективного управління, так і для розвитку лідерських компетенцій, що сприяє підвищенню продуктивності та успішності організації.

2. Здійснено психологічний аналіз феномена «ефективність управління», визначено його поняття й особливості застосування. Психологічний аналіз феноменів «ефективність», «ефективність управління», «показники ефективності управління» дає змогу глибінніше зрозуміти складність цих понять, враховуючи не лише технічні аспекти управлінської діяльності, але й психологічні чинники, що впливають на результативність діяльності керівника. На основі дослідження публікацій окремих вчених сформульовано авторське визначення окреслених понять, а саме: виокремлено сутність поняття «ефективність управління», висвітлено успішність виконання функцій керівника у правоохоронних органах.

Ефективність управління охоплює здатність керівника досягати цілей, мотивувати команду, брати відповідальність за прийняття обґрунтованих рішень, а також за створення сприятливо-позитивного клімату у робочому середовищі. Особливості цього феномена

проявляються в індивідуальних рисах керівника, його емоційному інтелекті, стилі лідерства та комунікативних навичках.

Показники ефективності управління можуть бути кількісними (такі як фінансові результати, продуктивність праці, рівень виконання планів) та якісними (задоволеність працівників своєю роботою, рівень конфліктності, інноваційний потенціал команди). Комплексний підхід до оцінки ефективності управління з урахуванням психологічних аспектів дозволяє виявити сильні аспекти та потенційні проблеми у керівній діяльності, сприяючи вдосконаленню управлінських процесів і підвищенню загальної успішності організації.

3. Описано програму емпіричного дослідження впливу психологічного профілю керівника на ефективність управління, що складалася з трьох етапів: теоретичного, емпіричного та підсумкового, ґрунтуючись на таких принципах наукового дослідження, як системність та об'єктивність.

Опитування керівників здійснено з використанням низки інструментальних методик, які дозволяють оцінити найбільш важливі показники психологічного профілю, що впливають на ефективність управління: комунікативні та організаторські схильності, стиль керівництва, когнітивна орієнтація (локусу контролю), вольові якості, стилі поведінки особистості в конфліктних ситуаціях, соціально-психологічна адаптація, диспозиційні характеристики. Для визначення ефективності управління керівництва та їхніх характеристик здійснено опитування підлеглих.

У вибірці досліджуваних керівників переважає високий рівень розвитку організаційних здібностей, комунікативних здібностей, вольових якостей. Переважальними стилями поведінки у процесі управлінської професійної діяльності є суперництво, співпраця та компроміс.

Переважна кількість підлеглих задоволена своєю роботою на дуже високому та високому рівнях.

4. Описано зміст, структуру детермінант і факторів, що утворюють психологічний портрет керівника.

Визначено, що керівники здебільшого демонструють організаторські здібності дуже високого та високого рівнів. Йдеться про менеджерів зі стажем управлінської діяльності більше 4-ох років. Зі зниженням управлінського стажу таких очільників дедалі менше. Підлеглі визначають у їхніх керівників дуже високий та високий рівні розвитку схильностей до організації.

Дуже високого рівня комунікативні здібності демонструє переважна кількість опитаних керівників, що мають різний стаж управлінської діяльності. Підлеглі визначають у своїх керівників дуже високий та високий рівні розвитку схильностей до комунікації.

Демократичний стиль керівництва є переважальним у всіх групах управлінців із різним стажем перебування на керівній посаді; значна частина респондентів демонструє змішаний стиль керівництва – демократично-авторитарний.

Менше половини опитаних мають чітко визначений локус контролю, серед п'ятої частини респондентів зі стажем керівної діяльності понад 4 роки виявлено екстернальний локус контролю. Підлеглі визначають у своїх керівників високий рівень розвитку інтернальності.

Високий рівень розвитку вольових здібностей більше проявляється в керівників зі значним стажем управлінської діяльності, найменше – серед керівників зі стажем управлінської діяльності від двох до чотирьох років.

Серед управлінців із високим рівнем прояву суперництва як стилю поведінки найбільше тих, хто працює на керівній посаді від двох до чотирьох років, найменше – серед молодих управлінців і більше третини становлять респонденти, котрі працюють на керівних посадах більше чотирьох років. Підлеглі визначають у своїх керівників високий рівень розвитку суперництва. Серед третини управлінців визначено високий рівень прояву співпраці як стилю поведінки, підлеглі визначають у керівників високий рівень розвитку стилю «співпраця». Застосування компромісу як стилю поведінки під час вирішення конфліктів у процесі професійної діяльності збільшується з тривалістю перебування на керівній посаді. Серед

управлінців у всіх групах із різним стажем роботи на керівній посаді у майже четвертій частині визначено високий рівень уникнення як стилю поведінки. Досвідчені керівники частіше використовують пристосування як ефективний стиль поведінки, менеджери з меншим стажем рідше його використовують.

За кореляційним аналізом визначено, що:

– у групі зі стажем керівної діяльності до двох років встановлено взаємозалежності між самовизначенням досягнень та організаторськими схильностями, вольовими якостями, комунікативними схильностями та ліберальним стилем схильності до керівництва, а також між організаторськими схильностями та такими стилями поведінки у професійній діяльності та конфлікті, як суперництво й уникнення;

– у групі управлінців зі стажем керівної діяльності від двох до чотирьох років визначено взаємозалежності між самовизначенням досягнень і комунікативними схильностями, інтернальністю; між організаторськими схильностями та вольовими якостями;

– у групі керівників зі стажем професійної діяльності більше чотирьох років самовизначення досягнень впливає на кілька важливих аспектів особистості, а саме: екстраверсію, комунікативні схильності, локус контроль, прийняття інших і прагнення до домінування. Виділено кореляційні зв'язки між організаторськими схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, самоприйняттям, прийняттям інших, а також окреслено взаємозалежності між комунікативними схильностями та ліберальним стилем схильності до управління, вольовими якостями, ескапізмом.

Ці зв'язки демонструють, як різноманітні аспекти особистості керівників впливають на самовизначення досягнень у професійній керівній діяльності, їхні організаторські, комунікативні схильності, локус контролю, стилі схильностей до управління, стилі поведінки у професійних ситуаціях, ситуаціях конфлікту, вольові якості, що в результаті впливає на ефективність управління в організації.

Застосовуючи факторний аналіз, визначено компоненти психологічного профілю ефективного керівника з різним стажем управлінської діяльності.

У всіх групах досліджуваних першим фактором, що утворює психологічну структуру керівника, окреслено «Ефективність керівника в умовах адаптації». Другим у групах досліджуваних зі стажем управління до двох років і від двох до чотирьох років встановлено фактор «Соціально-емоційна компетентність керівника», у групі зі стажем більше чотирьох років – фактор «Прив’язаність». Третім фактором (групи зі стажем до двох років і більше чотирьох років) є «Управлінська компетентність», для групи від двох до чотирьох років – «Організаторські схильності». Четвертим для управлінців зі стажем до двох років означено фактор «Вольова спрямованість в умовах зовнішнього контролю», для груп зі стажем 2–4 роки та більше 4-ох років – «Емоційна регуляція». Щодо п’ятого фактора, то у групі молодших керівників це «Емоційна регуляція», у групі зі стажем управлінської діяльності від двох до чотирьох років – «Зовнішній контроль», а у групі досвідчених управлінців – «Домінування».

Перший домінуючий фактор «Ефективність керівника в умовах адаптації» у всіх групах управлінців є однаковим як за факторним навантаженням, так і змістовно. Інші фактори не всі однакові у групах респондентів із різним стажем управлінської діяльності, що слугує основою для розробки рекомендацій з метою розвитку психологічних характеристик керівників. Це дасть їм змогу ефективно працювати.

Виконаний аналіз ефективності підлеглими роботи своїх керівників, результати тестування та показники задоволеності працею підтверджують вплив психологічного профілю керівника на ефективність управлінської професійної діяльності.

Надано рекомендації з розвитку характеристик, що можуть бути використані у роботі з керівниками з різним управлінським стажем і дадуть їм змогу досягати вищої ефективності у процесі професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністратору школи. Тренінги з розвитку комунікативності вчителів; уклад. А. Г. Дербеньова, А. В. Кунцевська. Харків: Основа, 2009. 191 с.
2. Бабенко В. В. Основи теорії ймовірностей і статистичні методи обробки даних у психологічних і педагогічних експериментах. Львів: ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2009. 190 с.
3. Балабанова Л. М., Яіцька Л. М. Організаторські здібності та їх прояв у майбутніх фахівців сил охорони правопорядку. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2017. № 22. С. 59–66.
4. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В. Юридична психологія: посібн. Харків: Вид-во ХНУВС, 2002. 596 с.
5. Бандурка О. М. Місце і роль керівника у підрозділах Національної поліції України. *Особистість, суспільство, закон*: тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. С. П. Бочарової (м. Харків, 15 квітня 2021 року). Харків: ХНУВС, 2021. С. 26–30.
6. Барко В. І., Лапчук В. С. Психологічна ефективність програми розвитку управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ України. *Юридичний бюлетень*. 2016. Вип. 2. С. 169–178.
7. Барко В. І., Макаренко П. В. Психологічна діагностика управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ. *Право і Безпека*. 2012. № 2. С. 209–214.
8. Барко В. І., Остапович В. П. Психологічний профіль керівника територіального підрозділу поліції охорони. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 27 березня 2020 року). Харків, 2020. С. 133–138.

9. Барко В. І., Чекулаєв М. А. Теоретичні підходи до визначення психологічного змісту і структури управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ. *Право і безпека*. 2015. № 1. С. 85–90.
10. Безус П. І., Білодід К. С. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка & держава*. 2018. № 1. С. 66–68.
11. Березовська Л. І., Пукіш А. О. Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів. *Вісник Національного університету оборони України*. 2015. № 1(44). С. 21–27.
12. Бойко-Бузиль Ю. Ю. Рекомендації щодо сприяння професійному та особистісному становленню керівників системи МВС. *European scientific discussions: The 10th International scientific and practical conference (August 15-17, 2021)*. Rome, Italy. 2021. С. 182–188.
13. Болотіна Є. В. Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 138–145.
14. Бондарчук О. І. Особистість управлінця: стан і умови розвитку: *спецкурс*. Київ, 2009. 36 с.
15. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія. Київ: Наук. світ, 2008. 318 с.
16. Бондарчук О. І. Спецкурс-тренінг особистісного розвитку керівників освітніх організацій у контексті організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології*. 2011. Вип. 32. С. 213–218.
17. Браніцька Т., Герасімова О., Логутіна Н. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій керівника.

- Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 37–43. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.05>
18. Браніцька Т., Логутіна Н. Медіація як засіб розвитку конфліктологічної компетентності управлінців: психологічний аспект. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти.* Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2024. Вип. 1. С. 46–52. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.06>
 19. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
 20. Возна М. В., Миронов Ю. Б. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. *Керівник. ІНФО: електронний науковий вісник.* URL: <https://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
 21. Вознюк А. В. Психологія управління педагогічними працівниками в освітніх округах: дис... д-ра психол. наук: 19.00.10; Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2018. 475 с.
 22. Галян І. М., Галян О. І. Експериментальна психологія: підручн. Львів: СПОЛОМ, 2023. 360 с.
 23. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія.* 2022. № 1. С. 158–162. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30>
 24. Гоулман Д. Емоційний інтелект; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків: Віват, 2020. 512 с.
 25. Гурман О., Власюк Ю. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. *Трансформаційна економіка.*

2023. № 4 (04). С. 29–33. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6>
26. Дерябіна Г. В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. Київ, 2008. 19 с.
27. Діденко М. С. Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 1. С. 26–35.
28. Діденко М. С. Розвиток професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій засобами психологічного тренінгу. *Психологічний часопис*. 2018. № 6. С. 24–37.
29. Діденко М. Умови розвитку професійної значущих якостей менеджера організації в процесі професійної підготовки. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Психологічні науки*: збірн. наук. пр.; за ред. Ірини Севенкової. 2017. № 2(18). Миколаїв: МНУ ім. В. О. Сухомлинського. С. 54–58.
30. Дмишко О. Детермінанти та психологічні особливості локусу контролю особистості. *Наука і освіта: науково-практичний журнал*. 2008. № 8-9. С. 47–51.
31. Доброскок А. С. Психологічні чинники формування професіоналізму майбутніх менеджерів: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07. Київ, 2013. 217 с.
32. Долга Г. В. Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2017. Вип. 786. С. 70–75.
33. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.

34. Друкер П. Ефективний керівник; пер. з англ. Р. Машкової. Київ: КМ-БУКС, 2019. 242 с.
35. Євмешкіна О. Л. Психологічна готовність керівника органу державної влади до управлінської діяльності у змінному середовищі. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2014. Вип. 1. С. 106–113.
36. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74–80.
37. Калька Н., Ковальчук З. Практикум з арт-терапії: навч.-метод. посібн. Ч. 1. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 232 с.
38. Карамушка Л. М., Гончаренко Я. В. Психологія орієнтації на клієнта персоналу комерційних організацій: монографія. Київ: Компринт, 2021. 224 с.
39. Карамушка Л., Литвинчук А. Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2021. № 2–3(23). С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.9>
40. Климчук В. О. Факторний аналіз: використання у психологічних дослідженнях. *Практична психологія та соціальна робота*. 2006. № 8. С. 43–48.
41. Кліманська М. Б., Галецька І. І. Українська адаптація короткого п'ятифакторного опитувальника особистості ТІРІ (ТІРІ-UKR). *Психологічний часопис*. 2019. № 5 (9). С. 57–76. <https://doi.org/10.31108/1.2019.5.9.4>
42. Ключко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10; Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2021. 574 с.

43. Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій: автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.10. Київ, 2021. 47 с.
44. Кокун О. М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. Вип. 4 (29). С. 170–174.
45. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 200 с.
46. Кокун О. М., Мороз В. М., Лозінська Н. С., Пішко І. О. Збірник психодіагностичних методик для професійно-психологічного відбору кандидатів на військову службу за контрактом у Збройних Силах України: метод. посібн. Київ: Освіта України, 2021. 74 с.
47. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: метод. посібн. Київ: 7БЦ, 2023. 171 с.
48. Колосович О. С. Психологічні особливості готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна)*. 2015. № 1. С. 90–99.
49. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000351935>
50. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 230 с.
51. Колот А. М., Герасименко О. О. Некономічні детермінанти соціально-трудового розвитку – XXI. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр.*. Київ: КНЕУ, 2023. № 13. Ч. 1. С. 14–28.

52. Комінко С. Б., Кучер Г. В. Кращі методи психодіагностики: навч. посібн. Тернопіль: Карт-бланш, 2005. 408 с.
53. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту: навч.-метод. посібн. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.
54. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника: методичний посібник. Тернопіль: вид-во ТНУ, 2012. 112 с.
55. Корольчук М. С., Крайнюк В. М. Теорія і практика професійного психологічного відбору: навч. посібн.. Київ: Ельга-Ніка-Центр, 2012. 536 с.
56. Котляр Д. О., Сахно Я. С. Комунікативні та організаторські якості лідера. *Гуманітарний дискурс суспільних проблем: минуле, сучасне, майбутнє*: матеріали Всеукр. наук. конф. (м. Черкаси, 18 квітня 2019 року). Черкаси: ЧПБ імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2019. С. 100–103.
57. Критичне мислення – поради з розвитку. URL: <https://happymonday.ua/jak-rozvynuty-krytychne-myslennja>
58. Критичне мислення для бізнесу. URL: <https://smart-holding.com/ru/press-centre/news/2473/>
59. Куций О. А., Яремко Л. Р. Типологія психологічної готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2013. Вип. 1. С. 224–232.
60. Лебідь О. В. Формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: теоретико-методичний аспект: монографія. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 416 с.

61. Лефтеров В., Мул С. Психологічна підготовка керівників правоохоронних органів до управління в кризових умовах. *Disaster and crisis psychology problems*. 2021. № 2. С. 37–46. <https://doi.org/10.52363/dcpp-2021.2.4>
62. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Худалаєв Є. Г. Керівництво та лідерство як суб'єктивний феномен в системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. № 32. С. 143–148. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/23.pdf
63. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17–18. С. 91–95. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.91>
64. Мазаракі А. А., Максименко С. Д., Кулаковська Л. П., Кулаковський Т. Ю. Підприємництво: психологічні, організаційні та економічні аспекти: навч. посібн. Київ: Вид-во КНТЕУ, 2012. 720 с.
65. Макаренко М. В. Основи професійного відбору військових спеціалістів та методики вивчення індивідуальних психофізіологічних відмінностей між людьми. Київ, 2006. 395 с.
66. Максименко С. Д. Метод дослідження особистості. *Практична психологія та соціальна робота*. 2004. № 7. С. 1–8.
67. Максименко С. Д., Носенко Е. Л. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус): навч. посібн. Київ: МАУП, 2002. 360 с.
68. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004. 240 с.

69. Матієнко Т. В. Психологічна структура особистості керівника правоохоронних органів. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2017. № 1. С. 132–137.
70. Мілаш І. В. Зміст поняття «адаптивне управління» в сучасних реаліях функціонування вітчизняних підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/126.pdf>
71. Мілютіна К. Л. Технологія попередження конфліктів. Київ: Главник, 2007. 128 с.
72. Моргун В. Ф., Тітов І. Г. Основи психологічної діагностики: навч. посібн. Київ: Слово, 2009. 464 с.
73. Ніколаєв Л. О. Тренінгова діяльність психолога: навч.-метод. посібн. Київ, 7БЦ, 2023. 150 с.
74. Опря А. Т. Статистика (модульний варіант з програмованою формою контролю знань): навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
75. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібн. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
76. Орищин-Буждиган Л. С. Математичні методи у психології: практ. посібн. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 180 с.
77. Остапович В. П. Правові та психологічні основи менеджменту персоналу Національної поліції України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 19.00.06. Харків, 2020. 41 с.
78. Остапович В. П. Юридіко-психологічні аспекти професійної діяльності керівника поліції охорони. *Психологічний часопис*. 2020. Т. 6. № 1 (23). С. 152–162. <https://doi.org/10.31108/1.2019.1.21.2>
79. Павленко І. Г. Стратегія та методи керівника сучасного загальноосвітнього закладу під час вирішення конфлікту. *Innovative development of science, technology and education: The 1st International scientific and practical conference (October*

- 19–21, 2023). Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2023. P. 275–281.
80. Пасько О. М. Психологічний профіль операціональної готовності слідчого. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2016. № 2. С. 134–136.
 81. Пашукова Т. І., Допіра А. І., Дьяконов Г. В. Практикум із загальної психології. Київ: Знання, 2000. 204 с.
 82. Подвірна Н. Умови ефективності управлінських рішень. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2011. Вип. 23 С. 118–122.
 83. Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологія вищої освіти: практикум: навч. посібн. Київ: Каравела, 2008. 336 с.
 84. Прикладна психодіагностика в Національній гвардії України: метод. посібн.; О. С. Колесніченко [та ін.]; за заг. ред. проф. І. І. Приходька. Харків: НАНГУ, 2020. 388 с.
 85. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посібн. Вінниця, 2016. 150 с.
 86. Психологу для роботи. Діагностичні методики: збірн.; уклад.: М. В. Лемак, В. Ю. Петрище. Ужгород: Вид-во Олександри Гаркуші, 2012. 616 с.
 87. Психофізіологічне забезпечення професійного самоздійснення фахівця в умовах соціально-економічних перетворень: монографія; О. М. Коkun, В. В. Клименко, О. М. Корніяка [та ін.]; за ред. О. М. Кокуна. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 298 с.
 88. Руденко В. М. Математична статистика: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 304 с.
 89. Руденко В. М., Руденко Н. М. Математичні методи в психології. Київ: Альма-матер, 2009. 384 с.

90. Руснак О. М. Стиль керівництва завідувача дошкільним навчальним закладом. *Наука і освіта: науково-практичний журнал*. 2007. № 1–2. С. 172–175.
91. Рябовол Л. Т. Взаємодія державних правоохоронних органів: проблема визначення поняття. *Наукові записки*. Серія: Право. 2021. Вип. 11. С. 75–80. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-11-75-80>
92. Савченко Б. Г. Організаторські здібності керівника державного управління. *Державна служба: аспекти та практики*. 2012. № 1(41). С. 396–401.
93. Семез А. Теоретичні аспекти професійно управлінської адаптації менеджера освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2012. Вип. 107(2). С. 136–145.
94. Сердюк О. О., Базима Б. О. Адаптація скринінгового опитувальника п'яти факторів особистості BFI-10 та перевірка його діагностичних властивостей на прикладі осіб, які вживають наркотики. *Право і безпека*. 2021. № 4(83). С. 100–110. <https://doi.org/10.32631/pb.2021.4.10>
95. Сметанюк О. А., Сочівець О. П. Етимологія категорії «ефективність управління організацією». *Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8(98). С. 136–140.
96. Станкевич І., Мальованний О., Сакун, Г. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність управління: сучасні аспекти. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 41–46. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-5>
97. Неватус А.О. Поведінка керівника у конфліктних ситуаціях: *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: тези VI Міжн. наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів: (м. Дніпро, 8 грудня 2020 р.).

- Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. С. 137–138.
98. Технічна енциклопедія E-Tech: Багатовимірний регресійний аналіз. URL: <http://e-tech.pp.ua/20004492-bagatovimrniy-regresyniy-analz.html>
 99. Технології роботи організаційних психологів: навч. посібн.; за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ: Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
 100. Технологія тренінгу: улюблений «складний учасник»: навч.-метод. посібн.; за ред. Л. Ніколаєва. Київ: 7БЦ, 2023. 144 с.
 101. Ткалич М. Г. Етапи та особливості особистісно-професійного розвитку в управлінській діяльності. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 2(10). С. 130–136.
 102. Тренінгові вправи для початківців і професіоналів: метод. посібн.; під наук. ред. Л. О. Ніколаєва. Київ: 7БЦ, 2023. 143 с.
 103. Угрин О. Г. Психологія управління: практ. посібн. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
 104. Українське лонгітюдне дослідження = Ukrainian Longitudinal Study (ULS): метод. рекомен. з використання психодіагност. інструментів другої хвилі дослідж.; С. Д. Максименко, О. М. Кокун, В. Г. Панок [та ін.]. Київ: Ін-т психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2021. 72 с. <https://doi.org/10.32631/uls2021>
 105. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
 106. Чекулаєв М. А. Теоретичні підходи до проблеми психологічної діагностики управлінських здібностей керівників органів внутрішніх справ. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки. 2014. Вип. 1(2). С. 157–162.

107. Чемчикаленко Р. А., Майборода О. Є., Люткіна А. В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 11. С. 485–489.
108. Червоний П. Д. Тренінг «Формування організаторських умінь, комунікативної і конфліктологічної компетентності»: *Психологічні технології в екстремальних видах діяльності*: матер. V Міжн. наук.-практ. конф. (м. Донецьк, 28–29 травня 2009 р.). Донецьк: Донецький юридичний інститут ЛДУВС ім. Е. А. Дідоренка, 2009. С. 234–236.
109. Шаюк А. В., Залібовська-Ільніцька З. В., Бібіков І. Л. Психологічний портрет успішного керівника: методологія дослідження. *Вісник Вінницького національного медичного університету.* Т. 24. № 2. 2020. С. 349–353. [https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24\(2\)-26](https://doi.org/10.31393/reports-vnmedical-2020-24(2)-26)
110. Шулдик А. В. Ефективність управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: навч.-метод. посібн. Умань: ПП Жовтий, 2015. 225 с.
111. Що таке автократичне лідерство? Шляхи його покращення у 2024 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/autocratic-leadership/>
112. Юринець З. В., Макара О. В. Самоменеджмент: навч. посібн. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
113. Як і навіщо розвивати системне мислення керівникам та ТОП-менеджерам. URL: <https://newrealgoal.com.ua/razvitie-sistemnogo-myshleniya.html>
114. Яцинік А. В. Організаторські здібності як складова професіограми керівника дошкільного навчального закладу. *Науковий огляд.* 2015. № 7(17). С. 1–9.

115. Avey J., Luthans F., Smith R. M., Palmer N. F. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010. № 15. P. 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
116. Avey J., Reichard R., Luthans F., Mhatre K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*. 2011. № 22. S. 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
117. Cohen J., Cohen P., West S. G., Aiken L. S. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. 3rd Edition. New York: Routledge, 2002. 536 p. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>
118. Fishman S. Boss science. URL: <https://nymag.com/guides/2007/officelife/30010/>
119. Korunka Ch., Nemeskeri N., Sauer J. Carl Rogers als psychotherapieforscher – eine kritische würdigung. *PERSON*. 2001. Vol. 5. Iss. 2. S. 68–89. <https://doi.org/10.24989/person.v5i2.2976>
120. Kotter J. Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions. Penguin Random House, 2012. 176 p.
121. Kotter J. P., Dan S. C. The heart of change: real-life stories of how people change their organizations. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2002. 190 p.
122. Luthans F. Organizational behavior. New York: McGraw-Hill, 1973. 574 p.
123. Neilson K. Why you should cultivate head and heart-based leadership. URL: <https://www.hrmonline.com.au/leadership/why-you-should-cultivate-head-and-heart-based-leadership/>

124. Tsymbaliuk S., Vasylyk A., Bilyk O. Artificial Intelligence in HR: Practices and Prospects of the Spread in Ukraine. *The Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics*. 2022. № 17. P. 152–160. <https://doi.org/10.55549/epstem.1176076>
125. Workplace psychology. URL: <https://pressbooks.pub/workplacepsychology/>
126. Youssef C. M., Luthans F. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*. 2007. № 33. P. 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>
127. 8 mental management skills you need to master. URL: <https://washingtontechnology.com/opinion/2015/11/8-mental-management-skills-you-need-to-master/338861/>

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Організаторські здібності

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Дуже високий	кількість	34	34	36	104
	%	47,2	52,3	59,0	52,5
Високий	кількість	24	21	13	58
	%	33,3	32,3	21,2	29,3
Середній	кількість	4	7	4	15
	%	5,6	10,8	6,6	7,6
Нижче середнього	кількість	8	3	4	15
	%	11,1	4,6	6,6	7,6
Низький	кількість	2	0	4	6
	%	2,8	0	6,6	3,0

Таблиця А.2

Комунікативні здібності

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Дуже високий	кількість	52	49	43	144
	%	72,2	75,4	70,6	72,7
Високий	кількість	16	11	12	39
	%	22,2	16,9	19,8	19,7
Середній	кількість	2	0	0	2
	%	2,8	0	0	1
Нижче середнього	кількість	1	3	1	5
	%	1,4	4,6	1,6	2,5
Низький	кількість	1	2	5	8
	%	1,4	3,1	8	4,1

Таблиця А.3

Стилі керівництва

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Демократичний	кількість	37	41	33	111
	%	51,4	63,1	54,1	56,1
Авторитарний	кількість	1	0	0	1
	%	1,4	0	0	0,5
Демократично- авторитарний	кількість	34	22	22	78
	%	47,2	33,8	36,1	39,4
Демократично- ліберальний	кількість	0	2	6	8
	%	0	3,1	9,8	4

Таблиця А.4

Екстернальний локус контролю

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Високий	кількість	11	11	12	34
	%	15,3	16,9	19,7	17,2
Середній	кількість	48	43	37	128
	%	66,6	66,2	60,6	64,6
Низький	кількість	13	11	12	36
	%	18,1	16,9	19,7	18,2

Таблиця А.5

Інтернальний локус контролю

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Високий	кількість	13	11	12	36
	%	18,1	16,9	19,7	18,2
Середній	кількість	48	43	37	128
	%	66,7	66,2	60,7	64,6
Низький	кількість	11	11	12	35
	%	15,2	16,9	19,6	17,2

Таблиця А.6

Вольові якості

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Високий	кількість	60	49	54	163
	%	83,3	75,4	88,5	81,6
Середній	кількість	12	16	7	35
	%	16,7	24,6	11,5	18,4

Таблиця А.7

Суперництво

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Високий	кількість	20	14	9	43
	%	27,8	41,6	37,8	39,1
Середній	кількість	40	40	43	123
	%	55,6	37,0	35,1	35,1
Низький	кількість	12	11	9	32
	%	16,6	21,4	27,1	25,8

Таблиця А.8

Співпраця

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Високий	кількість	21	17	17	55
	%	29,2	26,2	27,9	27,8
Середній	кількість	43	41	36	120
	%	59,7	63,1	59	60,6
Низький	кількість	8	7	8	23
	%	11,1	10,7	13,1	11,6

Таблиця А.9

Компроміс

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Високий	кількість	12	16	16	44
	%	16,7	22,2	26,2	22,2
Середній	кількість	56	39	34	129
	%	77,8	54,2	55,7	65,2
Низький	кількість	4	10	11	25
	%	5,5	23,6	18,1	12,6

Таблиця А.10

Уникнення

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Високий	кількість	17	15	14	46
	%	23,6	23	23	23,2
Середній	кількість	41	38	30	109
	%	56,9	58,5	49,2	55,1
Низький	кількість	14	12	17	43
	%	19,5	18,5	27,8	21,7

Таблиця А.11

Пристосування

Рівні		стаж роботи на посаді керівника			Усього
		до 2 р.	2–4 р.	більше 4 р.	
Високий	кількість	10	9	12	31
	%	13,9	13,8	19,7	15,7
Середній	кількість	53	49	45	147
	%	73,6	75,4	69,2	74,2
Низький	кількість	9	7	4	20
	%	12,5	10,8	11,1	10,1

Кореляційний аналіз

Таблиця Б.1

Кореляційні зв'язки групи керівників
зі стажем діяльності до 2 років

Шкала 1	Шкала 2	r	p
Досягнення	Організаторські схильності	,300	,010
Досягнення	Вольові якості	,294	,012
Досягнення	Ліберальний стиль схильності до керівництва	,278	,018

Таблиця Б.2

Кореляційні зв'язки організаторських схильностей групи
керівників зі стажем діяльності до 2 років

Шкала 1	Шкала 2	r	p
Організаторські схильності	Суперництво	-,260	,028
Організаторські схильності	Уникнення	,307	,009

Таблиця Б.3

Кореляційні зв'язки групи керівників
зі стажем діяльності від 2 до 4 років

Шкала 1	Шкала 2	r	p
досягнення	Комунікативні схильності	,318	,010
Досягнення	Інтернальність	,307	,013

Таблиця Б.4

Кореляційні зв'язки організаторських схильностей групи
керівників зі стажем діяльності від 2 до 4 років

Шкала 1	Шкала 2	r	p
Організаторські схильності	Вольові якості	,271	,029

Таблиця Б.5

**Кореляційні зв'язки групи керівників
зі стажем діяльності більше 4 років**

Шкала 1	Шкала 2	r	p
Досягнення	Комунікативні схильності	,284	,017
Досягнення	Локус контролю	,337	,008
Досягнення	Екстраверсія	,226	,047
Досягнення	Домінування	,334	,008
Досягнення	Прийняття інших	,268	,037

Таблиця Б.6

**Кореляційні зв'язки організаторських схильностей групи
керівників зі стажем діяльності більше 4 років**

Шкала 1	Шкала 2	r	p
Організаторські схильності	Вольові якості	,268	,037
Організаторські схильності	Самоприйняття	-,261	,047
Організаторські схильності	Прийняття інших	-,349	,006
Організаторські схильності	Ліберальний стиль схильності до керівництва	-,414	,001

Таблиця Б.7

**Кореляційні зв'язки комунікативних схильностей групи
керівників зі стажем діяльності більше 4 років**

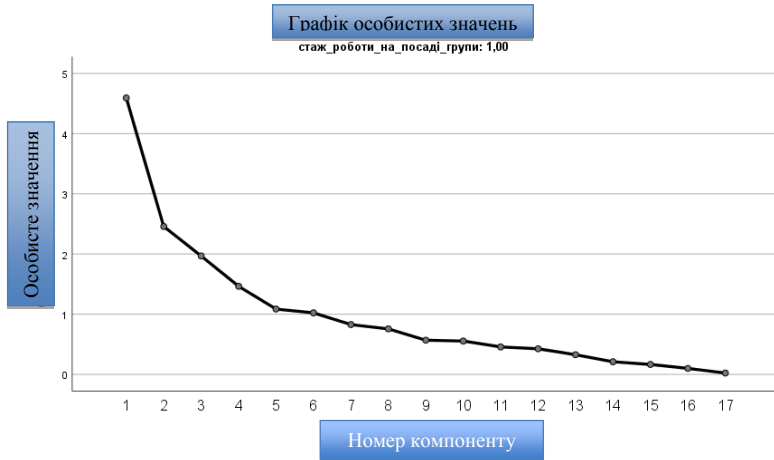
Шкала 1	Шкала 2	r	p
Комунікативні схильності	Вольові якості	,407	,001
Комунікативні схильності	Ескапізм	,255	,047
Комунікативні схильності	Ліберальний стиль схильності до керівництва	-,285	,026

Додаток В

Група зі стажем управлінської діяльності до 2 років

Додаток В.1

Пояснена сукупна дисперсія ^а									
Компонент	Початкові загальні значення			Вивід сумми квадратів навантаження			Ротація сумми квадратів навантаження		
	Всього	% дисперсії	Сумма %	Всього	% дисперсії	Сумма %	Всього	% дисперсія	Сумма %
1	4,593	27,019	27,019	4,593	27,019	27,019	4,487	26,394	26,394
2	2,457	14,454	41,474	2,457	14,454	41,474	2,515	14,795	41,190
3	1,967	11,572	53,046	1,967	11,572	53,046	1,761	10,358	51,548
4	1,464	8,611	61,657	1,464	8,611	61,657	1,552	9,132	60,679
5	1,085	6,383	68,040	1,085	6,383	68,040	1,251	7,360	68,040
6	1,023	6,015	74,055						
7	,827	4,867	78,922						
8	,756	4,446	83,368						
9	,568	3,342	86,709						
10	,554	3,259	89,969						
11	,456	2,683	92,652						
12	,425	2,501	95,153						
13	,327	1,922	97,074						
14	,210	1,233	98,307						
15	,165	,972	99,279						
16	,100	,587	99,866						
17	,023	,134	100,000						
Метод виділення факторів: метод головних компонент.									
а. стаж роботи на посаді групи = 1,00									

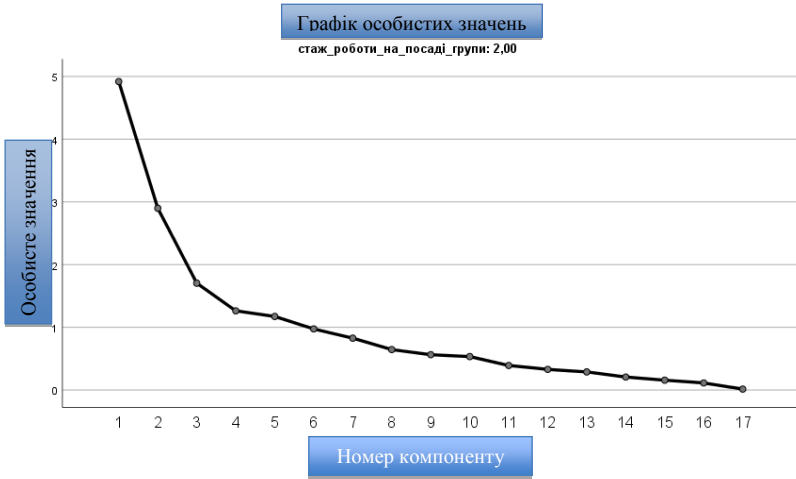


Повернута матриця компонентів^{a,b}					
	Компонент				
	1	2	3	4	5
Екстернальний локус контролю	,055	,001	-,080	,554	,230
Вольові якості	,019	-,134	,207	,701	,009
Ескапізм	-,725	-,137	-,010	,107	-,117
Адаптація	,974	,070	,078	,010	-,033
Самоприйняття	,908	,000	,047	,033	-,083
Прийняття інших	,551	-,065	,271	-,412	,116
Емоційна комфортність	,862	,042	-,046	,116	-,001
Інтернальність	,921	,014	-,055	,061	-,003
Прагнення до домінування	,439	,268	-,345	,202	,176
Екстраверсія	-,004	,807	-,021	,005	-,432
Прив'язаність	-,169	,616	-,008	-,303	,458
Самоконтроль	,134	,729	,197	-,062	,262
Емоційна врівноваженість	,064	,010	-,090	,240	,804
Експресивність	,184	,889	-,008	,081	-,032
Комунікативні схильності	,101	-,049	,781	,156	-,128
Організаторські схильності	-,018	,165	,801	,040	,050
Досягнення	-,045	,108	,454	,573	-,029
Метод виділення факторів: метод головних компонент.					
Метод повертання: варімакс с нормалізацією Кайзера.					
a. стаж роботи на посаді групи = 1,00					
b. Повертання зійшлося за 7 ітерацій.					

Група зі стажем управлінської діяльності від 2 до 4 років

Додаток В.4

Пояснена сукупна дисперсія^а									
Компонент	Початкові загальні значення			Вивід сумми квадратів навантаження			Ротація сумми квадратів навантаження		
	Всього	% дисперсії	Сумма %	Всього	% дисперсії	Сумма %	Всього	% дисперсії	Сумма %
1	4,919	28,934	28,934	4,919	28,934	28,934	4,845	28,498	28,498
2	2,899	17,052	45,986	2,899	17,052	45,986	2,862	16,834	45,332
3	1,704	10,022	56,008	1,704	10,022	56,008	1,580	9,295	54,626
4	1,263	7,427	63,435	1,263	7,427	63,435	1,416	8,332	62,959
5	1,173	6,900	70,335	1,173	6,900	70,335	1,254	7,376	70,335
6	,974	5,731	76,066						
7	,827	4,863	80,929						
8	,645	3,793	84,722						
9	,564	3,315	88,037						
10	,534	3,138	91,175						
11	,391	2,299	93,474						
12	,329	1,938	95,413						
13	,288	1,696	97,109						
14	,207	1,218	98,327						
15	,157	,925	99,252						
16	,113	,662	99,914						
17	,015	,086	100,000						
Метод виділення факторів: метод головних компонентів.									
а. стаж роботи на посаді групи = 2,00									

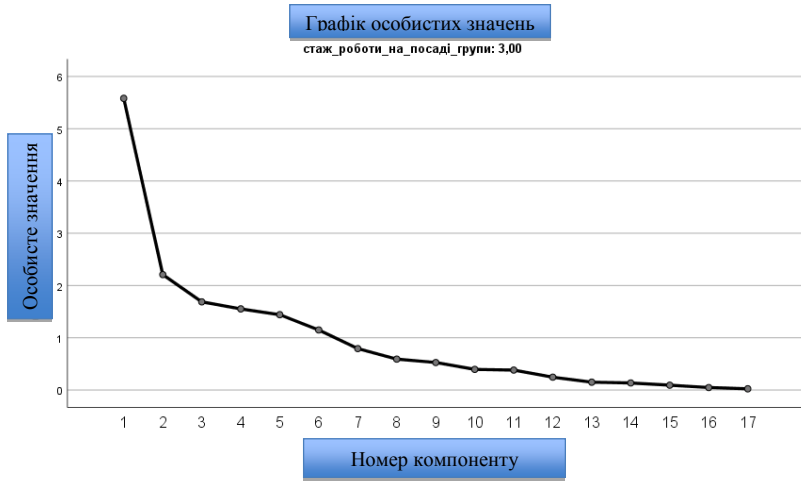


Повернута матриця компонентів^{a,b}					
	Компонент				
	1	2	3	4	5
Екстернальний локус контролю	,032	,014	-,096	,029	,910
Вольові якості	,032	-,162	,146	-,690	,060
Ескапізм	-,695	-,063	,001	,197	-,092
Адаптація	,984	,002	,024	,044	-,030
Самоприйняття	,877	-,045	-,014	,113	-,176
Прийняття інших	,841	-,192	-,145	,032	-,144
Емоційна комфортність	,769	,153	,176	,084	,088
Інтернальність	,925	-,048	,081	,045	,063
Прагнення до домінування	,614	,177	,311	,029	,184
Екстраверсія	-,002	,767	,016	-,306	-,243
Прив'язаність	-,013	,769	-,054	,093	,142
Самоконтроль	-,038	,786	,063	,283	-,073
Емоційна врівноваженість	,079	,021	,010	,735	,067
Експресивність	,150	,895	-,006	,109	,151
Комунікативні схильності	,053	,027	,818	-,105	-,187
Організаторські схильності	-,036	,129	,644	-,280	,374
Досягнення	,236	-,345	,549	,227	-,172
Метод виділення факторів: метод головних компонентів.					
Метод повертання: варімакс с нормалізацією Кайзера.					
а. стаж роботи на посаді групи = 2,00					
б. Повертання зійшлося за 6 ітерацій.					

Група зі стажем управлінської діяльності більше 4 років

Додаток В.7

Пояснена сукупна дисперсія^а									
Компонент	Початкові загальні значення			Вивід сумми квадратів навантаження			Ротація сумми квадратів навантаження		
	Всього	% дисперсії	Сумма %	Всього	% дисперсії	Сумма %	Всього	% дисперсії	Сумма %
1	5,581	32,830	32,830	5,581	32,830	32,830	4,427	26,044	26,044
2	2,209	12,992	45,822	2,209	12,992	45,822	2,705	15,910	41,954
3	1,687	9,923	55,745	1,687	9,923	55,745	2,096	12,331	54,285
4	1,552	9,130	64,875	1,552	9,130	64,875	1,660	9,767	64,052
5	1,442	8,481	73,356	1,442	8,481	73,356	1,582	9,304	73,356
6	1,149	6,757	80,113						
7	,793	4,663	84,776						
8	,591	3,476	88,252						
9	,527	3,098	91,350						
10	,395	2,323	93,673						
11	,382	2,245	95,918						
12	,245	1,444	97,361						
13	,150	,883	98,244						
14	,135	,793	99,037						
15	,093	,544	99,581						
16	,048	,282	99,863						
17	,023	,137	100,000						
Метод виділення факторів: метод головних компонентів									
а. стаж роботи на посаді групи = 3,00									



Повернута матриця компонентів^{a,b}					
	Компонент				
	1	2	3	4	5
Екстернальний локус контролю	,077	-,040	-,094	,824	,107
Вольові якості	-,042	-,291	,675	,183	,282
Ескапізм	-,794	,129	,073	,196	,160
Адаптація	,913	,261	-,122	,133	-,035
Самоприйняття	,855	,233	-,112	,130	,164
Прийняття інших	,816	,246	-,255	,211	-,126
Емоційна комфортність	,500	,187	,067	,388	,314
Інтернальність	,862	,192	,056	,037	,076
Прагнення до домінування	,213	,187	,075	,201	-,629
Екстраверсія	,521	,488	,340	,102	-,111
Прив'язаність	,065	,876	-,190	,123	,208
Самоконтроль	,374	,753	-,090	-,051	-,185
Емоційна врівноваженість	,183	,145	,060	,167	,750
Експресивність	,201	,802	,185	-,041	-,039
Комунікативні схильності	-,115	,262	,829	,129	-,124
Організаторські схильності	-,108	-,051	,777	-,271	-,092
Досягнення	,075	,057	,179	,699	-,494
Метод виділення факторів: метод головних компонентів.					
Метод повертання: варімакс с нормалізацією Кайзера.					
а. стаж роботи на посаді групи = 3,00					
б. Повертання зійшлося за 6 ітерацій.					

Навчальне видання

Гурковський Дмитро Мар'янович

**ОСОБИСТІСНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
В ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

Монографія

*Дизайн обкладинки – Яна Кучеренко
Додрукарська підготовка – Світлана Свята*

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 10.04.2026 р.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Умовн. друк. арк. 11,16. Обл.-вид. арк. 7,94.
Наклад 100 прим.

Видавець і виготовлювач: ТОВ «Растр-7»
79005, м. Львів, вул. Кн. Романа, 9/1.
Тел./факс: (032) 235 72 13. E-mail: rastr.sim@gmail.com
www.rastr-7.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ЛВ № 22 від 19.11.2002 р.

