

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра психології та соціальної роботи

КРІЛЬ Анастасія Василівна

**Професійно важливі якості особистості як фактор
ефективності управлінської діяльності: гендерний
аспект/ Professionally important personality qualities
as a factor in the effectiveness of managerial activity:
gender aspect**

спеціальність: 053 - Психологія
освітньо-професійна програма - Психологія

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПСм-21
А. В. Кріль (Франчук)
Науковий керівник:
к.п.с.н., доцент, Т. Л. Надвинична

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту:

"___" _____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____ **А. Н. Гірняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023
ЗМІСТ

ВСТУП

**РОЗДІЛ І. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПРЕДМЕТ
НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

1.1. Управлінська діяльність як психологічний феномен.

1.2. Проблема індивідуальних якостей особистості в теорії управління.

Висновок до розділу 1.

**РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ СТРУКТУР
ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ЧОЛОВІКІВ І ЖІНОК У СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ**

2.1. Психологічний аналіз діяльності керівника як методологічний засіб виявлення її суб'єктних детермінант.

2.2. Специфіка індивідуально-психологічних та особистісних характеристик чоловіків та жінок-керівників.

Висновок до розділу 2

РОЗДІЛ ІІІ. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1. Організація та зміст емпіричного дослідження.

3.2. Особливості структурної організації професійно-негативних якостей чоловіків та жінок-керівників

Висновок до розділу 3

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність проблеми. Дослідження особистісних якостей виступає невід'ємною складовою дослідження особистості загалом як фундаментальної проблеми психології та багато в чому визначає розробку цілої низки ключових теоретичних проблем. Як зазначає з цього приводу Л. С. Виготський «Особистість.....центральна та найскладніша проблема психології» [25, с. 17]. Цю думку підтримувало багато зарубіжних та вітчизняних науковців (Г. Олпорт, Р. Кеттелл, Г. Айзенк; Б. Ф. Скіннер; Бандура, Д. Роттер; Д. Келлі), котрі визнавали дану проблематику як певне ядро, що інтегрує початок, пов'язує воедино різні психічні процеси індивіда і надає його поведінці необхідну послідовність і стійкість.

Важливість вивчення структури особистості визначається об'єктивною роллю, яку вона виконує в організації діяльності та поведінки. Дійсно, особисті якості займають центральне місце у структурі діяльності та чинять вирішальний вплив на її результативні та процесуальні характеристики. Отже, будь-які психологічні дослідження, спрямовані на оптимізацію професійної діяльності, удосконалення підготовки та відбору до неї, підвищення ефективності у сфері управління та вирішення деяких інших завдань прикладного плану, що не включають у свою сферу специфічність особистісних конструктів, стають за визначенням неповними та незавершеними. Безумовно, характерною особливістю людини є її унікальна здатність генерувати певний набір певних індивідуально-типологічних характеристик і таким чином реалізовуватися в соціумі. Тому проблема детермінації особистісних якостей, будучи органічно взаємопов'язаною з багатьма фундаментальними психологічними проблемами, відіграє важливу роль у їх розвитку. Це стосується й дослідження проблематики управлінської діяльності.

Практична значимість дослідження впливу особистісних якостей на ефективність управління зумовлена ще й тим, що за наявності певного системокомплексу даних якостей керівник отримує можливість найбільш ефективно здійснювати процес керівництва. Крім того, індивідуально-типологічні особливості керівника нерозривно пов'язані з усіма управлінськими

функціями (цілепокладанням, прогнозуванням, плануванням, організацією, прийняттям рішення, мотивуванням, комунікативною функцією, функцією контролю та корекції, кадровою функцією, виробничо-технологічною, похідною функцією. Дане положення зумовлено тим, що головною ланкою процесу управління є людина, менеджер, з його психологічними особливостями, певним набором особистісних установок, оперуючи якими він успішно та ефективно або невміло і деструктивно здійснює процес керівництва.

Узагальнена практична мета психологічних досліджень управлінської діяльності – забезпечення ефективності роботи керівника та організації в цілому, яка складається з двох складових: результативної продуктивності та суб'єктивної задоволеності. Відтак ефективність управління визначається тим, наскільки загальноуправлінський стиль поєднується з вимогами вирішуваних організацією завдань; з очікуваннями, мотивацією та рівнем професіоналізму підлеглих; з умовами діяльності керівника та групи в цілому (ситуаційний підхід) [65; 69].

Однією з основних проблем управлінської діяльності є виділення певних індивідуальних якостей як суб'єктних детермінант. Ця проблематика широко представлена в дослідженнях, має багато аспектів і особливостей, а отримані науковцями результати достатньо ґрунтовні та різноманітні, зокрема вони стосуються: вивчення ефективності управлінської діяльності залежно від індивідуальних якостей суб'єкта; дослідження структури особистості управлінця; проблема управлінських та організаторських здібностей; дослідження, пов'язані із питаннями відбору, підбору, атестації управлінських кадрів; проблема стильових особливостей управління залежно від системи особистісних якостей тощо.

Незважаючи на такі значні досягнення у вивчення даного питання, досі залишається ще ціла низка проблем, які потребують свого доопрацювання. Так, наприклад, поряд з питанням виділення та обґрунтування низки особистісних якостей, які позитивно впливають на управлінську діяльність, існує проблема виявлення таких, які негативно впливають на цей процес або різко знижують ефективність діяльності керівники. Це якості, які в літературних джерелах отримали назву «професійно негативних». Отож, на нашу думку, у сучасних

дослідженнях структура особистісних якостей має бути представлена у вигляді континууму: професійно – важливі, професійно – нейтральні та професійно – негативні якості. Причому, полярні значення (професійно-важливі та професійно-негативні) є інваріантними. Вони можуть змінювати знак залежно від конкретної управлінської ситуації, або посилення якогось із них.

Ще одним важливим аспектом новітніх досліджень може стати визначення впливу центральних регулятивних процесів психіки – *рефлексивності* та *інтернальності* на структуру особистісних якостей керівників. Так, на нашу думку, перша є однією з головних детермінант, які уможливають управлінську діяльність, оскільки саме на ній базуються міжособистісні відносини та досягається результативність їх взаємодії. Відтак рефлексивність має бути розглянута як одна з найбільш значущих професійно – важливих якостей (ПВЯ) керівника. Щодо другої, то вона являє собою стійку структуру особистості, сформовану в процесі соціалізації. На основі минулого досвіду у людини складається деяка система цінностей та очікувань певного підкріплення. Акумулюючи соціальний досвід особистості, інтернальність (локус контролю) відображає ставлення суб'єкта до різних подій, як зовні детермінованим (екстернальна орієнтація), і внутрішньо детермінованим (інтернальна орієнтація). Інтернальність проявляється, перш за все, в атрибуції соціальної відповідальності, а ця особистісна якість є неодмінною складовою успішного керівництва.

Окрім того, дослідження усіх вищезначених аспектів управлінської діяльності видається особливо цікавим в контексті аналізу гендерних особливостей керівників, адже очевидно, що статеві відмінності природньо впливають на різноманітні аспекти життєдіяльності людини, її поведінку та вчинки, а відтак можуть підвищувати чи знижувати ефективність керівництва.

Отож, вважаємо що ґрунтовний аналіз зазначених аспектів досліджуваної проблематики є актуальним і своєчасним, а отримані дані допоможуть отримати відповіді на окремі питання, які стосуються підвищення ефективності управлінської діяльності.

Мета дослідження – виявлення структурної організації професійно

важливих якостей як суб'єктних детермінант управлінської діяльності (як позитивного, так і негативного плану) у керівників, диференційованих за ознакою статі.

Ця загальна мета зумовила постановку наступних основних **завдань**:

1. Аналіз сучасного стану та основних напрямів вивчення особистісних якостей як суб'єктних детермінант управлінської діяльності; аналіз існуючих концепцій професійно-важливих якостей керівників; змістовне визначення конструкту професійно-негативних якостей (ПНЯ) в управлінській діяльності.

2. Діагностика професійно-важливих та професійно-негативних якостей у керівників, диференційованих за ознакою статі; виявлення структурної організації особистісних рис ПВЯ та ПНЯ окремо у жінок та чоловіків-керівників.

2. Виділення у структурній організації ПНЯ особистості чоловіків та жінок – керівників двох основних регулятивних конструктів – рефлексивності та інтернальності; вивчення виразності ПНЯ у керівників, диференційованих за ознакою статі, з урахуванням впливу рефлексивності та інтернальності на структуру особистості; визначення якісних відмінностей між цими структурами.

3. Дослідження впливу професійно-важливих та професійно негативних якостей на ефективність управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження – особистість керівників, а його **предмет** – дослідження взаємозв'язку між особистісними якостями керівників, диференційованими за ознакою статі та ступенем ефективності управлінської діяльності, а також закономірності, якими вони характеризуються.

Методи дослідження: теоретичний аналіз, письмове опитування, психодіагностичні методики визначення особистісних якостей як детермінант ефективності управлінської діяльності: 1. Метод експертного оцінювання керівників; 2. Опитувальник Р. Кеттелла (16 PF); 3. Стандартизований багатофакторний метод дослідження особистості (СБМО); 4. Опитувальник із самооцінки ригідності (Дж. Бренгельман); 5. Методика визначення індивідуального вияву рефлексивності; 6. Опитувальник рівня суб'єктивного контролю (РСК).

Емпірична база та основні етапи дослідження. Дослідження проходило на базі Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти. Загальна вибірка становила 20 учасників – керівників (10 чоловіків, 10 жінок) різних рівнів та сфер управління (охорона здоров'я, освітні заклади, підприємці), які брали участь у програмі розвитку управлінських та лідерських здібностей, організованій фахівцями (ТОКІППО). Середній вік учасників – 45 років, освіта вища. Стаж керівної роботи у середньому – 15 років.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в роботі обґрунтовано необхідність дослідження та аналізу поняття – професійно-негативні якості (ПНЯ), який розкриває новий аспект загальної структурної детермінації управлінської діяльності та її суб'єктних детермінант. Таким чином, перелік особистісних якостей, що використовуються в системі керівництва, може бути представлений як складна трирівнева структура: професійно-важливі, професійно-нейтральні (що не відіграють істотну роль у здійсненні управлінської діяльності) та професійно-негативні якості.

Встановлено, що ефекти та закономірності структурної організації ПНЯ не є абсолютними, але є відносно залежними від фактора статі.

Також у роботі показано особливу роль таких базових та інтегративних за своїм характером когнітивно – особистісних властивостей, як рефлексивність та інтернальність. Встановлено не описану досі закономірність, згідно з якою у чоловіків-керівників останні чинять великий компенсаторний вплив на деструктивний вплив професійно-негативних якостей у системі управління. У ході дослідження також виявлено, що жінки-керівники слабо використовують систему компенсаторних механізмів, більше того, рефлексивність та інтернальність у структурі особистості цієї групи не послаблюють негативний вплив ПНЯ, а навпаки – поєднують негативні якості воедино.

Практична значимість роботи визначається тим, що запропонована типологія особистісних якостей та інструментарій для їх визначення можуть застосовуватися при вирішенні різних прикладних завдань у галузі психології менеджменту та загалом у соціальній та організаційній психології. Інформація, отримана за допомогою психодіагностичного методу опитувального типу, може

бути застосована в діагностичних, консультаційних, прогностичних та профілактичних цілях. Крім того, розкрита в роботі специфіка реалізації професійно-важливих та професійно-негативних якостей у чоловіків та жінок - керівників в умовах управлінської діяльності, може використовуватися при організації консультацій та розробленні навчальних програм.

Структура кваліфікаційного дослідження. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, який нараховує 58 найменувань, з яких 27 – іноземними мовами. Загальний обсяг – 95 с.

РОЗДІЛ I. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПЕРЕДМЕТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Управлінська діяльність у психологічний феномен

Практично у всіх роботах [2; 3; 9; 13 17 та ін.], присвячених психологічному аналізу управлінської діяльності, вказуються складності виділення тих чи інших специфічних рис процесу управління, що ускладнюють його дослідження. Основні з них полягають у наступному. По-перше, діяльність керівника об'єктивно і нерозривно пов'язана з усіма іншими аспектами функціонування організації. Отже, проблема управлінської діяльності також органічно вплетена в інші організаційні проблеми і не може бути вирішена окремо від них. У зв'язку з цим, з одного боку, створюється широке поле психологічного дослідження даної проблематики; з іншого – предмет і сфери даного вивчення стають занадто невизначеними, як би «розмитими» з інших розділів теорії управління [17]. По-друге, проблема управлінської діяльності належить до категорії міждисциплінарних наукових проблем, тобто є предметом дослідження цілого комплексу дисциплін, в яких явно домінують її непсихологічні аспекти: організаційний, соціологічний, економічний, інженерний, соціо-технічний тощо [9; 20; 23; 26 та ін.]. По-третє, психологічне вивчення управлінської діяльності є дуже складним в науковому плані, оскільки тут предметом дослідження є така «невловима» сфера, як психічна реальність. Закономірно, що зважаючи на це, нині набагато більше вивчено зовнішні прояви даного процесу, які хоча і є об'єктивно необхідним етапом і умовою його пізнання, але все ж недостатній для її глибокого і всебічного розкриття. Звідси випливає фундаментальний принцип пізнання управлінської діяльності – вимога поєднання аналізу її зовнішнього – об'єктивованого змісту та внутрішнього – імпліцитного. Отже, тільки синтез цих двох планів пізнання може забезпечити повне уявлення досліджуване явище.

Для того щоб подолати перераховані вище труднощі, вичленувати предмет психології управлінської діяльності із загальноуправлінської та організаційної проблематики, і в той же час врахувати об'єктивні зв'язки між ними, насамперед, необхідно звернутися до психологічного змісту поняття діяльність.

У науковій літературі поняття «діяльність» має статус загальнонаукової категорії і як предмет вивчення розглядається в соціології, економіці, інженерних дисциплінах, філософії, фізіології, психології та інших науках. У своєму гранично загальному вигляді вона визначається як індивідуальна форма існування суспільних відносин та характеризує спосіб включення особистості до існуючої структури суспільного поділу праці [24, с. 134]. Це загальнофілософське визначення специфічним чином конкретизується в кожній з наук, а необхідність синтезу знань, що отримуються в них, позначається як принцип комплексності у вивченні даної проблематики.

Звичайно, ключову роль у комплексному, міждисциплінарному вивченні діяльності відіграє психологія, де остання визначається як форма активного ставлення суб'єкта до дійсності, спрямованого на досягнення свідомо поставлених цілей і пов'язаного зі створенням суспільно значущих цінностей та освоєнням суспільного досвіду [23]. Предметом психологічного вивчення даного процесу виступають психологічні компоненти, які спонукають, спрямовують і регулюють трудову активність суб'єкта і реалізують її у виконавчих діях, а також властивості особистості, через які ця активність реалізується – активність, усвідомлюваність, спрямованість, предметність і системність. В основі діяльності завжди лежить якийсь мотив (або кілька мотивів), а відтак її аналіз передбачає два основних плани характеристики - зовнішній - предметно-дієвий і внутрішній - психологічний, як опис процесів та механізмів психічного регулювання діяльності, структури та змісту операційних засобів її реалізації [там само, с. 45].

Основними структурними компонентами діяльності є такі психологічні утворення, як мета, мотивація, інформаційна основа, прийняття рішення, план, програма, індивідуально-психологічні властивості суб'єкта, психічні процеси (когнітивні, емоційні, вольові), а також механізми контролю, корекції, довільного регулювання та ін., а основними засобами – дії та операції. При цьому дія – це основна одиниця будови діяльності, що представляє собою довільну, спонтанну активність, спрямовану на досягнення усвідомлюваної мети. Операції ж – автоматизовані та неусвідомлювані елементи дій, що виступають як способи

виконання та зумовлені умовами діяльності [13]. Наявність у діяльності постійної, стабільної структури основних компонентів і засобів реалізації діяльності вважається її найважливішою психологічною особливістю і позначається поняттям інваріантної структури діяльності. Необхідно відзначити, що дана структура може досить суттєво змінюватися у зв'язку з відмінностями у видах та формах самої діяльності, в умовах її реалізації та зовнішніх вимог до неї. У психології існують численні класифікації видів діяльності, що різняться по підставах, що використовуються в них [2; 9; 15; 18 та ін.].

Так, види діяльності класифікуються за предметною сферою праці (трудові професії, спеціальності); за специфікою змісту (інтелектуальна, фізична); за специфікою предмета («суб'єкт-об'єктні» види, де предметом діяльності є якийсь матеріальний об'єкт, та «суб'єкт-суб'єктні», де предметом трудових впливів є людина); за умовами здійснення (діяльність у нормальних та в екстремальних умовах); за її загальним характером (трудова, навчальна, ігрова) тощо [15].

Для розуміння психологічної сутності управлінської діяльності необхідно звернутися до ще однієї фундаментальної класифікації. Відповідно до неї, всі існуючі типи та види діяльності можуть бути поділені на дві основні категорії – індивідуальну та спільну [23], які мають множинні та глибокі відмінності за основними психологічними характеристиками. Психологічна специфічність управлінської діяльності в цілому, незалежно від конкретних різновидів полягає в тому, що вона не є не тільки індивідуальною, не тільки спільною, а тією і іншою одночасно. Дійсно, управлінська діяльність за визначенням передбачає наявність низки «керованих» суб'єктів, тобто є спільною. Однак вона не перестає бути при цьому індивідуальною, оскільки вимагає реалізації всіх тих компонентів і засобів, котрі характерні для структури індивідуальної діяльності. Так, індивідуальна діяльність керівника спрямована на рішення складних завдань управління, дуже динамічна та постає у максимально розгорнутому вигляді. Одночасно і спільна діяльність під впливом на неї управління будується не як проста кооперація, а на кшталт ієрархічної організації. Тому в психологічному плані управлінська діяльність трактується як синтез індивідуальної та спільної взаємодії. У ній відбувається і своєрідне «заперечення» і зняття двох інших,

основних типів діяльності – індивідуальної та спільної [там само].

Синтетична природа управлінської діяльності як індивідуально-спільної визначає не тільки її приналежність до особливого, специфічного типу, а й зумовлює наявність у неї цілої низки основних психологічних особливостей:

- характеризується не прямим, а опосередкованим зв'язком з кінцевими результатами функціонування тієї чи іншої організації;

- дуже специфічна за своїм предметом, у якості якого виступають люди, особистості;

- вона також особлива і за своїм процесом, адже її сутнісний зміст – організація діяльності інших людей, тобто "діяльність з організації діяльності" або метадіяльність;

- за своїм змістом представляє собою реалізацію певних універсальних управлінських функцій (планування, прогнозування, мотивування, прийняття рішення, контролю та ін.).

- її метою є забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи, які якісно різноманітні за складом своїх компонентів і включають, як мінімум два їх основні різновиди – «технологічний» і «людський». Термінологічно для відображення такої своєрідності зазначених систем використовується поняття «соціотехнічні системи»;

- специфічна щодо «подвійного» організаційного статусу керівника - ієрархічного (керівник «панує» над групою) та колегіального (керівник – член групи);

- особлива за типовими умовами. Як зовнішні (жорсткі тимчасові обмеження, хронічна інформаційна невизначеність, наявність високої відповідальності за кінцеві результати, нерегламентованість праці, постійна нестача ресурсів, часте виникнення так званих екстремальних, стресових ситуацій), так і внутрішні (складність, необхідність одночасного виконання багатьох дій та вирішення багатьох завдань, суперечливість нормативних приписів, несформульованість оціночних критеріїв ефективності діяльності, множина підпорядкованість керівника різним вищим інстанціям) умови посилюють складність управлінської діяльності та зумовлюють її

неалгоритмізований характер [27, с. 308].

Поряд з особливостями, які безпосередньо притаманні управлінській діяльності, виділяють і ті її риси, які зумовлені організаційним статусом керівника. Вони позначаються поняттям особливостей посади керівника, яка має подвійну приналежність. Наприклад, директор підприємства, будучи її членом, одночасно входить до складу органу управління вищого порядку (скажімо, до ради директорів). Одночасно, він єдина людина в організації, на яку покладено відповідальність за її функціонування в цілому, а не за роботу якоїсь її частини [23].

Всі вищеперелічені характеристики та ознаки управлінської діяльності утворюють у своїй сукупності та у взаємозв'язку один з одним певний симптомокомплекс психологічних особливостей, властивих їй як особливому типу професійної діяльності та відрізняють її від інших різновидів. Останній може проявлятися з різним ступенем виразності. Ключовим параметром, що визначає ці відмінності, є рівень керівництва, ієрархічний статус керівника. Чим він вищий, тим виразніше всі зазначені ознаки, і навпаки. У зв'язку з цим, існує поняття континууму управлінської діяльності, утвореного з одного «полюса» нижчими рівнями управління невеликими групами, а з іншого – вищими рівнями керівництва великими організаціями, підприємствами, фірмами. У ньому виділяються три основні категорії управлінських посад, зміст діяльності яких досить істотно відрізняється саме за ступенем вираження основних ознак (особливостей) управлінської діяльності – рівні керівників нижчої, середньої та вищої ланки [13].

Керівники нижчої ланки (синоніми: керівники першої, низової ланки, операційні керівники, «супервізори») належать до того організаційного рівня, який знаходиться безпосередньо над працівниками (підлеглими, не керуючими). Типовий їхній приклад - майстер, завідувач відділу. Менеджери середньої ланки координують та контролюють роботу «молодших начальників». Цей тип керівників найбільш різноманітний і численний, що призвело до його поділу на дві підгрупи, два підрівні: на верхній і нижчий рівні середньої ланки. Приклади керівників середнього рівня - декан у ЗВО, директор філії тощо. Керівники вищої

ланки – це ті, хто очолює великі виробничі, соціальні та державні організації, знаходяться на самому верху їхньої ієрархії, відповідають за їхню діяльність у цілому, за вироблення стратегічних рішень та їхню політику в цілому. Цей рівень за своєю чисельністю набагато менший за два попередні, але він чинить незрівнянно більший, ніж вони, вплив на організації. Як правило, його представники залишають «відбиток» своєї особистості на вигляді організації загалом. На кожному з цих рівнів та підрівнів зберігаються всі основні психологічні ознаки управлінської діяльності, тобто її якісна специфічність. Однак у межах збереження цієї якості міра їхньої виразності істотно відрізняється. Поєднання збереження якісної своєрідності з кількісними відмінностями в міру вираженості ознак управлінської діяльності виступає ще однією, але вже узагальнюючою її характеристикою.

В даний час загальноприйнятою інструментальною базою для аналізу змісту управлінської діяльності є функціональний підхід [9, с. 231]. Положення про існування в структурі управлінської діяльності деяких основних функцій, реалізація яких є обов'язковою для неї і становить специфіку її змісту стало своєрідною аксіомою сучасної психології управління. Функціональний підхід - не єдиний спосіб аналізу управлінської діяльності, але саме він базується на всіх інших підходах як засобах своєї реалізації та інтегрує їх у собі [9]. На думку його представників, функціональна концепція управління допомогла синтезувати й інші підходи у єдину модель. Вони цілком обґрунтовано вважають, що: «модифіковане і уточнене за допомогою теорій систем і ситуаційного підходу уявлення про управління у вигляді процесу взаємопов'язаних функцій є, ймовірно, все ще найбільш широко прийнятою його моделлю» [там само, с. 235]. Тому, визначення системи управлінських функцій -одна з найбільш важливих, але одночасно і складних завдань у теорії менеджменту та психології управління. Як зазначає Власова О. І. «...вирішення психологічних проблем управління і в теоретичному, і в прикладному аспектах має починатися з вивчення функцій керівника» [9]. Під управлінською функцією в даному випадку можна розуміти сукупність однорідних повторюваних завдань, які необхідно вирішити для забезпечення нормальної життєдіяльності даної системи, її переведення з одного

стану в інший, який більш повно відповідає визначеним вимогам.

У більшості довідкових джерел основні управлінські функції визначаються як «відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що дозволяють здійснити керуючий вплив» [13; 23; 24 та ін.]. Там же вказується, що реалізація основних управлінських функцій передбачає циклічне повторення процесів отримання та переробки інформації, вироблення заходів впливу (прийняття рішення) та реалізацію цього впливу (передачу рішення на виконання).

При класифікації функцій керівника використовуються різні критерії. Найчастіше, говорячи про управлінські функції, розглядають стадії управлінського циклу. Такий підхід пов'язаний з роботами одного з основоположників наукової організації праці та управління А. Файоля, який першим розділив адміністративну функцію на своєрідні первинні елементи, «цеглини», з яких складається система управління. Ці первинні складові або елементи «адміністративних операцій» були ним названі основними управлінськими функціями, до яких належали: передбачення, організація, розпорядництво, узгодження, контроль.

Єдиного погляду на склад основних управлінських функцій не існує. Так послідовник А. Файоля, Л. Г'юлік доповнив список управлінських функцій такими, як «укомплектування штатів», «звітність» та «складання бюджету». Планування, організація, координація та керівництво збігаються зі схемою А. Файоля, а контроль ускладнюється складанням бюджету та звітністю. Робота з кадрами входить у А. Файоля в організацію, а у Л. Г'юліка виділяється в самостійну складову [13].

Blake R.R., Moyton J.S. виділяють як основні функції планування, організацію, контроль, керівництво, роботу з кадрами. Ці автори розглядають координацію як феномен іншого порядку, вважаючи, кожна з управлінських функцій безпосередньо пов'язана з координацією [37].

Якщо орієнтуватися на аналіз питання про склад основних управлінських функцій, проведений Дж. Обер-Кріє, то список адміністративних функцій ряд авторів, зокрема, Cattell R.B. доповнюють наймом та звільненням персоналу, а

також фінансуванням, повністю відокремленим від обліку [40].

Є низка робіт вітчизняних авторів, які також розглядають функції суб'єкта управління відповідно до етапів управлінського циклу. Наприклад, Жавнерчик О.В. виділяє такі функції як: організація керуючої системи, вибір цілей, прогнозування, планування, інформування, рішення, організаційна та масова діяльність, контроль, оцінка ефективності управління [13, с. 55].

Власова О. І. називає такі основні управлінські функції: вироблення та прийняття управлінського рішення, організація, регулювання та корегування, облік та контроль. До цього переліку він додає ще одну функцію, яка відповідає не окремій стадії, а всьому управлінському циклу в цілому – збирання та перетворення інформації [9].

І той, і інший автор підкреслюють відносність виділення зазначених функцій на основі членування управлінського циклу, оскільки в реальній практиці всі вони нерозривно пов'язані одна з одною і взаємозумовлені.

На думку Журавльова В. В., зміст діяльності керівника розкривається у його наступних функціях: цілеспрямованої (визначення цілей підрозділів та засобів їх досягнення), адміністративно-організаційної (формування керуючих органів, розподіл завдань між підлеглими, узгодження їх дій та контроль виконання рішень), експертної (консультація робітників та спеціалістів), дисциплінарно-стимулюючою (мотивація, оцінка якості роботи підлеглих, визначення заохочень та покарань), представницької (зв'язок із зовнішніми організаціями та особами), виховно-пропагандистської або кадрової (створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвиток здібностей та ініціативи підлеглих, підбір та розстановка кадрів) [6].

На відміну від фахівців з управління, психологи, виділяючи ті чи інші функції керівника, беруть за основу класифікації не тільки управлінський цикл, а всю структуру діяльності керівника. До перших робіт у цьому напрямі ставляться дослідження Прищак М. Д., який розглядав організаторську діяльність як кінцеву ланку в системі управління людьми [23]. При цьому особливо наголошувалося, що у первинних колективах керівна діяльність зливається з організаторською. Її перша функція полягає в інтеграції особистостей, що

здійснюється за допомогою ознайомлення їх із загальним завданням, визначення засобів та умов досягнення мети, планування, координації спільної праці, обліку, контролю тощо. Наступною функцією організаторської діяльності є комунікація. Мається на увазі становлення і горизонтальних комунікацій усередині первинного колективу, і зовнішніх вертикальних комунікацій - з вищими організаційними підрозділами. Третьою та четвертою функціями організаторської діяльності називаються навчання та розвиток (у найширшому розумінні цих слів) персоналу. Як зазначає автор, у будь-якій конкретній організаторській діяльності всі зазначені функції виявляються в єдності та взаємозумовленості. Вони виступають у різних поєднаннях при переважанні то однієї, то іншої з цих функцій.

Хомуленко Т. Б. розрізняє загальні та спеціальні функції керівника [27]. До перших належать визначення цілей та основних напрямів діяльності, перспектив розвитку колективу та виробництва в цілому; створення згуртованого, дисциплінованого колектива; формування раціональної організаційної структури; розподіл функціональних обов'язків, зусиль і коштів у колективі тощо. Спеціальні функції включають планово-економічні, кадрові і технологічно-управлінські.

Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. називають такі функції: адміністративну (розподіл роботи, координація індивідуальних дій та нагляд за їх виконанням), стратегічну (визначення цілей та вибір методів їх досягнення, планування та прогнозування), експертно-консультативну, комунікативно-регулюючу, функцію представництва групи у зовнішньому середовищі, дисциплінарну, виховну та психотерапевтичну [22].

У вітчизняній літературі можна зустріти й інші переліки функцій керівника, які тією чи іншою мірою відрізняються від наведених вище. Так, Лябик С. І. вважає, що актуальним завданням на сьогодні є аналіз функцій керівника виробничих організацій на основі емпіричних досліджень [18].

Однією з перших спроб такого підходу було здійснено Журавльовою В. В., які виділили дванадцять основних функцій керівника (за оцінками самих керівників) на дві групи: виробничі та соціально-психологічні [6].

До перших було віднесено:

- 1) координація діяльності підлеглих із виконання плану;
- 2) забезпечення зростання продуктивності праці;
- 3) організація сполученої та ритмічної роботи, прогнозування можливих зривів у роботі та їх попередження;
- 4) контроль, оцінка та корекція діяльності підлеглих;
- 5) підтримка трудової дисципліни у виробничому колективі;
- 6) розстановка робочої зміни, узгодження індивідуальних особливостей підлеглих зі специфікою їх праці.

До других належали наступні:

- 1) зниження у підлеглих незадоволеностю працею та різними елементами виробничої ситуації, моральне та матеріальне стимулювання;
- 2) регулювання міжособистісних відносин підлеглих та вирішення конфліктів між ними, зниження психологічної напруженості у відносинах з працівниками;
- 3) відстоювання законних інтересів своїх підлеглих;
- 4) збереження постійного складу працівників, управління плинністю робочих кадрів;
- 5) забезпечення професійного вдосконалення та розвитку своїх підлеглих.

При емпіричному дослідженні функціонального змісту управлінської діяльності дослідником та інших виявлено, що керівники різних управлінських рангів надають велику значимість виробничим функціям. Однак при цьому менеджери середньої ланки управління порівняно з нижчим відзначають дещо більше значення соціально-психологічних функцій. Зі збільшенням віку керівників та стажу їх роботи на керівній посаді так само зростає їх увага до соціально-психологічних функцій [6, с. 80].

Крім того, дослідники вказали, що до списків було внесено лише дванадцять найбільш часто згадуваних функцій, називалося ж значно більше. Перелічені дванадцять функцій позначені авторами як функції-завдання. Крім них теоретично були виявлені «функції-операції». І функції-операції, і функції-

завдання включаються до структури управлінської діяльності. При цьому перші є змістом цілей діяльності, а другі - дій з управління. Операції, таким чином, відповідають стадіям управлінського циклу. До них належать; планування, орієнтація та діагностика виробничої ситуації, вироблення та прийняття рішення, організація виконання програми дій, контроль та корекція результатів діяльності.

Подібні дослідження слугують цілям чіткого опису обов'язків керівника та їх регламентації стосовно того чи іншого управлінського рівня. У зв'язку з цим цікаві роботи Николенко Ю. В. [9], в яких ставиться питання про «блоки» соціальної активності керівника (наради, вивчення документів, прийом відвідувачів тощо), що розглядаються як емпіричні одиниці діяльності. Далі наголошується, що у структурі кожного такого блоку завжди (на основі теоретичного аналізу практики керівництва) можна знайти три одиниці діяльності:

- 1) діагностику та прогнозування, тобто вивчення стану справ та передбачення ймовірного перебігу подій у майбутньому;
- 2) вироблення програми діяльності підлеглих, покликаної спрямувати цю діяльність у потрібне русло;
- 3) спонукання підлеглих до виконання наміченої програми.

Питома вага зазначених одиниць діяльності різна у різних випадках.

Таким чином, очевидно, що хоча положення про функціональну природу управлінської діяльності і є загальновизнаним фактом, цілісна і узагальнююча система функцій керівника відсутня, оскільки основні управлінські функції інваріантні і необхідне врахування найрізноманітніших критеріїв при їх класифікації. У літературі можна зустріти вказівку на деякі принципові моменти, що ускладнюють створення подібної системи.

Аналіз об'єктивних труднощів узагальненої класифікації управлінських функцій дозволяє виділити сім основних проблем, що ускладнюють вирішення зазначеної задачі.

1. Велика кількість і надзвичайне різноманіття управлінських функцій, що вже ускладнює їх систематизацію.

2. Не визначено чітко сам їхній набір. Так, в одних випадках виділяються лише найважливіші функції - ті, які були визначені вже в «адміністративній школі»; в інших випадках виділяються й інші, численні функції (наприклад, психотерапевтична, арбітражна функції керівника).

3. Усі функції тісно взаємопов'язані і їх чітке розділення, через це, часто дуже ускладне.

5. У діяльності керівника об'єктивно існують і базові («первинні») функції та функції, похідні від них, що є продуктом їхньої спільної реалізації («вторинні»). Наприклад, синтетична функція розглядається одночасно як організаційна та інтеграційна (планування, прийняття рішення, контроль, мотивування).

6. Функції сильно різняться у загальній спрямованості.

7. Система функцій (їх склад і міра виразності) залежать від змісту конкретної діяльності і, особливо, від ієрархічного становища керівника в «континуумі управління» [9, с. 165].

Всі ці труднощі долаються в тому випадку, якщо в основу побудови системи управлінських функцій буде покладено не якась одна, а кілька передумов. Причому визначатися ці критерії-передумови мають самим змістом діяльності керівника і бути чітко зафіксовані в понятті основних вимірювань управлінської праці.

Ці три виміри – діяльнісне, кадрове та виробничо-технологічне (спрямовані, відповідно, «на адміністрування», «на людей», «на справу») утворюють собою три основні вектори управлінської діяльності та задають її загальний «простір». Вони є підставами виділення трьох основних категорій управлінських функцій. Крім того, врахування взаємозв'язку управлінських функцій та їх комплексного прояву в діяльності потребує виділення не лише основних - «первинних», але провідних («вторинних») функцій. Вони є формою інтеграції функцій всіх трьох зазначених категорій.

Відповідно, всі управлінські функції класифікуються в чотирьох основних категоріях, групах. Перша група – це діяльнісно-адміністративні функції: цілепокладання, прогнозування, планування, організація виконання,

мотивування, прийняття рішення, комунікація, контроль, корекція. Друга група - кадрові: управління персоналом, дисциплінарна, виховна, арбітражна, психотерапевтична. Третя група – виробничо-технологічні: оперативного управління, матеріально-технічного забезпечення, інноваційна, маркетингова. Четверта група – похідні (синтетичні) функції: інтеграційна, стратегічна, представницька, експертно-консультативна, стабілізаційна [23].

Отож, управлінська діяльність, як і будь-яка інша, може характеризуватися різним рівнем її якісних параметрів, виконуватися з більшою або меншою ефективністю. Це визначається багатьма факторами, але насамперед залежить від тих особистісних і професійних якостей керівника, необхідність яких визначається змістом і характером управлінської діяльності.

1.2. Проблема індивідуальних якостей особистості в теорії управління

Індивідуальні якості є одним із найбільш традиційних сфер дослідження управлінської діяльності. Вони стосуються вивчення ефективності управлінської діяльності в цілому в залежності від індивідуальних якостей суб'єкта; дослідження структури особистості управлінця; проблема управлінських та організаторських здібностей; дослідження, пов'язані з питаннями відбору, підбору, атестації управлінських кадрів; питанням щодо впливу системи індивідуальних якостей на стильові особливості управління [3; 6; 13; 18 та ін.]. Сукупність цієї проблематики формулюється як проблема «структури особистості керівника». Кінцева мета розробки полягає у визначенні набору індивідуальних якостей, які забезпечують ефективну реалізацію управлінської діяльності. При цьому стає актуальним питання про організацію та структурування особистісних якостей.

Вивчення особистості в персонології дає можливість побачити певні переваги та недоліки людської поведінки, які, зрештою, сприятимуть або перешкоджатимуть успішній самореалізації індивіда в соціумі, міжособистісних комунікаціях, діяльності. Теоретичний аналіз дає змогу виділити деякі особливості особистості, завдяки яким вона (наприклад, здійснюючи діяльність у сфері управління) буде успішною або неуспішною. На наш погляд, *диспозиційний, науково-біхевіоральний, соціально-когнітивний і когнітивний* напрямки в теорії особистості більшою мірою узгоджуються з вивченням впливу особистісних якостей на процес керівництва в теорії управління. Дані дослідження можна співвіднести також з такими парадигмами теорії управління, як "Теорії лідерських якостей" (Р. Стогдилл, Р. Манн; У. Бенніс), "Теорія лідерських стилів" К. Левіна, "Концепція атрибутивного" лідерства» (причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства), «Концепції ситуаційного лідерства» (моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера; П. Херсея, К. Бланшарда; модель Стінсона-Джонсона; ситуаційна модель прийняття рішення Врума - Йеттона). Теоретичний аналіз персонологічних досліджень та деяких парадигм науки управління доповнює широке поле досліджень діяльнісного виміру в теорії управління і дозволяє виділити деякі особливості особистості, завдяки яким

людина успішно або неуспішно здійснюватиме діяльність у сфері управління.

У *диспозиційному* напрямі центральним є постулат про те, що вивчення особистості має бути представлено двома загальними ідеями. Перша полягає в тому, що люди володіють широким набором схильностей реагувати певним чином в різних ситуаціях. Це означає, що вони демонструють певну сталість у своїх вчинках, думках, емоціях, незалежно від перебігу часу, подій та життєвого досвіду. Друга основна ідея диспозиційного напрямку пов'язана з тією обставиною, що немає двох людей, точно схожих один на одного. Один з найвпливовіших прихильників даного підходу Г. Олпорт акцентував свою увагу на унікальності особистості. Відмінною рисою його теоретичної орієнтації є переконаність у тому, що поведінка людини завжди є результатом тієї чи іншої конфігурації особистісних рис. Отже, стосовно управлінської діяльності, можна говорити про наявність у суб'єкта процесу управління якогось якісно своєрідного особистісного конструкту, застосовуючи який у процесі управління індивід буде ефективним або неефективним керівником. Саму особистість Г. Олпорт визначав як «динамічну організацію тих психофізичних систем всередині індивіда, які визначають характерну для нього поведінку і мислення» [31-33]. У своїй концепції автор вважає «риси» найбільш валідною «одиницею аналізу» щодо особистості. На його думку, «риси – це психологічні особливості, що перетворюють безліч стимулів і зумовлюють безліч еквівалентних реакцій у відповідь». Це означає, що різноманітні стимули можуть викликати однакові реакції у відповідь, так само як і безліч реакцій (почуття, відчуття, інтерпретації, вчинки) можуть мати однакове функціональне значення. Згідно Г. Олпорта, риси особистості не пов'язані з невеликим числом специфічних стимулів або реакцій; вони є генералізованими та стійкими. Цей конструкт зумовлює постійні, стійкі, типові для різноманітних рівнозначних ситуацій особливості нашої поведінки. Також велику увагу науковець приділяв тому, яким чином на поведінку людини впливають когнітивні процеси [32].

Отже, у диспозиційній теорії особистості Г. Олпорта велика увага приділялася тому, яким чином на поведінку людини впливають когнітивні процеси. У зв'язку з цим, слід зазначити, що когнітивна діяльність у сфері

управління - найважливіший механізм його здійснення. Вона невіддільна від реалізації керівництва і нерозривно пов'язана з усіма когнітивними процесами: перцепцією, пам'яттю, мисленням. Як стверджує автор: «...комплексний характер управлінської діяльності максимально вимагає синтетичного участі у ній всіх пізнавальних процесів» [33, с. 321]. Їх дуже важко (та й не потрібно) «насилно» виділяти із загальної інформаційної взаємодії керівника із зовнішнім середовищем. Наприклад, типовим є підхід, за яким перцепція окреслюється «інтелектуальне усвідомлення стимулів, одержуваних від відчуттів» [там само]. Крім того, самі стимули, які є «матеріалом» сприйняття в діяльності керівника, гранично специфічні. Інформацією сприйняття є не так предмети як *об'єкти* зовнішнього світу, а саме *суб'єкти* – особистості в усьому різноманітті та протилежності їх якостей, ознак, властивостей, намірів. Отже, сприйняття у діяльності керівника – це, передусім, особистісне, суб'єктне (точніше міжособистісне) сприйняття. При цьому предметом останнього виступає такий складний і специфічний об'єкт, ідентичний за своїми параметрами самому суб'єкту сприйняття, яким є «інша людина». Тому специфікою когнітивних (перцептивних) процесів в управлінській діяльності є особлива форма їх представленості як міжособистісного сприйняття.

Деякі інші персонологи також взяли участь у вирішенні проблеми побудови вичерпних схем ідентифікації та вимірювання основних рис, що формують ядро особистості. Найбільш наочно це виявилось в підходах Р. Кеттелла та Г. Айзенка [39].

Так, підхід Р. Кеттелла, на відміну від багатьох теоретиків-персонологів, заснований на використанні точних емпіричних методів дослідження. Його відданість конструюванню наукової моделі поведінки визначалася однією провідною метою: розкрити за допомогою методу факторного аналізу основні риси особистості. Він погоджувався з Р. Олпортом у тому, що особистісні риси становлять ядро особистості й у кінцевому підсумку, вони відповідальні за те, що робитиме людина у цій ситуації. Як і Г. Олпорт, Р. Кеттелл розрізняв загальні та унікальні риси. Однак він не поділяв думку Г. Олпорта, згідно з якою риси, дійсно, існують всередині людини, а був переконаний, що риси не мають

жодного реального нейрофізіологічного статусу і як такі можуть бути виявлені лише при точному вимірі реальної поведінки [39]. Провівши велику дослідницьку роботу з використанням факторного аналізу, Р. Кеттелл дійшов висновку про те, що основна структура особистості утворена приблизно шістнадцятьма вихідними рисами. Ці фактори рис особистості більш відомі у зв'язку зі шкалою, яка тепер використовується для їх виміру – опитувальник Р. Кеттелла "Шістнадцять особистісних факторів" (16 PF) [38]. Ця шкала самооцінки виявилася надзвичайно значущою, як у теоретичних так і в прикладних дослідженнях, у тому числі, дослідженнях особистісних конструктів в управлінській діяльності. Слід зазначити, що, з точки зору діяльнісного виміру теорії управління, типовими в цьому відношенні стали так звані «профільні» дослідження, мета яких полягала у визначенні релевантної управлінської діяльності профілю особистісних якостей. Логіка дослідження в ньому була спрямована «від структури особистості до виявлення тих з її якостей, які виступають як професійно важливі для діяльності» [38]. При цьому як вихідні розглядалися якості, які в теорії особистості є найбільш унітарними і базовими. Тим самим вони диференціювалися не за аналітичним підходом, а за структурно-особистісним критерієм. Далі визначалися закономірні поєднання (патерни) особистісних якостей, специфічних до конкретної діяльності. Ці патерни верифікувалися за зовнішніми критеріями і, у разі підтвердження, розглядалися як основа для опису структури «управлінських здібностей».

Ще одним представником диспозиційного спрямування в теорії особистості став Г. Айзенк. Він погоджувався з Р. Кеттеллом у тому, що метою психології є передбачення поведінки. Автор також поділяв відданість Р. Кеттелла факторного аналізу як способу охопити цілісну картину особистості, проте використовував при цьому факторний аналіз дещо інакше, ніж Г. Айзенк, стратегія дослідження повинна починатися з досить обґрунтованої гіпотези щодо якоїсь цікавої для дослідника основної межі, за якою слідує точне вимір всього того, що для цієї риси характерно. На противагу йому автор заявляв, що основні складові елементи особистості виявляються шляхом застосування батареї тестів та подальшої обробки даних. Таким чином, підхід Г. Айзенка жорсткіше

пов'язаний рамками теорії, ніж у Р. Кеттела. На основі цих висновків науковець розробив теорію типів особистості. Його ієрархічна модель структури особистості включає типи, риси, звичні та специфічні реакції індивіда [39]. При цьому Г. Айзенк підкреслював, що типи особистості не є дискретними, і що більшість людей не підпадає під останні категорії. Він вважав, що для пояснення більшості поведінкових проявів людини необхідно не більше трьох *суперрис* (які він називає типами). Для науковця вкрай важливі такі параметри: інтроверсія – екстраверсія, стабільність – нейротизм. Відтак ним були описані явні особливості поведінки, які є результатом комбінацій цих двох типів. Наприклад, люди, які є одночасно інтровертами та стабільними, мають тенденцію контролювати свої вчинки, у той час як екстраверти, що відрізняються стабільністю, схильні вести себе безтурботно. Третій параметр, визначений як психотизм - сила су-перего, він розглядав як основний в структурі особистості. Г. Айзенк стверджував, що індивідуальні відмінності за всіма трьома суперрисами тісно пов'язані з нейрофізіологічними особливостями людського організму. Відтак він надавав великого значення генетичним чинникам у розвитку індивіда.

У теорії управління багато дослідників також намагалися виявити певні якості, які відрізняють «великих людей» в історії від мас. Вважалося, що лідери мали якийсь унікальний набір досить стійких і не змінюваних у часі якостей, що відрізняли їх від нелідерів. Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися та вимірювати їх та використовувати для виявлення потенційних лідерів. Цей підхід базувався на вірі у те, що лідерами народжуються, а не стають. Так, Eysenck H. J., Eysenck S. B. спробували узагальнити і згрупувати все раніше виявлені лідерські якості. Вони дійшли висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера [46]:

- розум чи інтелектуальні здібності;
- панування чи переважання за інших;
- впевненість в собі;
- активність та енергійність;
- знання справи.

Проте, ці п'ять якостей не пояснювали появу лідера. Багато людей із цими якостями так і залишалися послідовниками. Серед семи особистісних якостей лідера, виявлених Р. Манном, розум був найкращим провісником того, що його володар буде лідером. Однак практика цього не підтвердила. Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено. Так, Kelly G. досліджував 90 успішних лідерів і визначив чотири *групи* лідерських якостей:

- *управління увагою*, чи здатність так уявити сутність результату, мети чи напрями руху/дій, щоб це було привабливим для послідовників;
- *управління значенням*, чи здатність так передати значення створеного образу, ідеї чи бачення, щоб вони були зрозумілі та прийняті послідовниками;
- *управління довірою*, або здатність побудувати свою діяльність з такою сталістю та послідовністю, щоб отримати повну довіру підлеглих;
- *управління собою*, або здатність настільки добре знати і вчасно визнавати свої сильні та слабкі сторони, щоб для посилення своїх слабких сторін вміло залучати інші ресурси, включаючи ресурси інших людей [47].

Автор пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення середовища, в якому люди відчують значущість і можливість пізнання того, що вони роблять, а також те, що вони є частиною цієї спільної справи. Організаційне середовище, що створюється таким чином, повинно вселяти в людей силу і енергію через якість роботи і відданість їй.

Подальше вивчення даної проблематики призвело до виділення чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічні, психологічні чи емоційні, розумові чи інтелектуальні та особистісні ділові. До фізіологічних відносять такі якості людини, як зріст, вага, фігура, зовнішній вигляд, енергійність рухів і стан здоров'я. Однак бути фізично вищим і більшим, ніж середня людина в групі, ще не дає жодного права бути в ній лідером. Приклади Наполеона, Леніна, Гітлера, Сталіна, Ганді підтверджують факт того, що індивіди з відхиленнями в меншу сторону можуть зрости до розмірів дуже впливових фігур світової історії. Отже, пріоритет фізіологічних якостей не є характерним для ефективного лідерства [8].

Психологічні, або емоційні, якості проявляються на практиці головним чином через характер людини. Вони мають як спадкову, і набуту основи.

Вивчення їхнього взаємозв'язку з лідерством призвело до появи дуже довгого списку цих якостей. Більшість із них так і не отримали підтвердження практикою свого зв'язку з лідерством.

Вивчення розумових, або інтелектуальних, якостей та їх зв'язку з лідерством проводилося багатьма вченими, і, загалом, їх результати збігаються в тому, що рівень цих якостей у лідерів вищий, ніж у нелідерів. До цього, мабуть, призвело те, що успіх лідера багато в чому залежить від його здібностей та вміння вирішувати проблеми та приймати правильні рішення. Ефективне виконання цих функцій, як відомо, пов'язане з наявністю здібностей, що розглядаються. Однак подальші дослідження показали, що кореляція між цими якостями та лідерством досить мала. Так, якщо середній інтелектуальний рівень послідовників невисокий, то бути для лідера надто розумним означає стикатися з багатьма проблемами.

Особистісні ділові якості мають більшою мірою характер набутих і розвинених у лідера навичок і умінь у виконанні своїх функцій. Їх значимість успіху зростає за рівнями організаційної ієрархії. Проте точний їхній вимір утруднений. Ще не вдалося довести, що ці якості є визначальними для ефективного лідерства. Так, наприклад, ділові якості, які зробили когось лідером у комерційному банку, навряд чи стануть у нагоді для лідерства в дослідній лабораторії або в театрі [17].

Отже, теорія лідерських якостей має цілу низку недоліків.

По-перше, перелік потенційно важливих лідерських якостей виявився практично нескінченним. З цієї причини стало неможливим створити «єдино вірний» образ лідера, а, отже, закласти якісь основи теорії.

По-друге, з різних причин, таких, наприклад, як невдача на шляху вимірювання багатьох лідерських якостей, а також через невизнання можливих відмінностей залежно від організації чи ситуації, не вдалося встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями та лідерством і допомогти практичного виявлення останнього.

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що підхід, що вивчає лідерські якості, досі не приніс користі практиці. Однак він послужив поштовхом

до появи та розвитку інших концепцій лі виявився надійним стримуючим засобом у переоцінці поведінкових та ситуаційних основ лідерства.

Ще одним важливим напрямом у персонології є підхід до особи з позиції навчання. Він отримав назву *науково-біхевіорального*. Основоположником цієї теорії став Б. Ф. Скіннер. На відміну від великої кількості теоретиків, що вивчали внутрішні структури і процеси, що лежать в основі форм поведінки людей (чи то несвідомі психічні процеси і конфлікти, описані З. Фройдом, архетипи, постулювані К. Юнгом, або суперриси, встановлені Г. Айзенком, де увага концентрувалася на стані "всередині людини"), Б. Ф. Скіннер вважав, що особистість, з погляду навчання, це той досвід, який людина набула протягом життя [54]. Саме Б. Ф. Скіннер найбільш переконливо і чітко доводив, що вплив довкілля визначає нашу поведінку. Він визнавав два основних типи поведінки: респондентне, як відповідь на знайомий стимул, і оперантне, що визначається і контрольоване результатом, що йде за ним. Робота Б.Ф. Скінера зосереджена майже повністю на оперантній поведінці. При оперантному навчанні організм діє відповідно до вимог оточення, виробляючи результат, що впливає на ймовірність того, що поведінка повториться.

Концепція оперантного навчання багаторазово піддавалася експериментальній перевірці. Підхід Б.Ф. Скінера до біхевіоральних досліджень характеризується вивченням одного суб'єкта, використанням автоматизованого обладнання та чітким контролем умов оточення. На сучасному етапі розвитку персонології принципи оперантного навчання використовуються, наприклад, у галузі навчання навичкам спілкування. Передбачається, що тренування впевненості в собі, засноване на методиках репетиції поведінки самоконтролю, дуже корисне для того, щоб люди поводитися успішніше в різних соціальних інтеракціях.

У теорії управління біхевіоральний підхід співвідноситься з дослідженнями К. Левіна. Він вивчав ефект від використання трьох лідерських стилів: авторитарного, демократичного та пасивного. Результати дослідження (у трьох групах десятирічних хлопчиків, де кожна група керувалася відповідним чином підготовленими студентами, які здійснювали різні стилі керівництва)

показали, що більш продуктивним є авторитарний стиль управління. Подальші дослідження підтвердили, що демократичний стиль не завжди є найбільш продуктивним [56]. Зрештою, так і не було знайдено прямого зв'язку якогось стилю з ефективним лідерством.

Розвиток надалі поглядів класичних біхевіористів призвело до створення нової теорії – *соціально – когнітивного* спрямування. Основною ідеєю стало припущення, що поведінка людини регулюється складними взаємодіями між внутрішніми явищами (включаючи віру, очікування, самосприйняття) та факторами оточення. Особливості цього напрямку найвиразніше представлені у роботах А. Бандури та Д. Роттера.

Основна теоретична концепція А. Бандури – моделювання чи навчання через спостереження. Ключове положення про те, що моделювання генерує навчання в основному через свою інформативну функцію, ясно відображає когнітивну орієнтацію мислення. Далі, навчання через спостереження регулюється чотирма взаємопов'язаними факторами – процесами уваги, збереження, рухового відтворення та мотивації. Тлумачення А. Бандурою підкріплення у навчанні через спостереження також відбиває його когнітивну орієнтацію. Далі автор підкреслює роль непрямого підкріплення, тобто спостереження за тим, як інші отримують підкріплення, та самопідкріплення, коли люди підкріплюють свою власну поведінку. Саморегулювання, або те, як люди регулюють свою поведінку, також є важливою рисою соціально-когнітивної теорії. У саморегулюванні важливе значення надається основним процесам самоспостереження, судженням та самооцінці. А. Бандура також розглядає питання про те, чому люди карають себе [35-36].

Надалі А. Бандура розширив свою точку зору на соціально-когнітивну теорію, включивши до неї когнітивний механізм самоефективності для пояснення деяких аспектів психосоціального функціонування. Концепція самоефективності належить до усвідомлення людиною своєї здатності вибудувувати поведінку щодо специфічного завдання чи ситуації. Самоефективність набувається з чотирьох основних джерел: вибудовування поведінки, опосередкований досвід, вербальне переконання та емоційне

піднесення [36]. Завдяки застосуванню концепції самоефективності, керівник, використовуючи успішний особистий досвід, зможе адекватно вибудовувати свою поведінку для вирішення складних завдань у процесі управління.

Соціально – когнітивна теорія А. Бандури дала поштовх величезній кількості досліджень, які перевіряють її основні концепції та принципи, наприклад, використання самопідкріплення в терапії різноманітних психологічних проблем.

Д. Роттер - ще один персоніолог, який підкреслював роль соціальних і пізнавальних змінних у розумінні особистості. Як і А. Бандура, він вважав, що люди – активні учасники подій, які впливають їхнє життя.

Своєю теорією соціального навчання Д. Роттер спробував пояснити, як навчаються поведінці шляхом взаємодії з іншими людьми та елементами оточення. За твердженням автора, передбачаючи, що люди робитимуть у певній ситуації, ми повинні взяти до уваги такі когнітивні змінні, як сприйняття, очікування та цінності [53]. Він вважав, що поведінка людини визначається очікуванням, що дана дія приведе, зрештою, до майбутніх заохочень.

Теорія соціального навчання підкреслює значення мотиваційних та когнітивних факторів для пояснення поведінки в контексті соціальних ситуацій. Д. Роттер виділяв чотири важливі змінні: потенціал поведінки, очікування, цінність підкріплення та психологічну ситуацію [там само]. Теорія соціального навчання Д. Роттера про прогноз поведінки людини у складних ситуаціях також допомагає у дослідженнях особистісних якостей, що сприяють чи ускладнюють успішне керівництво.

Основним конструктом у соціально-навчальній теорії Д. Роттера є локус контролю, або узагальнене очікування того, якою мірою люди контролюють підкріплення у своєму житті. Вимірювання локусу контролю обговорювалося у термінах «Шкали інтернальності – екстернальності». При цьому були відзначені певні поведінкові характеристики, пов'язані з індивідуальними відмінностями за цією шкалою. Люди з екстернальним локусом контролю вважають, що їх успіхи і невдачі регулюються зовнішніми факторами, такими як доля, удача, щасливий випадок, впливові люди і непередбачувані сили оточення. Навпаки, люди з

інтернаціональним локусом контролю вірять у те, що удачі та невдачі визначаються їх власними діями та здібностями (внутрішні, чи особистісні фактори). «Інтерналі» тому відчувають, що вони більшою мірою впливають на підкріплення, ніж люди з екстернальною орієнтацією локусу контролю. Д. Роттер [53] ясно показує, що екстернали та інтерналі не є «типи» особистості. Конструкт слід розглядати як континуум, що має в одному кінці виражену «екстернальність», але в іншому – «інтернальність», переконання ж людей перебувають у всіх точках з-поміж них, здебільшого у середині. Враховуючи це, можна звернутися до вимірювання локусу контролю та деяких важливих психосоціальних характеристик, пов'язаних з індивідуальними відмінностями за цією важливою величиною.

Розглянутий підхід передбачає, що знання причин, що створили ситуацію, посилює лідерське розуміння і здатність передбачити реакцію людей на ситуацію. Концепції та моделі, розроблені на цій основі, намагаються відповісти на запитання, чому люди поведуться так, а не інакше. У цьому враховується те, що у більшості випадків лідер немає можливості безпосередньо спостерігати за роботою підлеглого.

У рамках цього підходу лідер, головним чином, виконує роль інформаційного процесора. Він веде пошук інформаційних підказок, які допомагають йому відповісти на запитання, чому те чи інше відбувається. Знайдений таким чином пояснення причин спрямовує його лідерську поведінку.

Визначення лідером причин поведінки підлеглого виходить з трьох складових: особистість, сама робота, організаційне оточення чи обставини.

У пошуку причин лідер намагається отримати три різні види інформації про поведінку підлеглого: ступінь відмінності, послідовність і ступінь унікальності. Перше пов'язане з бажанням керівника зрозуміти зв'язок між поведінкою та роботою з тієї точки зору, наскільки цю поведінку можна приписати відмінним особливостям завдання. По-друге, лідера цікавить те, наскільки підлеглий послідовний у прояві цієї поведінки, або як часто така поведінка у неї виявляється. І, нарешті, лідер враховує, наскільки інші підлегли поведуться так само. Іншими словами, чи є ця поведінка унікальною,

характерною для одного підлеглого чи спостерігається у багатьох [17].

Дослідження з вивчення атрибутивного лідерства свідчать, що керівникам властиво приписувати успіх у роботі у жінок зовнішнім причинам, а невдачі – внутрішнім. Інакше міркують керівники щодо працівників чоловічої статі.

Когнітивний напрямок в теорії особистості було розроблено Д. Келлі, який надавав особливого значення когнітивним процесам як основної риси функціонування людини [47]. Відповідно до його теоретичної системою, що отримала назву *психологія особистісних конструктів*, за якої людина по суті – вчений, дослідник, який прагне зрозуміти, інтерпретувати, передбачати та контролювати світ своїх особистих переживань для того, щоб ефективно взаємодіяти з ним. У своїй теорії Д. Келлі концентрує увагу на психологічних процесах, які дозволяють людям організувати і зрозуміти події, що відбуваються в їхньому житті. Вчені створюють теоретичні конструкти, щоб описати і пояснити події, які вони вивчають. У системі Д. Келлі ключовий теоретичний конструкт - це сам термін *конструкт*: «людина судить про свій світ за допомогою понятійних систем, або моделей, які він створює і потім намагається пристосувати до об'єктивної дійсності. Цей пристрій не завжди є вдалим. Все ж таки без таких систем світ буде являти собою щось настільки недиференційоване і гомогенне, що людина не зможе осмислити його» [там само]. На думку Д. Келлі, будь-яка людина сприймає реальність шляхом власних моделей чи конструктів, необхідні створення несуперечливої картини світу. Валідність конструкту перевіряється з погляду його прогностичної ефективності, ступінь якої може змінюватися. Мета теорії особистісного конструкту - пояснити, яким чином люди інтерпретують і прогнозують свій життєвий досвід з точки зору схожості і відмінностей.

На думку Д. Келлі, всі конструкти мають певні формальні властивості: діапазон застосовності, що включає в себе всі події, за яких конструкт релевантний і застосовний; проникність-непроникність, де проникний конструкт допускає в свій діапазон застосовності елементи, ще не витлумачені в межах його меж. Він відкритий пояснення нових явищ. Непроникний конструкт охоплює явища, що становлять його початкову основу; він закритий для інтерпретації

нового досвіду. Д. Келлі описав також різні типи особистісних конструктів: *запобіжний* (запобіжну інтерпретацію можна порівняти з такою характеристикою мислення ригідної людини, як «нічого крім»). Прикладом даного конструкту може бути етнічний ярлик); *констеляторний* (цей тип конструкту ілюструє шаблонне мислення); *припускаючий* (прямо протилежний запобіжному і констеляторному конструктам, оскільки він дозволяє людині бути відкритим для нового досвіду і приймати альтернативну точку зору на світ); *всебічний* (включає в себе відносно широкий спектр явищ); *приватний* (невеликий діапазон явищ та можливостей). Також існують *основні* конструкти, що регулюють основну діяльність людини, та *периферичні*, які можуть змінюватися, значно не змінюючи основну структуру. Далі деякі конструкти є *жорсткими*, тобто дають незмінний прогноз, інші – *вільними*, оскільки дозволяють робити різні прогнози за подібних умов.

На основі своєї теорії особистісних конструктів Д. Келлі сформулював вкрай важливий для сфери людських відносин висновок про спільність. Зокрема, він припустив можливий, що поєднує зв'язок між індивідуальною та суспільною психологією [48]. Беззастережне твердження, що стійкі та щирі людські відносини не можуть розвиватися, якщо, принаймні, один із людей не намагається стати на місце іншого, може пояснити ті проблеми спілкування, які виникають у людей у різних ситуаціях, починаючи від щоденних розмов (з батьками, родичами, друзями, сусідами) та закінчуючи міжнародними справами. Світ без війни може, зрештою, залежати від можливості людей (особливо глав держав) точно аналізувати інтерпретаційні процеси інших.

Однією з найсучасніших у поясненні ситуаційного лідерства є модель, запропонована В. Врумом і Ф. Йеттоном, яка пізніше була істотно доповнена за участю А. Яго [58]. Ця модель пропонує визначати ефективний лідерський стиль залежно від ситуації. Передбачається також, що той самий лідер може використовувати різні стилі. Основною відмінністю моделі є її орієнтованість тільки на один аспект лідерської поведінки – залучення підлеглих до участі у прийнятті рішень. Відповідно лідеру пропонується концентрувати увагу на проблемі, яка має бути вирішена, та на ситуації, в якій проблема виникла.

Мається на увазі також, що низка соціальних процесів може вплинути на рівень участі підлеглих у вирішенні проблем.

Головною ідеєю моделі є те, що ступінь чи рівень залучення підлеглих до участі у прийнятті рішення залежить від характеристик ситуації. Відповідно до моделі не існує одного єдино вірного способу прийняття рішення, придатного для всіх ситуацій. Після аналізу та оцінки кожного аспекту проблеми лідер визначає, який стиль, з погляду участі підлеглих у прийнятті рішення, йому краще використати.

Останній розроблений варіант моделі пропонує використання дерева рішень для визначення лідерського стилю, що найбільш відповідає ситуації, що склалася [58]. При використанні моделі менеджер як би слідує по гілках цього дерева зліва направо. Роблячи це, він стикається з десятьма проблемними ситуаціями. Оцінка ситуацій робиться ним за вісьмома аспектами проблеми, з вибором по кожному з них відповіді: висока /висока або низька/низька. Ці відповіді виводять менеджера зрештою на конкретну проблемну ситуацію і рекомендований для неї стиль прийняття рішення. Для прийняття рішень у моделі в залежності від ситуації та ступеня залучення підлеглих пропонується використовувати п'ять стилів: автократичний I (AI), автократичний II (AII), консультативний I (KI), консультативний II (KII), груповий або спільний II (GII). Кожен із зазначених стилів стосовно керівництва групою означає наступне:

AI. Керівник приймає рішення сам, використовуючи наявну в нього інформацію.

AII. Керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих і потім сам приймає рішення. Працівники залучаються лише на етапі збору інформації. Вироблення рішення та його прийняття здійснює керівник.

KI. Керівник на індивідуальній основі ділиться міркуваннями по проблемі з підлеглими, що мають до неї відношення, з метою отримання від них ідей та пропозицій, не збираючи при цьому їх до групи. Потім він сам приймає рішення, яке може ґрунтуватися на вкладі підлеглих, а може й ні.

KII. Керівник ділиться міркуваннями з проблеми з підлеглими, зібравши їх разом. У ході наради він збирає їхні ідеї та пропозиції. Потім він приймає

рішення, яке може або відбивати або не відображати їх внесок.

ГІІ. Керівник ділиться міркуваннями з проблеми з підлеглими, зібравши їх у групу. Вони разом з ним виробляють та оцінюють альтернативи і намагаються досягти консенсусу щодо рішення. Роль, яку виконує при цьому керівник, більше схожа на роль голови зборів, що координує дискусію, концентрує увагу на проблемі і робить усе для того, щоб розглядалися найважливіші аспекти проблеми. Керівник не намагається впливати на групу з тим, щоб вона прийняла його рішення, і виявляє готовність прийняти і виконати будь-яке рішення, отримавши підтримку всієї групи. У ранньому варіанті моделі існував стиль ГІ. Однак пізніше він був виключений, оскільки мало відрізнявся від стилю ГІІ.

Однією з відмінних рис моделі є те, що в цілому вона робить більший акцент на вивчення *ситуації*, ніж на вивчення особистості лідера [58]. Справді, може, має більше сенсу говорити про автократичну ситуацію та ситуацію участі, ніж про автократичного лідера або лідера, що бере участь.

Всі вищеописані моделі ситуаційного лідерства, звертаючи головну увагу на вплив зовнішніх факторів, доповнюють одна одну у розумінні феномену лідерства. У них робиться спроба визначити різні лідерські стилі та обґрунтувати за допомогою ситуаційних змінних ефективність їх застосування. Разом з тим вони мають істотні відмінності щодо набору лідерських стилів, що розглядаються, щодо набору ситуаційних факторів і шляхів знаходження зв'язку між ними.

Таким чином, аналіз індивідуально-психологічних особливостей особистості за допомогою низки персонологічних теорій і теорій науки управління дозволяє виділити деякі групи якостей, що володіють певними достоїнствами і недоліками стосовно соціалізації особистості, її самореалізації, взаємодії з соціумом. Методологічний аналіз особистості є основою для подальшого дослідження її структури, діяльнісного виміру в теорії управління для більш точного, поглибленого і розширеного визначення конструктів професійно-важливих і професійно негативних якостей особистості.

Висновок до розділу 1.

1. Одним з провідних напрямів психології управління є проблеми, пов'язані, зі змістом управлінської діяльності та індивідуальною діяльністю керівника, тобто відбувається поєднання аналізу її зовнішнього об'єктивованого та внутрішнього імпліцитного змісту. Отже, тільки синтез цих двох планів пізнання може забезпечити повне уявлення про всю багатоманітність досліджуваного явища. Відтак емпіричному вивченню будь-яких аспектів впливу особистісних якостей керівника на ефективність управлінської діяльності повинні передувати їх психологічне обґрунтування та аналіз досліджень, предметом яких є індивідуальні якості суб'єкта останньої.

2. Для того щоб виділити предмет психології управлінської діяльності із загальноуправлінської та організаційної проблематики, і водночас врахувати об'єктивні зв'язки між ними, необхідно звернутися до психологічного змісту поняття діяльності, предметом вивчення якого виступають психологічні компоненти, які спонукають, спрямовують і регулюють трудову активність суб'єкта і реалізують її у виконавських діях, а також властивості особистості, через які ця активність реалізується. При цьому аналіз діяльності передбачає два основних плани характеристики – зовнішній – предметно-дієвий і внутрішній – психологічний, як опис процесів і механізмів психічного регулювання діяльності, її структури та змісту операційних засобів її реалізації.

3. З точки зору ефективного керівництва питання про вплив особистісних якостей на процес управління є найбільш специфічним та своєрідним. Аналіз особистості з погляду персонології дає можливість побачити певні переваги та недоліки людської поведінки, які, зрештою, будуть сприяти або перешкоджати успішній самореалізації індивіда в соціумі, міжособистісних комунікаціях, управлінській діяльності. Теоретичний аналіз проблеми особистості дозволяє виділити деякі особливості, завдяки яким людина (наприклад, здійснюючи діяльність у сфері управління) буде успішною або неуспішною. На наш погляд *диспозиційний, науково-біхевіоральний, соціально-когнітивний і когнітивний* напрями в теорії особистості більшою мірою узгоджуються з вивченням впливу особистісних якостей на процес керівництва в теорії управління. Дані дослідження можна співвіднести також з такими

парадигмами теорії управління, як "Теорії лідерських якостей" (Р. Стогдилл, Р. Манн; У. Бенніс), "Теорія лідерських стилів" К. Левіна, "Концепція атрибутивного лідерства" (причинно-наслідковий підхід) до вивчення лідерства), "Концепції ситуаційного лідерства" (моделі ситуаційного лідерства Ф. Фідлера; П. Херсея, К. Бланшарда; модель Стінсона-Джонсона; ситуаційна модель прийняття рішення В. Врума). Теоретичний аналіз персонологічних досліджень та деяких парадигм науки управління доповнює широке поле досліджень діяльнісного виміру в теорії управління і дає змогу виділити деякі особливості особистості, завдяки яким людина успішно або неуспішно здійснюватиме діяльність у сфері управління.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ СТРУКТУР ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ ЧОЛОВІКІВ І ЖІНОК У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

2.1. Психологічний аналіз діяльності керівника як методологічний засіб виявлення її суб'єктних детермінант

Однією з атрибутивних властивостей процесів управлінської діяльності є їхня детермінованість системою індивідуальних якостей суб'єкта. Відповідно, дослідження цих закономірностей має розглядатися як один з головних напрямів розробки проблеми особистісних якостей як детермінант ефективності управлінської діяльності. Більше того, якщо порівнювати значимість двох основних категорій детермінант процесів управлінської діяльності – об'єктні і суб'єктні то, мабуть, саме останнім належить більша роль в обумовленні результативних параметрів і процесуальних характеристик рішень. У загальнотеоретичному плані це положення зафіксовано у відомій тезі, згідно з якою саме сукупність суб'єктних характеристик («загальних, постійних та індивідуально-специфічних» [27]) визначає зміст і структуру процесів діяльності керівника.

У плані вивчення управлінської діяльності ця загальна проблема формулюється в такий спосіб. Як пов'язані між собою індивідуальні якості

суб'єкта та процеси управління? Чи існують серед них такі, які найбільше впливають на діяльність керівника? Якщо так, то яка їхня сукупність? Чи існує певна специфічна «здатність до управлінської діяльності»? Як співвідносяться індивідуальні якості, які є професійно важливими для управлінської діяльності в цілому, з якостями, що забезпечують ефективні рішення в ній? Як пов'язані індивідуальні якості, специфічні процесам керівництва в цілому, із загальним і традиційним поняттям «організаторських» та «управлінських» здібностей тощо.

Аналіз цих питань вимагає визначення особливостей проблеми індивідуальних якостей як суб'єктних детермінант управлінської діяльності в цілому. У цьому плані слід зазначити певну амбівалентність ситуації, що склалася. Справді, проблематика індивідуальних якостей досить широко представлена у дослідженнях управлінської діяльності, має безліч конкретних аспектів та напрямків; отримані результати досить значні та різноманітні. В цілому можна вважати, що це одна з найбільш традиційних сфер дослідження управлінської та організаційної діяльності, а більшість з них так чи інакше пов'язані з нею. Всі дослідження такого плану утворюють свого роду «диференціальну управлінську психологію». Наприклад, це вивчення ефективності управлінської діяльності в цілому в залежності від індивідуальних якостей суб'єкта; дослідження структури особистості управлінця та організатора; проблема управлінських та організаторських здібностей; дослідження, пов'язані з проблематикою відбору, підбору, а також атестації управлінських кадрів та мають прикладну спрямованість; проблема стильових особливостей керування залежно від системи індивідуальних якостей; побудова типології управління (і керівництва) у зв'язку зі специфічністю суб'єктних детермінантів [7; 9; 13; 17 та ін.]. Разом з тим зберігається питання про правомірність прямого перенесення всіх цих даних на проблему детермінованості особистісних якостей у керівництві. У зв'язку з цим завдання подальшого аналізу може бути конкретизовано наступним чином: які результати, особливості і традиції, що склалися в рамках цього напрямку, необхідно в першу чергу використовувати для розробки і проблеми особистісних якостей керівника? Як у цьому напрямі представлено зв'язок не управлінської діяльності загалом з індивідуальними

якостями, які зв'язок безпосередньо з ефективністю діяльності? Які основні труднощі розробки цієї конкретної проблеми та завдання її дослідження? Роблячи спробу аналізу цих питань, необхідно враховувати деякі характерні особливості цієї проблеми.

Однак перш ніж перейти до розгляду питань, пов'язаних з вивченням проблем особистісних якостей керівника, слід зазначити наступне. Поняття професійно – важливих якостей особистості було багатопланово та фундаментально розроблено у працях Кокун О. М. Нею були вивчені та описані найскладніші питання, пов'язані з формуванням, розвитком та реалізацією ПВЯ у структурі діяльності. Дослідження даної проблематики показало, що цей конструкт є багатограним утворенням. На основі цього твердження була розроблена т.з. парадигма системогенезу професійної діяльності. В основу вирішення поставлених завдань з вивчення численних проблем психології діяльності було покладено генетичний принцип дослідження, який вимагає розглядати явище в динаміці, у русі та розвитку. Методи структурно-психологічного аналізу дали змогу розкрити деякі особливості структури, формування і функціонування психологічної системи діяльності, показати психологічну сутність навчання в процесі освоєння професії, розкрити закономірності системогенезу діяльності.

Фундаментальна проблема детермінації особистісними якостями ефективності управлінської діяльності практично повністю була розроблена на матеріалі професійно важливих якостей. Розглянемо деякі проблеми вивчення цього питання, що склалися у прикладних роботах із психологічного аналізу професійної діяльності.

По-перше, спочатку проблему ПВЯ управлінської діяльності розглядали представники традиційного підходу. У ньому переважає аналітична установка щодо виділення та подальшого вивчення деяких окремих якостей, що визначають результативні параметри діяльності [17]. Передбачається, що сукупність таких якостей стабільно і однозначно визначає параметри діяльності, а проблема, над якою працюють науковців зводиться до їх виявлення та опису. Іншими словами, в основі такої установки лежить переконання про наявність

стійкого та значущого зв'язку між окремими якостями суб'єкта та ефективністю діяльності. Таким чином, передбачається, що зв'язок індивідуальних якостей з діяльністю існує і може бути виявленим на аналітичному рівні. Такий аналітичний підхід домінує не тільки у зв'язку з його відносно більшою очевидністю і простотою, а й у зв'язку з прикладними завданнями. Останні вимагають стабільних якостей, що визначають ефективність діяльності з подальшою організацією на їх основі заходів з профвідбору, розстановки кадрів та ін.

Відзначимо, що аналітичний спосіб може реалізовуватися, однак, з різним ступенем деталізації і бути спрямований на виявлення якостей різної міри узагальненості. У зв'язку з цим необхідно відзначити дві інші особливості проблеми, що розглядається.

Насамперед, приймається установка на «максимально глибокий» аналіз професійно-важливих якостей, що деталізується. Внаслідок цього самі виділені якості виступають як мінімально узагальнені, а ще бажаніше – як наближені до базових, первинних якостей психічних процесів, властивостей особистості і навіть до їх окремих сторін. Виявляється, однак, що чим детальніший аналіз і менш узагальнені виділені якості, тим слабший і неоднозначний зв'язок кожного з параметрами діяльності в цілому [18]. Це проявляється, наприклад, у частій відсутності значущих кореляцій якостей з параметрами діяльності. Ця тенденція тим більше виражена, що складніше аналізована діяльність. Якості, що виділяються, хоча і зберігають свою функціональну роль, але стають при їх деталізованому способі виділення як би неспецифічними для самої діяльності, втрачають прямі і стабільні відносини з параметрами її ефективності.

Як один із способів подолання цієї важливої проблеми склався й інший варіант аналітичного пошуку професійно-важливих аспектів. Він найхарактерніший для складних типів діяльності. Акцент робиться на пошуку таких якостей, які за своєю природою є узагальненими, комплексними. Вони вже не можуть бути співвіднесені з жодною базовою й інваріантною особистісною властивістю, але в той же час більш повно відображають специфіку діяльності, що вивчається. У цьому плані можна навести безліч такого роду «кентавричних»

якостей, які, будучи концептуально дуже невизначеними і динамічними, але які мають право на життя [22]. Більше того, вони мають сильний, прямий і однозначний вплив на результативні параметри діяльності. По відношенню до управлінської діяльності це, наприклад, суспільна енергійність, самовладання, підприємливість та ініціативність, вимогливість тощо. По відношенню, наприклад, до іншої, близької за складністю діяльності - діяльності вчителя - це: педагогічний такт, доброта, проникливість тощо. Узагальнюючи другу та третю особливості, можна побачити, що вони призводять до ситуації, яка має бути охарактеризована як досить тривожна. Дійсно, саме ті якості, які в концептуальному плані найбільш визначені, суворі, похідні від базової структури особистості в більшості випадків як би неспецифічні стосовно вимог цілісної діяльності, особливо коли йдеться про складні види діяльності [26]. У той же час, максимально узагальнені, а тому – невизначені та «об'ємні» в концептуальному плані якості, навпаки, найбільш специфічні вимогам діяльності і в цьому сенсі – практично валідні. Причому, ступінь гостроти цього протиріччя, прямо пропорційний мірі складності, комплексності діяльності. Воно найбільше проявляється у діяльності «суб'єкт-суб'єктного» типу і особливо- в управлінській діяльності.

Сформульоване протиріччя безпосередньо і виразно проявляється у дослідженнях управлінської діяльності, обумовлюючи ще одну особливість – дослідження індивідуальних якостей як її суб'єктних детермінант. Як відомо, дана проблема в найбільш загальному вигляді формується як проблема «структури організаторських та управлінських здібностей» (або як проблема «структури особистості керівника»). Кінцева мета її розробки полягає у визначенні сукупності індивідуальних якостей, які забезпечують ефективну реалізацію управлінської діяльності та обумовлені її змістом. Різні автори пропонують конкретні версії такого роду якостей, які, на їхню думку, становлять основу і структуру управлінсько-організаторських здібностей [17; 20; 22]. За всіх відмінностей одержуваних результатів їх поєднує одна загальна особливість. Велике, а часто провідне місце в структурах, що вивчаються, займають саме якості узагальненого, діяльнісно-специфічного плану [65]. Їх виділення

проводиться за професіографічними та феноменологічними підставами. Самі ж виділені якості досить слабо, неповно і неоднозначно співвідносяться з тими якостями та їх групами, які традиційно розглядаються в теорії особистості як базові та основні, концептуально визначені та зумовлені вже не структурою діяльності, а власними закономірностями психічної структури особистості. Наприклад, Максименко С. Д. виділяє такі якості, як психологічна вибірковість, практично-психологічний розум, психологічний такт, суспільна енергійність, вимогливість, критичність, схильність до організаторської діяльності, а також більш загальні особистісні властивості: ініціативність, самостійність, загальний рівень розвитку, спостережливість, товарицькість, наполегливість, активність, працездатність [19]. На думку, Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. основними для управління є: здатність до швидкого і точного орієнтування в людях, практичність складу розуму, гнучкість, рухливість, вольові якості, самовладання, наполегливість, вимогливість, тактовність, цілеспрямованість, комунікабельність, оптимізм. Косар У. Б. ставить на перше місце такі якості як: компетентність, світоглядні якості, відповідальність, гнучкість, комунікативність, мнемічні здібності, вольові якості [17].

Отже, переважна більшість представлених професійно-важливих якостей відображає специфічно-діяльнісну детермінацію, що не диференціюється за структурно-особистісними критеріями. Крім того, змішання в пропонованих переліках якостей, що є гетерогенними за своєю суттю і навіть належать до різних рівнів інтегративної організації суб'єкта, ускладнює вирішення ще одного завдання – пошуку закономірностей їх структурування, синтезування в цілісні ансамблі.

Поряд з цим, можлива й інша логіка досліджень: не «від діяльності до структури якостей особистості, що реалізують її», а «від структури особистості до виявлення тих з її якостей, які виступають як професійно-важливі для діяльності». При цьому як вихідні розглядаються якості, що вважаються в теорії особистості найбільш унітарними та базовими. Тим самим вони диференціюються не за діяльнісно-феноменологічним, а за структурно-особистісним критерієм. Потім визначаються їх закономірні поєднання

(патерни), які є специфічними для конкретної діяльності. Ці патерни верифікуються, далі, за зовнішніми критеріями і, у разі підтвердження, розглядаються як основа для опису структури «управлінських здібностей». Як зазначалося раніше, типовими в цьому відношенні є так звані «профільні» дослідження, мета яких полягає у визначенні релевантної управлінської діяльності профілю (фактично, аналогах структури) особистісних якостей. Ці профілі, що діагностуються за допомогою комплексних особистісних методик, частіше на основі опитувальника 16 PF Р. Кеттела, або за допомогою батареї методик. При цьому, цей напрямок також стикається з важливими труднощами, суть яких двояка. По-перше, одержувані «профільні» результати дуже неоднозначні, варіативні навіть у межах одного і того ж типу діяльності, по-друге, профільний підхід спочатку обмежений, так як він заздалегідь визначає вихідний набір базових властивостей, включених у дослідження, і цим накладає апріорні обмеження на залучення інших аспектів. Останні, однак, можуть бути суттєвими в плані розкриття структури управлінських здібностей.

Розглянуті підходи до вирішення проблеми суб'єктних детермінантів, незважаючи на їх відмінності, мають важливу спільну рису. Як зовнішні критерії валідизації властивостей та їх структури використовуються підсумкові результативні параметри діяльності. Тим часом досить широко представлений і інший, процесуальний підхід, пов'язаний з визначенням закономірних відносин індивідуальних якостей суб'єкта з змістовними особливостями діяльності - її стильовими характеристиками, а також з типами управління, керівництва [9]. Це один з найбільш розвинених традиційних напрямів у психології управління, що виходить у своєму повному обсязі за межі проблеми індивідуальних якостей. У плані завдань даної роботи необхідно виділити наступний аспект цих досліджень. Стилi трактуються в них як поведінкові симптомокомплекси дій та способів їх реалізації. Будучи такими, вони детермінуються не якоюсь однією якістю суб'єкта і не їх адитивною сукупністю, а їх закономірними симптомокомплексами - структурами якостей. Структурний характер детермінації стилю проявляється у частій відсутності стилістично значущих зв'язків між рівнем розвитку окремих якостей та ефективністю діяльності [23].

Отже, сам стиль як наслідок ефектів структурування індивідуальних якостей виконує адаптивну функцію, що призводить до формування того способу діяльності, який максимально відповідає структурі індивідуальності. У рамках стильових симптомокомплексів реалізується механізм взаємокомпенсації окремих якостей.

Отже, зміст типологічно-стильового напрямку полягає в тому, що в ньому на перший план виходить аспект, пов'язаний зі структуруванням якостей, із закономірностями та формами їх організації у цілісні ансамблі.

Таким чином, аналіз особливостей проблеми суб'єктних детермінант управлінської діяльності показує, що в її розвитку та сучасному стані проявляється загальна логіка наукового пізнання. Це наявність у ньому переважно аналітичного та переважно системного способів вивчення, їх послідовна зміна. По відношенню до інших видів діяльності необхідність такого переходу усвідомлена і частково зреалізована [26]. У цих дослідженнях зроблено продуктивні спроби розкриття сукупності професійно-важливих якостей як цілісних, системних утворень. Ця загальна логіка та отримані відповідно до неї результати повинні бути орієнтирами і для подальшого вивчення проблеми суб'єктної детермінації управлінської діяльності. Це тим більше необхідно, що в рамках кожного з розглянутих вище напрямків до теперішнього часу склалися внутрішні передумови для подібної переорієнтації досліджень.

Справді, домінуючий тривалий час у дослідженнях управлінської діяльності аналітичний спосіб вивчення її професійно-важливих якостей необхідний і продуктивний. Він дозволяє встановити приватні залежності цієї діяльності від міри виразності різних індивідуальних якостей і виявити найбільш значущі з них у плані її забезпечення. Разом з тим, сама «ідеологія» такого підходу зумовлює його принципову обмеженість, змушує розглядати його як, хоч і необхідний, але недостатній у плані загального вирішення цієї проблеми. Він відображає лише один із аспектів комплексної та багатовимірної детермінації управлінської діяльності з боку системи суб'єктних детермінант - її аналітичний рівень, її зумовленість саме окремими властивостями суб'єкта [27]. Разом з тим, насправді ці властивості проявляються і діють за потребою цілісно,

як єдина структура. Причому, ефекти та механізми їх структурного впливу, як показано щодо інших видів діяльності, можуть бути не лише слабшими, а й сильнішими, ніж ефекти впливу з боку окремих якостей. Не випадково, що, чим «глибше» аналіз, що проводиться, і чим до більш концептуально певних якостей він наводить, тим слабкішим і неоднозначнішим стає їх зв'язок з параметрами діяльності. Отже, такий спосіб дослідження повинен бути доповнений способом, що дозволяє розкрити закономірності і механізми синтезу окремих, виявлених раніше, якостей і вивчити структурні ефекти детермінації ними управлінської діяльності. Постає завдання дослідження механізмів інтеграції окремих властивостей суб'єкта та розкриття ефектів їх структурного впливу на параметри управлінської діяльності. Не виключено, що на цьому інтегративному рівні можуть існувати додаткові закономірності. До аналогічного висновку призводить і розгляд іншої, розглянутої вище проблеми. Як було показано вище, в ході аналізу можуть встановлюватися якості досить високої міри узагальненості, комплексності (хоча за це доводиться «платити» концептуальною невизначеністю виділених якостей). Це якості, які, вже самі по собі, підкреслено з інтетичними. Незважаючи на їхню концептуальну невизначеність, результати аналізу стають більш змістовними та практично валідними [там само]. Однак і тут проявляється все та ж необхідність доповнення аналітичного способу структурним. Справа в тому, що в силу своєї узагальненості та комплексності, що виділяються при такому підході якості, є системними утвореннями. Отже, для того, щоб усвідомити їхню природу, наповнити їх психологічним змістом і надати їм концептуальну визначеність, необхідно також виявити їхню структуру. Можна бачити, що і в цьому плані постає все те ж завдання – розкриття закономірностей структурної, інтегральної організації, що виділяються в ході аналізу управлінської діяльності індивідуальних якостей високого ступеня узагальненості.

Далі, проблема детермінації індивідуальних якостей суб'єкта формулюється як дослідження окремих здібностей в управлінській діяльності. Оперуючи поняттям стилю як «поведінкового симптомокомплексу» і типу як «особистісного симптомокомплексу властивостей», цей напрямок з усією

гостротою ставить завдання пошуку закономірностей їх формування, наявності у них закономірних структур [23].

Узагальнюючи сказане, можна зробити висновок, що всі сформульовані проблеми ніби сходяться до одного «проблемного ядра» - необхідності вивчення закономірностей і механізмів інтеграції індивідуальних якостей як суб'єктивних детермінант управлінської діяльності в цілому.

Перед вирішенням цього завдання ми вважали за потрібне зупинитися на методичному підході, покладеному в основу нашого дослідження. В даний час активно вирішуються завдання дослідження структур особистісних якостей керівника в рамках системного підходу. Враховуючи те, що відмінності в системах особистісних якостей чоловіків і жінок-керівників дійсно існують, слід зазначити: ці відмінності мають місце на рівні їхніх структур. Через це вони можуть бути виявлені лише за умови доповнення традиційної методології дослідження (аналітичної) ще одним підходом – структурним.

Переваги цього підходу очевидні. Він дозволяє дати комплексну характеристику особистості з урахуванням усіх компонентів даної системи та характеру взаємозв'язків між ними, а також з урахуванням функціонування та розвитку даної системи. Саме прояв даної системи особистісних особливостей в управлінській діяльності представляє для нас особливий інтерес. Аналіз особистості керівника (чоловіків та жінок) не може бути представлений визначенням рівня розвитку окремих якостей або в плані їх адитивної сукупності, необхідно надати його (аналіз) у плані визначення закономірностей організації якостей у цілісну систему.

Таким чином, всі сформульовані проблеми та принципові шляхи їх вивчення ніби сходяться до одного «проблемного ядра» - до необхідності вивчення закономірностей та механізмів інтеграції індивідуальних якостей як суб'єктивних детермінант управлінської діяльності в цілому. При розгляді управлінської діяльності завжди необхідно враховувати ту обставину, що це складний, багатогранний та суперечливий конструкт. Діяльність керівника обумовлена безліччю різноманітних чинників. Не завжди менеджер здатний успішно здійснювати управління персоналом і ресурсами. Отже, аналізуючи

діяльнісний вимір особистісних якостей керівника, необхідно пам'ятати, що крім професійно - важливих якостей, що дозволяють здійснювати управлінську діяльність ефективно, існують і професійно-нейтральні – не відіграють істотної ролі у здійсненні ефективної управлінської діяльності, і характеристики протипоказання до управлінської діяльності, які донедавна і позначалися як анти професійно важливі якості. Безумовно, така системна організація якостей як характеристики-протипоказання для управлінської діяльності - складний конструкт у плані виявлення та вивчення. Окремі з них трансформуються в залежності від діяльності, що виконується керівником. Наприклад, в одній ситуації імпульсивність буде професійно важливою якістю керівника (творчий колектив, хорова студія), а в іншій (виробництво паливних насосів високого тиску) вона є недопустимою [22]. Більше того, у певних видах управлінської діяльності високий рівень виразності окремих ПВЯ трансформується у негативні якості, шкідливі в ситуації управління, тобто існує закономірність: чим сильніше виражено ПВЯ керівника, тим більша ймовірність його переходу до анти-ПВЯ. Проте аббревіатура анти-ПВЯ – вкрай невизначена, розмита. У зв'язку з цим необхідне запровадження іншого терміну – професійно-негативні якості (ПНЯ) – на наш погляд, які більш точно характеризують категорію даних якостей в управлінській діяльності.

Таким чином, перелік особистісних якостей, що використовуються в системі керівництва, може бути впорядкований в деяку структуру: професійно - важливі, професійно-нейтральні та професійно-негативні якості. При цьому полярні значення (професійно-важливі та професійно-негативні), як говорилося вище, інваріантні. Вони можуть змінювати знак залежно від конкретної управлінської ситуації, чи при посиленні і одного з них. Слід зазначити, що результатом будь-якого дослідження ПВЯ є набір характеристик, що зумовлюють успішність професійної діяльності не є статичним утворенням. Наприклад, успішність навчання діяльності детермінована одними характеристиками, а успішність її реалізації – іншими; на початкових етапах професіоналізації важливі одні риси, а ситуації кризи середини кар'єри – інші. Точно також успішність професійної діяльності жінок-керівників досягається за

рахунок вираженості одних рис, а успішність діяльності чоловіків-керівників - за рахунок інших. Здійснювати професійний відбір жінок на управлінські посади за вимогами, сформульованими на основі аналізу діяльності ефективних чоловіків-керівників, невалідно. Фактор статі надає певний вплив як на якість, так і на сферу професійно-управлінських переваг особистості. Для керівників-чоловіків характерно найкраще рішення одних завдань управління, а жінок – інших. Однак у загальному випадку чоловіки-керівники все ж таки мають переваги. Більше того, деякі важливі для управління особисті якості (домінантність, агресивність, активність) є факторами, «зчепленими зі статтю» [16]. Крім того, соціальні та рольові стереотипи виховання також впливають на більшу успішність виконання управлінських функцій чоловіками.

Якщо існує обумовлена статтю специфіка професійно-важливих якостей (ПВЯ), то логічно припустити, що буде виявлено і специфіку професійно-негативних якостей (ПНЯ). Ця гіпотеза вимагає свого емпіричного дослідження та порівняльного вивчення структури особистісних рис, які є ПНЯ у чоловіків та жінок-керівників. Реалізація цієї мети передбачає: визначення основних психологічних особливостей реалізації ПВЯ керівників; аналізу логіки розвитку проблеми ПНЯ; порівняння отриманих структур ПНЯ у чоловіків та жінок-керівників.

Отже, виходячи з вищесказаного, можна припустити, що психологічні характеристики суб'єкта діяльності, що визначаються як ПНЯ, так само як і ПВЯ мають структурну організацію. Наявність у керівника високо-інтегрованої системи ПНЯ небажано через помилки, що виникають у зв'язку з цим, і зниження ефективності діяльності загалом. Тому необхідно своєчасно визначити той набір якостей керівника, який апріорі негативно позначатиметься на результатах діяльності, перешкоджатиме її успішному виконанню. При виявленні даних якостей необхідно пам'ятати, що існує статево-рольова специфіка реалізації управлінської діяльності, отже, необхідно виявляти і специфіку структурної організації ПНЯ у керівників, диференційованих за ознакою статі.

2.2. Специфіка індивідуально-психологічних та особистісних характеристик чоловіків та жінок-керівників

Існують два найбільш значущі критерії, які важливі для формування позитивної Я – концепції та соціальних взаємин: національна приналежність та стать. У контексті нашого дослідження нас цікавлять саме статеві відмінності, які на нашу думку, можуть впливати на управлінські можливості чоловіків та жінок. Звичайно обидві статі подібні за багатьма фізіологічними характеристиками (в тому самому віці хлопчики і дівчатка починають сидіти, ходити тощо). Вони також схожі і за низкою психологічних особливостей, таким як загальний словниковий запас, інтелект, самооцінка тощо. Але також між чоловіками і жінками є суттєві відмінності, які пов'язані з подвійною детермінацією ознак, що вивчаються.

Визначення відмінностей між чоловічим і жіночим початком є універсальним організуючим принципом нашого соціального життя. Будучи дітьми, хлопчики і дівчатка здобувають різні вміння та набувають різних особистісних рис. Стаючи дорослими, чоловіки і жінки, як правило, беруть на себе виконання різних соціальних ролей, пов'язаних з відмінностями за ознакою статі, таких як чоловік і дружина, мати і батько тощо. Культури можуть відрізнятися між собою щодо специфічних ознак, які дають змогу класифікувати чоловічий і жіночий початок, а також ступеня, з якою в них підкреслюються подібності або відмінності, проте невід'ємною рисою будь-якої з них стає використання статевого фактора в структурі соціального життя.

В процесі вивчення даної проблематики було з'ясовано, що поняття «стать» є дещо обмеженим, а відтак Martin C. [50] запропонував використовувати більш об'ємне та змістовно глибоке поняття «гендер» як характеристику, пов'язану з чоловічим і жіночим початком. Сам термін (психологічна стать) належить до поведінки та патернів діяльності, які вважаються загальноприйнятими для чоловіків або для жінок у контексті даного суспільства чи культури. Ці патерни поведінки можуть бути, як пов'язані, так і не пов'язані з біологічною статтю і статевими ролями, хоча, як правило, такий зв'язок існує. Відтак поняття «стать» і «гендер» необхідно розділяти. Під першим прийнято

розуміти біологічні властивості, пов'язані з хромосомами, статевими клітинами, гормонами та зовнішньою морфологією. Поняття гендер, що увійшло до наукового лексикону в середині 1950-х рр., означає властивості маскулінності та фемінності, які відображають процеси соціалізації та психічного розвитку.

Поняття «гендерні стереотипи» визначає типові психологічні і поведінкові характеристики, які традиційно приписуються чоловікам чи жінкам [52]. Не всі люди вписуються в стереотипи, пов'язані з статевими і гендерними ролями, внаслідок того, що існують значні індивідуальні відмінності щодо останніх. Кількість чоловічих і жіночих гендерних ролей незліченна. У різних культурах прийнято різні форми гендерних розмежувань. Традиційно чоловіки більш агресивні, домінуючі, є лідерами, ініціативні. А жінки навпаки пасивні, ніжні, крихіткі, безініціативні. Видається цілком природним спрощувати складний життєвий досвід за допомогою його узагальнення та класифікації. Особисті стереотипи, поряд з іншими соціальними схемами, є одним із способів, за допомогою яких ми намагаємося осмислювати своє життя. Однак, подібно до інших штучних розумових утворень, стереотипи мають певні внутрішньо властиві їм недоліки.

Одні стереотипи, на кшталт уявлення про інтелектуальну перевагу чоловіків над жінками, є помилковими і спростовуються результатами наукових досліджень. Інші ж виявляються вірними за своїм змістом: уявлення про те, що чоловіки в середньому перевершують жінок у зростанні та фізичній силі, загалом відповідають дійсності. Однак у всіх випадках стереотипи мають надмірно спрощений характер, ігноруючи, наприклад, існування високих жінок та фізично слабких чоловіків. На жаль, люди далеко не завжди ставлять під сумнів вірність своїх переконань. Якщо ми зіштовхуємося з кимось, хто не вписується в наш стереотип, ми можемо просто дійти висновку, що ця людина – «виняток, яке підтверджує правило». Ми не ускладнюємо себе перевіркою самої установки.

Більш того, стереотипи найчастіше використовуються з метою виправдання існуючих упереджень та дискримінації щодо членів певних груп. Історично помилкове уявлення про порівняльну слабкість жіночого розуму і про відсутність у них честоловства довгий час слугувало виправданням для відмови

жінкам у праві на освіту та обмеження їхньої діяльності домашніми справами.

На сьогоднішній день існує багато стереотипів у сфері управління. Основним із них по праву можна назвати гегемонію чоловіків в управлінській діяльності. Незважаючи на те, що з розвитком ринкових відносин у нашій країні намітилася тенденція активізації жінок у сфері бізнесу та управління, численні соціологічні дослідження показують, що нині все ще існує доволі суттєва гендерна асиметрія [10]. Вона виявляється у відстороненні жінок від державного управління, фемінізації безробіття, наявності суттєвої різниці в оплаті праці чоловіків і жінок і багато інших. Існує безліч стереотипів про те, як мають бути пов'язані особливості поведінки чоловіків і жінок з тією посадою, яку вони обіймають в організації. Найчастіше такі установки мають умовний характер, не фіксований будь-які закономірності.

На початку третього тисячоліття починає формуватися розуміння того, що сучасна економіка в майбутньому має стати менш ієрархічною, більш гнучкою і рухомою. Згідно з останніми дослідженнями, найкращий менеджер нової генерації вміє добре слухати, мотивувати та підтримувати своїх працівників. І на реалізації нового підходу величезні переваги мають жінки [11].

Причини незатребуваності жінки як керівника пов'язані не тільки з труднощами управління підприємствами в сучасних умовах, але і з феноменом культурної інерції, завдяки якому стримується витіснення патріархальних стереотипів. Це не може не впливати на загальний рівень освоєння жінками вищих позицій у менеджменті. Важливу роль відіграє також традиційна незацікавленість директорського та політичного істеблішменту шукати та знаходити нові стратегії у формуванні та розвитку нових напрямів менеджменту вітчизняних підприємств.

Тим не менш, наявність серйозних стримувальних факторів приходу жінок у вищий ієрархічний прошарок підприємства чи організації не скасовує актуальності наступного дослідницького завдання: аналізу того, як жінки – топ-менеджери долають складності періоду адаптації до ринку та допомагають своїм установам розвиватися та нарощувати потенціал [11]. Стан національної статистики такий, що про реальну представленість жінок і чоловіків на керівних

посадах у компаніях можна судити лише з окремих вибірових досліджень або на основі експертних оцінок. Так, численні дослідження показують, що найбільш фемінізована країна за рівнем становища жінок у топ-менеджменті компаній США [52]. «Ціннісний переворот» у масовій свідомості щодо можливостей жінки як великого менеджера стався у цій країні за відносно короткий період часу. Згідно з даними, які наводив М. Россман у 1985 р., 47% опитаних чоловіків із 348 працюючих в адміністрації підприємств погодилися б працювати під керівництвом жінок, хоча за два десятиліття до цього позитивну відповідь дали лише 27%. У 1989 р. на анкету "Уолл Стріт Джорнел" з 1500 опитаних за спеціальною вибіркою (чоловіки в ній склали 88%), 79% чоловіків і 82% жінок відповіли, що не бачать жодних перешкод для роботи з жінкою-керівником. За результатами окремих вибірових досліджень, на початку 1990-х років частка жінок у складі директорського корпусу США становила лише 4,5%. Одночасно спостерігалася велика диференціація у зайнятті жінками вищих управлінських позицій на підприємствах залежно від галузевої приналежності - від 0 до 16,8% [50]. Найбільша концентрація жінок-директорів спостерігалася у косметичній, харчовій, фармацевтичній, швейній галузях. Такі галузі промисловості, як інформатика та електроніка, також починають переходити до рук жінок, хоч і не настільки активно, як зазначені вище. З початку 1990-х років і до нині продовжується активне проникнення жінок на керівні позиції і в порівнянні з Північною та Центральною Європою частка жінок в управлінні підприємствами США залишається досить високою.

Аналіз наукових та емпіричних даних дає змогу зробити висновок про те, що ринкові реформи сприяли, з одного, стабілізації чисельності жінок у складі директорів для галузей, де жінки традиційно займали керівні позиції, а з іншого – призвели до появи «жіночого про шарку» в директораті тих підприємств, де вимагалася кризове управління. За даними Інституту соціології, отриманих 1996 р., частка жінок на директорському корпусі становила 8-11%, а низці галузей із традиційно чоловічої зайняттю (будівництво, транспорт) - 1%. До 2000 р., згідно з даними Міністерства праці та соціальної політики, частка жінок-директорів становила вже 15,1%, але їх директорський стаж був меншим, ніж у

чоловіків [7]. Нині ця позначка сягає третини від загальної кількості менеджерського корпусу. Соціальна ситуація, яку ми сьогодні переживаємо, ще більше підніме цей відсоток, адже багато чоловіків-керівників пішли захищати країну, а їхнє місце все активніше займають жінки. Отож, загальна тенденція – завоювання нових сфер діяльності жінками-директорами таки окреслилася. І це не випадково. Останні згодні брати на себе «вантаж» кризових підприємств, причому таких, які не є привабливими для великих бізнесменів.

Більшість зарубіжних досліджень не виявляє відмінностей між чоловіками і жінками в ефективності керівництва, але виявляє ситуаційну специфіку їх проявів - в одних ситуаціях і ролях більш ефективні чоловіки, в інших - жінки [52].

Традиційний погляд полягає в тому, що жінки вибирають зорієнтоване на відносини керівництво, оскільки за природою більш емоційні, а чоловіки демонструють орієнтацію на завдання, так як частіше характеризуються наполегливістю та цілеспрямованістю. Однак вітчизняні психологи припускають, що відповідні якості не взаємовиключають один одного, і приписування переважання тієї чи іншої орієнтації в стратегії керівництва тільки одній статі неправомірно: воно обумовлюється особистісними особливостями або ситуаційним запитом, а зовсім не статевими характеристиками.

Помічено, що чоловічий стиль ефективніший або в структурованих ситуаціях і при вирішенні простих завдань, або в ситуаціях з високим ступенем невизначеності, а жіночий дає найбільшу ефективність у рутинних умовах. Також має значення рівень керівництва: на вищих рівнях переважають чоловіки, на середніх - жінки.

При аналізі даної проблематики можна врахувати такі фактори як:

- а) упередження жінок проти використання чоловічого стилю, пов'язане з тиском статевої ролі стереотипів;
- б) потенційно вищі соціальні вміння жінок;
- в) засвоєння певних поведінкових стратегій з дитинства у процесі виховання;
- г) біологічні відмінності між статями; при цьому половина можливих

тактик керівництва застосовується з однаковою частотою і чоловіками, і жінками [14].

Інший підхід до визначення стилю керівництва у вітчизняній соціальній психології - виділення його директивного, колегіального та потурального компонентів, запропонований Журавльовою В.В. Нею виявлено відмінності у способах взаємодії керівників різної статі з колективами. Так, у жінок переважають комбінований та проміжний стилі, які забезпечують їм велику соціально – психологічну ефективність [6].

На думку Комаров Е. І. принципів відмінностей у чоловічому та жіночому стилі керівництва немає, є деякі особливості, зумовлені різницею психологічної структури особистості у чоловіків та жінок. Принаймні саме такий висновок може бути зроблений на основі систематичного вивчення жіночого керівництва. Незважаючи на велику «ситуативність» останнього, жінка ефективно реалізує не тільки стратегії виживання, а й стратегії розвитку, вибудовуючи більш обережні відносини зі своїми партнерами і уникаючи занадто «ризикових» дій [16]. Понад 70% чоловіків-менеджерів, які працюють під керівництвом жінок, задоволені їх роботою та не хотіли б зміни управління. Більше 40% з них до його недоліків відносять жорсткість, а зовсім не м'якість, як це прийнято вважати. Порівняльний аналіз чоловічого та жіночого керівництва дає змогу також говорити про те, що жінки-директори не тільки не програють чоловікам як менеджери, але іноді діють успішніше. За рахунок чого їм вдається досягати цього?

Як показали дані досліджень, жіночий менеджмент частіше спирається на комбіновані стратегії і включає більший набір «технік», ніж це спостерігається у чоловіків-менеджерів. Результати підтверджують дані, отримані раніше Щербатюк Б. А. [30]. У них вказуються стилі управління, що виявляються жінками, причому відзначається зміщення у бік фратерналізму (лідер) і партнерства (координатор), які відрізняються меншою дистанцією влади, ніж патерналізм (господар) і бюрократизм (начальник). Партнерству в «жіночому» варіанті більше притаманні формальні відносини, фратерналізму – неформальні.

Дослідження проведене за допомогою тесту Блейка-Моутон, показало, що

не спостерігається істотних відмінностей між чоловіками та жінками за таким параметром, як орієнтація на людей або на завдання, що підтверджує наведену вище точку зору. Отримані результати показали, що жінкам більше властивий стиль у керівництві, заснований на винагороджувальних та емпатійних стратегіях, у той час як чоловіки –прихильники примусового та експертного стилів. Проте ні ті, ні інші не є явними послідовниками того чи іншого типу. Як правило, ефективні менеджери неусвідомлено намагаються реалізувати комбіновані з стратегії керівництва [там само, с. 7].

Дослідження Щербатюк Б. А. показало, що в загальній низці проранжованих якостей, які, на думку респондентів, дозволяють їм досягати успіхів в управлінні, п'ять із виділених дев'яти присутні і у чоловіків, і у жінок – представників тієї і іншої групи менеджерів. Щодо однаково презентованих якостей у чоловіків і жінок-директорів є: вміння діяти в ситуації конфлікту та загрози ризику, постійна готовність до змін, здатність до нововведень, вміння ефективно використовувати навички та здібності інших людей, протистояти тиску та вміння відстоювати свою позицію.

Ці висновки свідчать про те, що успішні моделі менеджменту здійснюють ті з керівників, які незалежно від своєї статі мають психологічний репертуар типів поведінки, характерних для чоловіків і жінок. Це означає, що вони однаковою мірою мають практично рівні психологічні можливості управління.

Звична теза про те, що жіноче керівництво сприймається дуже насторожено як чоловіками, так і жінками, не знайшла свого емпіричного підтвердження. За традицією дослідники досить обережно оцінюють здатність жінок досягати вищих ієрархічних позицій в організації, пояснюючи це, насамперед, небажанням завойовувати ці позиції самими жінками, а також дією сильно виражених статоворольових стереотипів. Жінки ж більш схильні переоцінювати переваги чоловіків та недооцінювати переваги інших жінок та самих себе. Деякі дослідники відзначають, що у жінок як членів низькостатусної групи менш розвинене почуття ідентифікації зі своєю групою.

Високий рівень самооцінки жінками своїх рис керівника практично збігається з оцінками, які дають їм підлеглі чоловіки. Опитування чоловіків віце-

президентів фірм, якими керували жінки, показало високий рівень задоволеності останніх технікою жіночого менеджменту. Особливо успішно, на думку чоловіків, вони діють у кризових ситуаціях, стратегія їхньої ділової поведінки відрізняється меншою амбітністю та непередбачуваністю. Понад 80% чоловіків - віце-президентів не хотіли б зміни жінки-керівника на чоловіка, за жодних обставин.

За оцінкою чоловіків, жінки-менеджери відрізняються важливими якостями: вони вміють керувати командою та персоналом, спираючись на техніку «знаків уваги», поєднують у собі якості директивного та інструктивного лідера, володіють «м'якими» конфліктними технологіями. Близько третини опитаних чоловіків, які перебувають у безпосередньому підпорядкуванні жінок керівників, до слабких сторін жіночого менеджменту відносять схильність до колективних рішень та знижений потенціал ризику. На думку 40% опитаних чоловіків, жінки поступаються чоловікам у честолюбстві, що не дозволяє їм досягати великих висот у бізнесі. Переконаність чоловіків (40%) у перевагах чоловічого менеджменту над «м'яким» менеджментом жінок також базується на впевненості в тому, що останні «гірші стратеги» і не вміють приймати необхідні рішення так швидко, як цього вимагає ситуація. Матеріали інтерв'ю з жінками - підприємцями показали, що бачення жіночого менеджменту як більш уповільненого не відповідає реальності та не підтримується самими респондентками.

Гендерна нечутливість директорів викликана багатьма чинниками, але, насамперед, вона є результатом управлінського досвіду. Саме останній дає можливість переконатися, що при відборі керівників неправомірно орієнтуватися виключно на статеву приналежність. Іноді висновок про рівні можливості чоловіків і жінок-керівників є результатом глибокої рефлексії процесів, що відбуваються не тільки на своєму, а й на інших підприємствах.

Матеріали проведених досліджень також свідчать про те, що серед директорів підприємств набагато більше прихильників гендерної рівності при відборі в свою команду і при подальшій роботі, чим це можна було апріорно припустити [29]. У «чоловічих командах» жінки набагато частіше займають

керівні позиції, ніж це прийнято вважати. Одночасно дослідження дало змогу переконатися в тому, що у чоловіків-директорів досить послідовно представлена ідея традиційних сфер, прийнятних для жіночого керівництва, внаслідок чого жінки займають у командах звичні, традиційно сформовані позиції. Несподівано, що жінки-директори визнають меншу «керованість» чоловіків-керівників підрозділів у команді порівняно з жінками. Очевидно, останнє пов'язане з тим, що все таки здійснення директорської функції вимагає від жінки більших внутрішніх зусиль, ніж від чоловіка, що робить її значно чутливішою до тих факторів, які підвищують складність управління ситуацією.

Актуальність аналізу особливостей поєднання роботи та сім'ї жінками керівниками продиктована тим, що, на відміну від чоловічої моделі, в якій вимоги роботи та вимоги сімейно-побутової сфери пред'являються послідовно, в жіночій моделі дві ролі здійснюються одночасно. Це провокує появу рольових конфліктів і рольового перевантаження [21].

Основним джерелом стресу для ділових жінок, як впливає з робіт американських дослідників, є «неякісне» виконання ролей господині та матері, незважаючи на те, що члени сім'ї не сприймають цей вище як незадовільне. Інтеграція ділової та сімейно-побутової сфер у ділових жінок частіше відбувається за «чоловічою» моделлю: вони дозволяють роботі втручатися в сімейну сферу, тоді як у традиційно зорієнтованих працюючих жінок, навпаки, сім'я втручається в робочу сферу [16; 30].

Особливості поєднання роботи з сімейно-побутовою сферою у жінок середньої управлінської ланки вивчалися при зіставленні суб'єктивної оцінки самих жінок із оцінками членів їхніх сімей [30]. Було виявлено завищення жінками своїх стандартів у господарській сфері, а також перебільшене переживання почуття провини через емоційне залучення до роботи, недостатність часу, що приділяється сім'ї, внаслідок понаднормових робіт. Шлюбні партнери учасниць дослідження, своєю чергою, зазначали, що в більшості випадків навіть не помічають обставин, які провокують ці переживання у жінок. Це дає змогу психологам, які спеціально вивчали це питання, зробити цілком обґрунтоване припущення – жіноче почуття провини в

подібній ситуації необґрунтовано, спровоковане лише завищеними стандартами, якими керуються ділові жінки, як у роботі, так і в сімейно-побутовій сфері.

Аналіз особливостей поєднання роботи та сім'ї жінками-керівницями, порівняно з іншими жінками, зайнятими різними типами роботи, що вимагають різного рівня залучення до справи, дозволяє стверджувати, що перші вважають себе найбільшою мірою реалізованими в обох сферах – сім'ї та роботі. Результати досліджень Щербатюк Б. А. на вітчизняній вибірці підтвердили багато закономірностей, зазначених у роботах зарубіжних дослідників. Найнесподіваніший висновок, що ламає звичні уявлення про жінку-керівника, полягає в тому, що, досягаючи високого ділового статусу, вона не жертвує заради кар'єри сім'єю. Саме серед «інноваційних» жінок (переважно керівників) висока частка осіб, які перебувають у шлюбі та мають дітей [30]. У жінок інших типів не відбувається одночасного розвитку в обох сферах: «вимушено-активні» жінки більшою мірою реалізуються в сім'ї, а «професійно-активні» - у роботі. Таким чином, в українських жінок-керівників спостерігається більш менш гармонійне поєднання сфер роботи і сім'ї, як на рівні установок, так і в реальному житті. При цьому вони все ж таки трохи вище оцінюють ступінь своєї реалізованості в роботі, ніж у сім'ї, хоча оцінки досить високі в обох випадках.

Виникає питання – як вдається «надзавантаженій» жінці – керівнику зберігати сімейні стосунки без шкоди для роботи? Якщо проаналізувати дослідження зарубіжних авторів, то їх інтерпретації розв'язання цієї проблеми можуть бути описані моделлю «мінімізації ролей». У цій парадигмі жінки йдуть на відмову від будь-яких ролей (наприклад, свідомо бездітність) або на поєднання ролей при відповідній організації бізнесу (наприклад, сімейний бізнес). Цікаво те, що і вітчизняні дослідники схильні погодитися з моделлю мінімізації ролей, коли йдеться про жінок, проте без урахування досягнутого ними ієрархічного статусу.

Дослідження Йовик Т. дають змогу стверджувати, що сім'я, пов'язані з нею господарські турботи, міжособистісні відносини всередині спорідненого кола обмежують ділову активність жінок різних типів однаково незначною мірою. Навпаки, сім'я та особисте життя сприяють розвитку ділової активності,

забезпечуючи компенсацію неминучих у роботі навантажень, так звані тили, необхідність яких визнають усі жінки. При цьому жінки – керівники виявили особливу здатність знаходити у сімейно-побутовій сфері не обмеження, а стимул для роботи.

Відтак автор відносить їх у своєму дослідженні до жінок інноваційного типу, на відміну від жінок з вимушеним або з професійним типом активності та реальну підтримку. Ця здатність відрізняє їхню відмінність від представниць інших типів жіночої ділової активності [14].

Отже, роль жінки-керівника в сім'ї, як правило, скомпенсована зусиллями близьких, що потребує серйозної перебудови моделей сімейної поведінки. Легше процес адаптації жінки-директора до можливостей реалізації себе в сім'ї, що змінилися, йде там, де існує «добровільний сімейний договір» на зайняття нею лідерської позиції. Незважаючи на те, що жінці, як правило, доводиться звужувати коло своїх сімейних обов'язків, рівень поваги її в сім'ї не тільки не падає, але й підвищується. Найбільш страждаючою стороною в цьому випадку залишаються діти-дошкільнята та молодші школярі, але й вони з часом звикають до такого стану справ.

Отже, аналізуючи вищеозначені дослідження можна зробити висновок, що теза про те, що заняття керівної позиції жінкою на роботі однозначно негативно впливає на її сімейне життя, не підтверджується. Хоча цей сценарій не виключається, можна говорити скоріше про позитивний вплив такої позиції на відносини в сім'ї – вона дозволяє гармонізувати їх у тому випадку, якщо існує взаємний договір про перерозподіл обов'язків або є члени сім'ї, які можуть допомогти у виконанні сімейних завдань.

Аналіз гендерних відмінностей у менеджменті вітчизняних підприємств, ще раз дозволив переконатися, що ці відмінності, з різних причин, нерідко перебільшуються. Матеріали інтерв'ю та тестів, в яких взяли участь чоловіки та жінки-директори, члени управлінських команд, рядові працівники, дають підставу для твердження, що успішний менеджмент не має статевої специфіки і визначається реальним соціально-економічним становищем підприємства. Антикризові стратегії чоловіків і жінок-директорів практично не різняться між

собою, проте жінки більшу увагу приділяють «фактору персоналу», демонструючи виражені патерналістські орієнтації по відношенню до своїх працівників. Відмінності в стилях лідерства між чоловіками і жінками виявляються, насамперед, у більшій прихильності останніх до комбінованих стратегій, що поєднують різні моделі лідерства, у порівнянні з чоловіками, які, як правило, залишаються прихильниками певної стратегії менеджменту і не зміщують її з технологіями іншого типу.

Висновки до розділу 2.

1. Проблема діяльнісного виміру особистості широко представлена в управлінській діяльності і пронизує всі інші компоненти та етапи управлінської діяльності. Відповідно, дослідження цих закономірностей має розглядатися як один з головних напрямів розробки проблеми особистісних якостей як детермінант ефективності управлінської діяльності. На основі ґрунтовного аналізу літературних джерел обґрунтовано вивчення особистісних якостей як професійно-важливих, так і професійно-негативних не за діялісно-феноменологічним, а за структурно-особистісним критерієм. Це з тим, що у дослідженнях аналітичного типу вихідно приймається установка на «максимально глибокий» і деталізований аналіз ПВЯ. Однак чим детальніший аналіз і конкретніші якості, тим слабший і неоднозначний зв'язок кожного з них з ефективністю діяльності. Переваги структурного підходу полягають у тому, що в якості зовнішніх критеріїв валідизації властивостей та їх структури використовуються підсумкові, результативні параметри діяльності, а також процесуальні критерії.

2. Аналізуючи діялісний вимір особистісних якостей керівника, необхідно пам'ятати, що окрім професійно – важливих якостей, що дають змогу здійснювати управлінську діялісність ефективно, існують і професійно-нейтральні – які не відіграють істотної ролі у здійсненні ефективною управлінської діялісності та професійно-негативні характеристики, які значно ускладнюють чи навіть відверто шкодять процесу керівництва. Таким чином,

перелік особистісних якостей, що використовуються в системі управління, може бути представлений деяким континуумом: професійно-важливі, професійно-нейтральні та професійно-негативні якості. При цьому полярні значення (професійно-важливі та професійно-негативні) інваріантні. Вони можуть змінювати знак в залежності від конкретної управлінської ситуації, або при посиленні якогось із них.

3. Аналізуючи закордонні дослідження з питання впливу індивідуально-психологічних і особистісних характеристик чоловіків і жінок-керівників на ефективність діяльності, можна зробити висновок про те, що більшість з них не виявляє відмінностей між ними, але фіксує ситуаційну специфіку їх проявів – в одних ситуаціях та ролях більш ефективні чоловіки, в інших – жінки. Традиційний погляд полягає в тому, що жінки вибирають орієнтоване на відносини керівництво, оскільки за природою більш емоційні, а чоловіки демонструють орієнтацію на завдання, так як частіше характеризуються наполегливістю та цілеспрямованістю.

Вітчизняні психологи припускають, що відповідні якості не взаємовиключають один одного, і приписування переважання тієї чи іншої орієнтації в стратегії керівництва тільки одній статі неправомірно: воно обумовлюється особистісними особливостями або ситуаційним запитом, а зовсім не статевими характеристиками. Аналізовані у роботі дослідження дають змогу переконатися в тому, що відмінності в індивідуально-психологічних та особистісних характеристиках чоловіків і жінок-керівників, що впливають на ефективність діяльності, з різних причин, нерідко безпідставні. Матеріали інтерв'ю та тестів дають підстави для твердження, що успішний менеджмент не має статевої специфіки і визначається реальним соціально-економічним становищем підприємства. Однак існує певна своєрідність у здійсненні керівництва чоловіками та жінками-керівниками. Воно проявляється, перш за все, у більшій прихильності останніх до комбінованих стратегій, що об'єднує різні моделі лідерства, у порівнянні з чоловіками, які, як правило, залишаються прихильниками певної моделі менеджменту і не змішують її з технологіями іншого типу.

РОЗДІЛ III. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1. Організація та зміст емпіричного дослідження

Перш ніж перейти до опису самої процедури дослідження, вважаємо за необхідне зупинитися на деяких методологічних аспектах.

Перше з них пов'язане із загальним підходом, до розуміння та виділення самих особистісних якостей, які виступають детермінантами ефективності управлінської діяльності, прийнятим як «робочі» у цьому дослідженні. Як зазначалося в другому розділі, аналіз особливостей проблеми суб'єктних детермінант управлінської діяльності показує, що в її розвитку проявляється загальна логіка наукового пізнання. Насамперед, це наявність у ньому переважно аналітичного та системного способів вивчення, їх послідовна зміна. По відношенню до інших видів та типів діяльності необхідність такого переходу усвідомлена та частково реалізована [9; 13; 17 та ін.]. У цих дослідженнях прийняті продуктивні спроби розкриття сукупності професійно-важливих якостей як цілісних, системних утворень. Ця загальна логіка та отримані відповідно до неї результати повинні бути орієнтирами і для подальшого вивчення проблеми суб'єктної детермінації управлінської діяльності.

Так, аналітичний спосіб вивчення професійно-важливих якостей, який домінував тривалий час у дослідженнях управлінської діяльності, необхідний і продуктивний. Він дає змогу встановити окремі залежності цієї діяльності від виразності різних індивідуальних якостей і виявити найбільш значущі їх у плані її забезпечення. Разом з тим, сама «ідеологія» такого підходу зумовлює його принципову обмеженість, змушує розглядати його як, хоч і необхідний, але недостатній у плані загального вирішення цієї проблеми. Він відображає лише один із аспектів комплексної та багатовимірної детермінації управлінської діяльності з боку системи суб'єктних детермінант [23]. Разом з тим, насправді ці властивості виявляються і діють за потребою цілісно, як єдина структура. Причому, ефекти і механізми їх структурного впливу, як показано щодо інших видів діяльності, можуть бути не тільки не слабшими, але й сильнішими, ніж

ефекти впливу з боку окремих якостей. Отже, такий спосіб дослідження має бути доповнений варіантом, що дозволяє розкрити закономірності та механізми синтезу окремих, виявлених раніше, якостей та вивчити структурні ефекти детермінації ними управлінської діяльності. Постає завдання дослідження механізмів інтеграції окремих властивостей суб'єкта та розкриття ефектів їх структурного впливу на параметри управлінської діяльності.

У зв'язку з цим дане дослідження структур особистісних якостей керівників, диференційованих за ознакою статі, здійснюватиметься в рамках системного підходу. Враховуючи той факт, що відмінності систем особистісних якостей чоловіків і жінок-керівників дійсно існують, необхідно вказати, що вони мають місце на рівні структур особистості. В силу цього дані відмінності можуть бути виявлені за умови доповнення традиційної методології дослідження (аналітичної) новим підходом-структурним (системним).

Переваги цього підходу очевидні. Він дає змогу дати комплексну характеристику особистості з урахуванням усіх компонентів даної системи та характеру взаємозв'язків між ними, а також з урахуванням функціонування та розвитку даної системи. Саме прояв цієї системи особистісних особливостей в управлінській діяльності для нас особливий інтерес. Аналіз особистості керівника (чоловіків і жінок) не може бути представлений визначенням рівня розвитку окремих якостей або в плані їх адитивної сукупності, необхідно надати аналіз у плані визначення закономірностей організації якостей у цілісну систему.

Всі описані вище основні та найбільш значущі для досліджуваної в цій роботі проблеми методологічні аспекти були використані із загальною метою вивчення специфіки детермінації структури особистісних якостей на реалізацію управлінської діяльності. Таким чином, методологічний аналіз особистості є основою для подальшого дослідження її структури, діяльнісного виміру в теорії управління для більш точного, поглибленого та розширеного визначення.

Процедура дослідження визначалася тими загальними цілями та завданнями, які були зазначені у роботі. Використання певних методів передбачало збір емпіричного матеріалу, обробку та інтерпретацію отриманих даних.

Для виявлення та порівняльного вивчення структурної організації особистісних рис, які є професійно – важливими та професійно – негативними у чоловіків та жінок-керівників, та визначення відмінностей між даними структурами використовувалися: *метод експертної оцінки роботи керівника*. Даний метод, відомий також як експертне опитуванням, у загальному вигляді є опитуванням фахівців, компетентних у будь-якій, потрібній досліднику сфері [1].

Сутність методу експертних оцінок полягає у проведенні експертами інтуїтивно-логічного аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та формальною обробкою результатів. Отримана в результаті обробки узагальнена думка експертів приймається як варіант вирішення проблеми.

Характерними особливостями даного методу як наукового інструменту вирішення складних неформалізованих проблем є, по-перше, науково обґрунтована організація проведення всіх етапів експертизи, що забезпечує найбільшу ефективність роботи на кожному з етапів, і, по-друге, застосування кількісних методів, як при організації експертизи, і при оцінці суджень експертів і формальної групової обробки результатів. Ці дві особливості відрізняють метод експертних оцінок від звичайної давно відомої експертизи, яка широко застосовується в різних сферах людської діяльності.

Раціональне використання інформації, отриманої від експертів, можливе за умови утворення її у форму, зручну для подальшого аналізу, спрямованого на підготовку та прийняття рішень.

Традиційно ефективність діяльності керівника оцінюють через ефективність діяльності всього керованого ним підрозділу. Однак у результатах діяльності колективу інтегруються вклади всіх працівників. Таким чином, результативний підхід не може бути використаний у нашому дослідженні. Аналіз ефективності керівництва через вивчення плинності кадрів, умов праці та інших соціально-економічних показників також є неадекватним поставленому завданню. У зв'язку з цим, ми взяли такі інтегральні характеристики діяльності керівника, як: перспективність керівника щодо професійного зростання; фінансова незалежність (можливість самостійно розпоряджатися фінансами

організації в межах своїх повноважень); психологічний клімат керованого підрозділу (уміння створювати та підтримувати доброзичливу атмосферу, засновану на взаєморозумінні та підтримці). Кожен параметр оцінювався за 100%-ною шкалою.

Дані, щодо дослідження різноманітних особистісних особливостей, які покращають, або навпаки, утруднюють управлінську діяльність, були отримані за допомогою батареї психодіагностичних методик.

Опитувальник Р. Кеттелла (16PF), форма А [28, с. 124].

Методика дозволяє відносно швидко отримати інформацію відразу про 16 індивідуальних особливостей, і одночасно спрямована на діагностику дійсно важливих базових особистісних властивостей, що реально і сильно детермінують управлінську діяльність. Крім цього, використання саме цієї методики найбільш традиційно при вивченні цього типу діяльності, що відкриває можливості порівняння результатів даного дослідження з результатами інших досліджень.

Опитувальник містить 187 питань, кожне з яких передбачає вибір одного варіанта з трьох запропонованих. Дані відпрацьовуються за допомогою спеціального ключа: початкові «сирі» результати перекладаються за таблицею норм у стени. В результаті виходить певний показник щодо кожного з шістнадцяти факторів-якостей:

За результатами тестування вибудовується певний особистісний профіль.

Стандартизований багатofакторний метод дослідження особистості (МБМДО) є модифікацією тесту ММРІ, створеного в 1942-49 гг. з метою професійного відбору льотчиків під час Другої світової війни. Автори - американські психологи І. Маккінлі та С. Хатеуей. Удосконалений варіант ММРІ – тест МБМДО зорієнтований на вивчення особистості [28, с. 145]. Інтерпретація профілів базується на розробленій автором концепції особистості, структурованої у вигляді теорії провідних тенденцій. Відповідно до неї особистість сприймається як єдність біологічного, психологічного та соціального чинника. У складній структурі характерологічних властивостей основними є такі синхронні та детерміновані підструктури, як емоції, мотивація, особливості інтелектуальної сфери і стиль міжособистісної поведінки. Провідні

індивідуально-типологічні тенденції пронизують усі рівні цілісної особистості і проявляються на всіх рівнях її розвитку. Саме цим зумовлена індивідуальна вибірковість людини у виборі професійної діяльності, сфери інтересів, кола спілкування та виду соціальної активності. Методика розкриває канву психологічно зрозумілих переживань і властивостей особистості нормальної людини, що сприяє диференційованому до нього підходу в процесі навчання, професійного самовизначення, соціальної адаптації.

У нашому дослідженні методика використовувалася безпосередньо виявлення професійно – негативних якостей особистості, а, точніше – було обрано 8-ю шкалу «Індивідуалістичність». Високі показники за цією шкалою характерні для акцентуації по шизоїдному типу. Експансивно - шизоїдний тип відрізняється підкресленим нонконформізмом і протиставленням оточенню своїх суб'єктивних установок, поглядів і суджень, жорсткістю та егоцентризмом установок. Також виражена акцентуація всередині шкали «Індивідуалістичність» може проявитися на кшталт «сенситивний шизоїд». Даний тип реагування проявляється в надобразливості, ригідності, хворобливому самолюбстві. Показники восьмої шкали, розташовані вище 80 Т, виявляють психопатичні варіанти шизоїдного типу реагування. Також може бути виявлений гіпостенічний варіант шизоїдної акцентуації, який зазвичай відноситься до кола гальмівних осіб. Слід зазначити, що по одному тільки профілю ММРІ (МБМДО) судити про діагноз важко, так як профіль відображає в основному особливості емоційного стану та особистісні властивості (або особистісну деформацію) людини. Однак, високі показники за 8-ю шкалою у 60% випадків виявляють шизофренічні або шизофреноподібні розлади: схильність до вихолощеного міркування (резонерства), маскує інтелектуальну неспроможність, зниження рівня соціальної адаптації та загальної продуктивності, явища дереалізації-деперсоналізації, порушення сприйняття. Опитувальник МБМДО був використаний у нашому дослідженні для визначення даної акцентуації як одного з видів деструктивних проявів у діяльності керівників.

Опитувальник до шкали 8 складається з 78 питань, з якими випробуваному

пропонується погодитися чи погодитися. Для дослідницьких цілей у кожній шкалі профілю МБМДО передбачено свій ключ. Показник кожної шкали оцінюється сумою значимих (врахованих) відповідей, що відображають не тільки згоду (відповідь «Вірно» - хрестик над номером затвердження в реєстраційному аркуші), а й заперечення (відповідь «Невірно» - хрестик під номером затвердження у відповідній клітці реєстраційного листа). Отримані «сирі» бали коригуються стандартними балами T – стенами, кожен з яких містить 10 T балів і дорівнює середньоквадратичному відхиленню від середньостатистичної нормативної лінії, що є на профільному аркуші 50 T. Це емпірично виявлена середня норма. Відхилення не більше 2 середньо квадратичних відхилень – 20 T – як вгору, до 70 T, і вниз, до 30 T, умовно визначено як розкид рамок нормативного коридору. Показники вище 70 і нижче 30 т розцінюються як відхилення від норми.

Опитувальник з самооцінки ригідності (Дж. Бренгельман). Цей діагностичний інструментарій передбачає вивчення особистості за параметрами ригідності-флексибільності [28, с. 189]. Слід зазначити, що оцінка піддослідних за зазначеними параметрами одна із продуктивних шляхів дослідження ригідності. Один з цих патернів (флексибільність) характеризується свободою і прагненням до експресії, інший (ригідність) - обережністю з огляду на думки інших. Психічну ригідність можна визначити як труднощі корекції програми поведінки в цілому або її окремих елементів у зв'язку з об'єктивною необхідністю і різним ступенем усвідомлення та прийняття цієї необхідності. Психічна ригідність поводитьсь зниженням адаптивних можливостей особистості у зв'язку з порушенням рівневих відносин у структурі дії. При нервовопсихічній патології і в міру її поглиблення це зниження стає все більш вираженим і складніше коригується.

Психічна ригідність може бути представлена в структурі особистості по-різному, що відображається в інтенсивності і просторових характеристиках . Особистість, структура якої тією чи іншою мірою «уражена» психічною ригідністю, реалізує свої відносини з середовищем за допомогою переважно ригідної дії як фіксованої форми поведінки. Ригідна дія є акцентуацією з

порушеними міжрівневими відносинами при домінуванні в його структурі або неадекватного засобу, або неадекватної мети. Акціональний рівень такої дії знижено, про що свідчить його неадаптивність. І це характерно насамперед для ригідного типу особистості. Тим самим ригідна дія виступає як індикатор зниження рівня особистості.

Слід зазначити, що ця методика застосовувалася задля визначення патологічного стану «ригідність» (даний конструкт – багатовимірне і складне поняття, його діагностика вимагає застосування батареї методик і окремого дослідження). У нашій роботі необхідно було виділити *тенденцію* до фіксованих форм поведінки, деяку *відсталість* у прояві окремих особистісних характеристик, що перешкоджає адекватній реалізації управлінської діяльності. Методика само оцінки ригідності використовувалася безпосередньо виявлення професійно – негативних якостей особистості.

Оцінювався ступінь прояву ригідності у перших двох частинах опитувальника (з 1 по 36 питання) за кількістю «так» і «ні» відповідей. У третій (з 37 по 57 питання) – випробуваний повинен був набрати не менше чотирьох балів (кожна відповідь оцінювався в один бал), щоб бути віднесеним до групи ригідних або флексибільних.

Методика визначення індивідуального вияву рефлексивності.

Вибір даної методики обумовлений тим, що аналіз рефлексії в контексті основної проблематики психології управління розкриває таку важливу обставину. Рефлексивність керівника є одним з головних факторів ефективності управлінської діяльності, причому рефлексивність і результативна сторона діяльності пов'язані [28, с. 98]. Таким чином, для управління необхідний середній рівень розвитку даної здатності. Саме на ній базуються міжособистісні відносини, досягається результативність будь-якої контактної взаємодії, а тим більше - цілеспрямованого впливу одного суб'єкта на інших. Також слід зазначити, що рефлексивність, виявляючись у свідомості людини у вигляді механізмів і норм довільного контролю над процесами генерації та інформації, її розвитку та функціонування, є важливим фактором, що регулює структуру особистісних якостей індивідуума. Отже, застосування цієї методики правомірно

виявлення професійно – негативних якостей особистості, а, точніше, визначення ролі рефлексивності у структурі ПНЯ. У нашому дослідженні було висунуто гіпотетичне припущення про те, що рефлексивність, будучи важливим регулятивним механізмом у структурі особистості, чинитиме значний вплив на негативні якості.

Опитувач Рівень Суб'єктивного Контролю (РСК) діагностує загальну та предметну інтернальність-екстернальність опитуваного. Інтернальність-екстернальність полярні характеристики конструктору, що описується як «локус контролю». Цей конструкт був введений у психологічну практику Д. Роттером. Шкала локусу контролю була ним сконструйована в контексті теорії соціального навчання в середині 1960-х рр. [28, с.108]. Складаючи плани, приймаючи рішення, людина зважує, чи ці цілі посильні їй самому або залишається сподіватися лише на долю або випадок. Один почувається господарем своєї долі, а інший вважає за краще «плисти волею хвиль». Аналогічно і відповідальність задалегідь приписується або зовнішнім силам, або власним здібностям і старанням. Крім того, людину часто турбує також те, що вже трапилося: хто відповідальний за результат тієї чи іншої життєво важливої для неї події – вона сама чи доля, рок, випадок чи інші, що не піддаються контролю та управлінню сили? Коли за подібними стратегіями особистості проступає її схильність бачити джерело управління своїм життям переважно в зовнішньому середовищі або в самому собі, то говорять або про екстернальний, або про інтернальний локус контролю.

Якщо людина здебільшого приймає відповідальність за події, що відбуваються в її житті, на себе, пояснюючи їх своєю поведінкою, характером, здібностями, то це показує наявність у нього внутрішнього (інтернального) контролю. Якщо ж він має схильність приписувати відповідальність за всі, що відбуваються зовнішнім факторам, знаходячи причини в інших людях, у навколишньому середовищі, у долі або у випадку, то це свідчить про наявність у нього зовнішнього (екстернального) контролю. На думку Д. Роттера інтернальність та екстернальність локусу контролю є стійкими властивостями особистості, сформованими в процесі її соціалізації [53].

Щодо системи ПНЯ дана методика використовувалася виявлення ступеня впливу інтернальності як компенсаторного механізму на негативні якості особистості структурі управління. У роботі було висунуто гіпотетичне припущення, що інтернальність (як і рефлексивність), будучи важливим регулятивним механізмом у структурі особистості, буде «пом'якшувати» вплив на негативні якості. Це припущення було підтверджено.

Опитувальник складається з 44 тверджень, з якими випробуваному пропонується погодитися або не погодитися. Для дослідницьких цілей передбачено відповідь за шестибальною шкалою від -3 до +3. За допомогою УСК здійснюється вимір інтернальності-екстернальності за 7 шкалами: шкала загальної інтернальності, шкала інтернальності в області досягнень, шкала інтернальності в області невдач, шкала інтернальності в сімейних відносинах, шкала інтернальності в області виробничих відносин інтернальності щодо здоров'я і хвороби. Як міра конструктивної валідності використовувалися показники шкали загальної інтернальності (Io), що включає всі 44 пункти опитувальника. Бали, отримані випробуваними при вимірі загальної інтернальності, можуть розміщуватися в діапазоні від -132 до +132.

Отже, на наш погляд, відібрані для дослідження методики дають змогу виявити і порівняно вивчити структурну організацію особистісних рис, які є професійно-важливими, або професійно-негативними у чоловіків і жінок-керівників.

3.2. Особливості структур особистісних якостей чоловіків та жінок – керівників з різним ступенем ефективності

Відповідно до основних цілей і завдань даної роботи, а також загальної процедури дослідження на його першому етапі вивчався вплив системи особистісних якостей чоловіків і жінок - керівників на ефективність діяльності (визначення так званої системи ПВЯ). В основу дослідження була покладена основна гіпотеза, що впливає з результатів теоретичного аналізу і полягає в тому, що існує закономірний зв'язок між мірою виразності і структурним змістом

професійно-важливих якостей особистості та параметрами управлінської діяльності у керівників, диференційованих за ознакою статі. При цьому основна гіпотеза була доповнена приватною, згідно з якою суттєві відмінності систем особистісних якостей чоловіків і жінок-керівників, які сприяють ефективному здійсненню управлінської діяльності (ПВЯ), дійсно існують, але вони мають місце на рівні їх структур.

Таким чином, об'єктом дослідження виступили особисті якості чоловіків та жінок – керівників, а його предметом – взаємозв'язок між особистісними якостями керівників, диференційованими за ознакою статі та ступенем ефективності управлінської діяльності, а також закономірності, якими вони характеризуються.

У ході даного дослідження було використано методику опитувального типу Р. Кеттелла (16PF), форму А. (його докладну характеристику надано в параграфі 2.1) та метод експертного оцінювання. Даний метод дав змогу сформуванню дві вибірки керівників (чоловіків та жінок) з найбільш високими показниками ефективності управлінської діяльності. Оскільки індивіди, що увійшли до цих вибірок за критерієм професійної успішності, можуть бути віднесені до так званих «ефективних менеджерів», то саме у них «управлінські особисті якості» (а також їх структури), на наш погляд, мають бути представлені найбільш яскраво повно. В силу цього подальше дослідження проводилося на базі зазначених груп.

Дослідження проходило на базі Тернопільського обласного комунального інституту післядипломної педагогічної освіти. Загальна вибірка становила 20 учасників – керівників (10 чоловіків, 10 жінок) різних рівнів та сфер управління (охорона здоров'я, освітні заклади, підприємці), які брали участь у програмі розвитку управлінських та лідерських здібностей, організованій фахівцями (ТОКІШПО). Середній вік учасників – 45 років, освіта вища. Стаж керівної роботи у середньому – 15 років.

Виходячи з логіки дослідження, робота з вивчення системи особистісних якостей чоловіків і жінок-керівників та визначення впливу особистісних конструктів на ефективність діяльності здійснювалася в кілька етапів. На

першому етапі було відібрано дві вибірки «успішних» керівників чоловіків і жінок за допомогою об'єктивних даних про ефективність їх управлінської діяльності (як зазначалося вище, ефективність керівників визначалася за допомогою методу експертної оцінки). На другому етапі дані групи пройшли психодіагностичне обстеження з визначення рівневих характеристик основних особистісних якостей. На третьому – отримані експериментальні та емпіричні дані оброблялися та інтерпретувалися.

Отримані за даною методикою дані вказують на те, що чоловікам-керівникам притаманні емоційна стабільність і зрілість, впевненість у собі, прагматичність, серйозне ставлення до справ; завдяки розвиненим творчим здібностям вони можуть приймати несподівані та оригінальні рішення, проте підвищена імпульсивність може спровокувати конфлікти в колективі або призвести до помилкових дій у процесі управління. Аналіз провідних професійно-важливих якостей чоловіків - керівників показує, що певною мірою є перетин з якостями, виявленими у виборці жінок-керівників. Однак, є й відмінності. Жінки – керівники емоційно стійкі, мають виражену креативність і досить добре розуміються на людях, проте підвищена тривожність і чутливість ускладнюватимуть їм процес керівництва. На жаль, отримані результати не дозволяють зробити комплексного аналізу щодо професійно – важливих якостей у чоловіків та жінок-керівників. У даному випадку ми бачимо підтвердження відомого положення про те, що на аналітичному рівні (тобто на рівні вивчення окремих якостей особистості) не існує стабільних і комплексних відмінностей між чоловіками та жінками керівниками.

Для опису якісної своєрідності структур поряд з аналізом структурних індексів важливо проаналізувати зміст базових (тих елементів структури, які мають максимальну кількість зв'язків з іншими елементами, тобто мають найбільшу структурну вагу) і провідних (які впливають на ефективність діяльності) якостей. Базові якості відіграють найбільшу роль при структуруванні системи якості. Усі інші якості синтезовані навколо них. Вся структура значною мірою складається з урахуванням цих аспектів, які виступають як її інтегратор.

Отож, на основі отриманих даних були визначені базові та провідні

значення особистісних якостей у двох групах випробуваних – чоловіків та жінок – керівників. Так, у структурі особистісних характеристик чоловіків-керівників базовими виступають якості: А – товарицькість, С – сила «Я», Н – сміливість. Вони свідчать про емоційну стабільність респондентів, впевненість у собі, вказують на високу адаптивність чоловіків-керівників у складній системі функціонування організації. Випробувані цієї групи характеризуються відкритістю у спілкуванні, готовністю до співпраці. Вони послідовні у прийнятті рішень, здатні, за необхідності, ризикувати. Виявлення провідних якостей показало, що з чоловіків – керівників такими є: N - проникливість, В – інтелект, І – сензитивність. Респонденти демонструють розважливність, розум, вони емоційні, отже, можна припустити, що вони спроможні грамотно керувати підлеглими, налагоджувати контакти шляхом міжособистісних взаємодій і завойовувати авторитет.

Найбільше зв'язків з іншими чинниками у жінок-керівників утворили такі базові якості: С сила «Я», Q₂ - самозадоволеність, В - інтелект, F - імпульсивність. Ці показники свідчать про впевненість у собі, емоційну стабільність, сталість на користь жінок-керівників. Вони здатні адекватно пристосовуватися до проблемних ситуацій в управлінській діяльності, мають високу інтелектуальну активність і здатні спрямовувати свої емоційні прояви в конструктивне русло. Ведучими, для жінок – керівників стали фактори С сила «Я», G – конформізм, Q₄ – ситуативна тривожність. В даному випадку можна припустити, що відносно висока адаптивність і стійкість у ситуаціях управління дає змогу співвідносити вимоги, що висуваються іншими зі своїми пріоритетами, проте пристосування жінок – керівників до складних умов управлінської діяльності пов'язане з глибокими внутрішніми переживаннями.

Отже, порівняння змісту та значень особистісних характеристик, що є базовими та провідними, показало, що для кожної групи піддослідних (чоловіків і жінок – керівників) інтегруючою основою формування структури особистості виступають різні якості. У тих випадках, коли базовим є одна якість (наприклад, С «сила Я»), відмінності спостерігатимуться в кількісному значенні даного фактора. Причому кількісне значення у групі чоловіків – керівників вище у 2,5

рази.

Отже, різницю між структурами особистісних якостей чоловіків і жінок-керівників як істотні, а й множинні. Вони простежуються і щодо цілісних інтегрованих структур, й у плані індексів структурованості, й у плані складу базових і провідних аспектів. Система особистісних якостей жінок-керівників характеризується меншою структурованістю, що знижує їх адаптованість до складних умов управлінської діяльності.

3.2. Особливості структурної організації професійно – негативних якостей чоловіків та жінок – керівників.

Відповідно до основних цілей та завдань даної роботи та керуючись загальною процедурою її організації, на другому етапі дослідження вивчався вплив системи негативних особистісних якостей керівників на ефективність діяльності (визначення системи ПНЯ).

Система ПНЯ (як зазначалося вище), знаходиться в тісному взаємозв'язку з системою ПВЯ і представляє категорію особистісних детермінант, що надають безпосередній і сильний вплив на реалізацію управлінської діяльності. Різна міра виразності особистісних якостей на функціональному рівні управління сприяє виникненню певних інтегративних механізмів у структурі особистості, необхідні реалізації діяльності у сфері керівництва. Отже, до категорії особистісних детермінант, які сприяють здійсненню управлінської діяльності, необхідно включати як професійно – важливі, і професійно – негативні якості.

Однак, оскільки високий ступінь вираженості негативних якостей у структурі особистості, безумовно, може суттєво «пошкодити» реалізації управлінської діяльності, необхідно визначити та вивчити цю систему ПНЯ. Нами було висунуто припущення про те, що основні регулятивні механізми в структурі психіки - рефлексивність і інтернальність повинні істотно впливати на негативні якості особистості, надаючи «пом'якшувальне», компенсаторний вплив, сприяючи, тим самим, ефективному здійсненню управлінської діяльності

У зв'язку з цим, подальша логіка дослідження передбачала поглиблення

основної гіпотези, більш приватними, згідно з якими:

1. Специфіка структурної детермінації особистості зумовлює рівень ефективності управлінської діяльності. У зв'язку з цим, у системі особистісних якостей керівників можна виділити дві підсистеми – підсистему професійно-важливих якостей та підсистему професійно-негативних якостей. Передбачається наявність суттєвих відмінностей професійно-негативних особистісних якостей чоловіків та жінок-керівників при використанні структурного підходу, тобто ці відмінності можуть проявитися лише на рівні структур особистісних якостей.

2. Рефлексивність та інтернальність, за рахунок своєї регулятивної функції у структурі особистості, матимуть компенсаторний вплив на професійно – негативні якості, забезпечуючи тим самим більшу ефективність діяльності.

Таким чином, як об'єкт дослідження виступили особисті якості чоловіків та жінок – керівників, які є ПНЯ. Предметом дослідження став взаємозв'язок між негативними особистісними якостями керівників, диференційованими за ознакою статі та ступенем ефективності управлінської діяльності.

У результаті дослідження були використані: методика опитувального типу Р. Кеттелла (16PF), форма А; стандартизований багатофакторний метод дослідження особистості (МБМДО) Л.М. Собчик, шкала 8 «Індивідуальність» (шизоїдність); опитувальник із самооцінки ригідності (Дж. Бренгельман); методика визначення індивідуального вияву рефлексивності; опитувальник Рівень Суб'єктивного Контролю (РСК).

Робота з вивчення системи негативних особистісних якостей чоловіків і жінок – керівників, які чинять деструктивний вплив на ефективність управлінської діяльності, здійснювалася у кілька етапів. На першому етапі нами були виділені деякі особисті якості, які об'єктивно перешкоджають реалізації управлінської діяльності. Ними стали: конформізм, сензитивність, високо розвинена уява, низька соціальність, схильність до почуття провини, тривожність, акцентуації по шизоїдному типу, ригідність. Дві якості були виділені окремо з урахуванням їхньої компенсаторної функції: рефлексивність та інтернальність. Компенсаторна роль особистісних показників може бути

проілюстрована наступним прикладом: незалежно від того, як сильно виражені в структурі особистості ПНЯ, рефлексивність та інтернальність дозволяють оптимізувати діяльність і коригують поведінковий прояв інших показників, є «внутрішніми» регуляторами поведінки. На другому етапі було сформовано дві групи підослідних (чоловіки та жінки-керівники), які пройшли психодіагностичне обстеження з метою визначення рівневих характеристик основних негативних особистісних якостей. На третьому етапі отримані експериментальні та емпіричні дані оброблялися та інтерпретувалися.

Отже, отримані результати (як і в першому дослідженні) знову переконують нас у тому, що на аналітичному рівні (тобто на рівні вивчення окремих якостей особистості) не існує стабільних та комплексних відмінностей між чоловіками та жінками-керівниками. Зокрема, вони характеризують систему ПНЯ чоловіків-керівників як більш цілісну і організовану, що повинно відобразитися в їхній меншій професійній ефективності, порівняно з жінками. За рахунок більшої структурованості якостей можна говорити про відомий «синергетичний ефект» («системний ефект»). Об'єднання ПНЯ в організовану систему підвищує їх потенціал як кожного окремо, так і їх загальної сукупності. Оскільки дані якості несуть у собі негативне забарвлення для управлінської діяльності, то структурованість системи ПНЯ у чоловіків-керівників не може забезпечити високу адаптивність особистості до умов управлінської діяльності. Отже, отримані дані дають змогу зробити висновок про те, що жінки-керівники здійснюють управлінську діяльність ефективніше, ніж керівники-чоловіки.

Отримані дані дозволяють зробити висновок про те, що рефлексивність і інтернальність, надаючи пом'якшувальний вплив на негативні якості, є важливими регулятивними засобами в структурі особистості чоловіків - керівників. Однак відносно однакові показники індексів організованості структури ПНЯ у чоловіків і жінок – керівників з урахуванням компенсаторних механізмів (рефлексивності та інтернальності), змушують засумніватися у неефективності жінок-керівників. Слід припустити, що успішність професійної діяльності жінок-керівників досягається за рахунок вираженості одних рис, а успішність діяльності чоловіків-керівників – за рахунок інших. Фактор статі

впливає як на якість, так і на сферу професійно-управлінських переваг особистості. Для керівників-чоловіків характерно краще рішення одних завдань управління, а для жінок-інших. Однак у загальному випадку чоловіки-керівники все ж таки мають переваги. Відомо, що деякі важливі для управління особисті якості (домінантність, агресивність, активність) є факторами, «зчепленими зі статтю». Крім того, соціальні та рольові стереотипи виховання також впливають на більшу успішність виконання управлінських функцій чоловіками.

У рамках даного дослідження можна простежити певні особливості - реалізації ПНЯ чоловіками та жінками – керівниками. У цілому, відносно однакові індекси організованості структури ПНЯ у чоловіків і жінок – керуючих, приховують у собі різний ступінь виразності певних особистісних якостей. Так, високий індекс когерентних зв'язків у чоловіків-керівників нівелюється високими показниками в ІДС. Тобто, вплив негативних якостей «пом'якшується» високорозвинутою системою компенсаторних механізмів – у даному випадку – рефлексивністю та інтернальністю. У жінок – керівників індекс когерентних зв'язків досить високий, індекс дивергентності – відносно невеликий і залишається незмінним як з урахуванням регулюючих механізмів (рефлексивності та інтернальності), так і без них. Більше того, без урахування регулятивних механізмів, ІКС у жінок – керівників зменшується у 1,3 раза; ІОС негативних якостей стає в 2 рази нижчою, ніж у чоловіків – керівників. Отже, рефлексивність та інтернальність у структурі особистості жінок – керівників не нівелюють, а консолідують негативні якості, що перешкоджають успішному – керівництву. Отримані результати дають змогу зробити висновок про те, що чоловіки та жінки – керівники по-різному здійснюють управлінську діяльність, проте наявність високо розвинутої системи компенсаторних механізмів у чоловіків – керівників дозволяє говорити про більшу адаптивність їх у системі управління.

У попередніх параграфах представлені матеріали, що характеризують результати досліджень структур особистості керівників, і їх вплив на ефективність управлінської діяльності. В результаті системного аналізу отриманих даних нами були отримані узагальнені результати, які відображали

взаємозв'язок професійно-важливих та професійно негативних якостей із проблематикою статевих відмінностей в управлінській діяльності, а саме:

1. В загальній структурі особистісних якостей, які є суб'єктними детермінантами управлінської діяльності, представлена і така їхня специфічна група, яка чинить значний негативний вплив на її основні параметри і яка, за логікою, повинна бути диференційована на особливу групу, як сукупність професійно – негативних аспектів (ПНЯ). На неї поширюються всі основні закономірності детермінації діяльності з боку особистісних якостей як чинників її організації, встановлені по відношенню до професійно-важливих якостей та, насамперед, поєднання двох типів такої детермінації – аналітичного та структурного.

2. Ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається ефектами структурної організації як професійно-важливих якостей (як її позитивних чинників), а й аналогічними за своїм генезом, тобто – структурними ефектами організації професійно-негативних якостей. Ефекти структурної організації професійно – важливих та професійно – негативних якостей мають, однак, протилежну спрямованість щодо забезпечення результативних параметрів управлінської діяльності.

3. Ефекти і закономірності структурної організації професійно-негативних якостей є абсолютними, а мають властивість відносності залежно від чинника статі. Вони переважно більш властиві керівникам-чоловікам, ніж керівникам-жінкам. Отже, встановлена раніше загальна закономірність, згідно з якою існує диверсифікованість ступеня виразності інтегративних механізмів та їх велика представленість в осіб чоловічої статі, знаходить свій новий прояв і має бути поширена на категорію професійно-негативних якостей.

4. Існує закономірність, згідно з якою у чоловіків-керівників значуще велику компенсаторну роль стосовно негативного впливу на управлінську діяльність з боку професійно-негативних якостей, надають такі базові та інтегративні за своїм характером когнітивно-особистісні властивості, як рефлексивність та інтернальність. Вони значною мірою підсилюють вплив останніх на ефективність діяльності, що виражається переважно не на

аналітичному, а на структурному рівні детермінації.

5. Встановлено, що рівень організованості структури особистісних якостей безпосередньо пов'язаний з ефективністю управлінської діяльності. Тим не менш, при порівнянні структур ПВЯ та ПНЯ була визначена важлива закономірність. Незважаючи на те, що ступінь виразності інтегративних механізмів як у професійно-важливих, так і у професійно-негативних якостей зберігається, в структурі ПНЯ вона представлена набагато меншою (в 2 рази). Дане твердження можна проілюструвати результатами міри виразності професійно-важливих та професійно-негативних якостей особистості чоловіків та жінок-керівників. Більше того, отримані результати показують, що різна міра вираженості інтегративних механізмів (зниження показників у системі ПНЯ у два рази) у структурах ПВЯ та ПНЯ зберігається як у чоловіків, так і у жінок. Дане положення дозволяє зробити висновок про те, що спрямованість дії інтегративних механізмів зберігається щодо ПВЯ і ПНЯ незалежно від статі.

6. Загальна інтегративність структур особистості чоловіків-керівників як у ПВЯ, так і у ПНЯ дозволяє зробити висновок про їх лідируючу позицію в системі керівництва, порівняно з керуючими-жінками, оскільки ефективність управлінської діяльності перебуває в прямій залежності від розвиненості структури особистісних і індивідуально-психологічних якостей керівника.

Висновки до розділу 3.

1. Найбільш загальним підсумком всіх проведених досліджень, є виявлення та доказ існування у категорії особистісних детермінант ефективності управлінської діяльності взаємозв'язку між професійно-важливими та професійно-негативними якість особистості. Дане положення описано та пояснено в нашій роботі наступним чином. Оскільки управлінська діяльність – складний, багатогранний і суперечливий конструкт, різні її види, в силу своєї інваріантності, сприятимуть більшій чи меншій мірі виразності певних особистісних якостей у структурі управління. Різна міра виразності особистісних якостей на функціональному рівні управління сприяє виникненню певних інтегративних механізмів у структурі особистості, необхідні реалізації діяльності

у сфері керівництва. Причому деякі особисті якості трансформуються залежно від виконуваної керівником діяльності. Наприклад, в одній ситуації імпульсивність буде професійно важливою якістю керівника (творчий колектив, хорова студія), а в іншій (виробництво паливних насосів високого тиску, металургійне виробництво) – це ж якість неприпустима. Більше того, у певних видах управлінської діяльності високий рівень виразності окремих професійно – важливих якостей трансформується в негативні, шкідливі в ситуації управління, тобто існує закономірність: чим сильніше виражено ПВЯ керівника, тим більша ймовірність його переходу до ПНЯ. Отже, структура особистості керівника вміщує якості, які можуть бути як характеристиками – показаннями до управлінської діяльності, так і «руйнівними» якостями, що перешкоджають успішному керівництву. Однак не слід забувати, що в структурі особистості існують і регулятивні системи та механізми, які «допомагають» досить ефективно та «адекватно» пристосовуватися до складних вимог у структурі управління навіть за наявності деструктивних якостей. Отже, неможливо розглядати структуру особистості як конструкт, що містить у собі або тільки професійно-важливі, або тільки професійно-негативні якості. У структурі особистості вони (якості) перебувають у нерозривному зв'язку, проте, з індивідуально-психологічних особливостей особистості та специфічності конкретної управлінської діяльності представлені по-різному.

2. Логіка проведення емпіричного дослідження довела, що аналітичний спосіб дослідження характеристик ПВЯ та ПНЯ має бути доповнений способом, що дозволяє розкрити закономірності та механізми синтезу окремих особистісних якостей та вивчити структурні ефекти детермінації ними управлінської діяльності. Безумовно, аналітичний спосіб вивчення професійно-важливих якостей, що домінував тривалий час, необхідний і продуктивний, проте, структурний підхід дозволяє виявити важливі додаткові закономірності особистісних якостей на більш глибокому, інтегративному рівні. У зв'язку з цим завдання дослідження механізмів інтеграції окремих особистісних якостей суб'єкта та розкриття ефектів їх структурного впливу на параметри управлінської діяльності виходить на новий рівень аналізу особистості. Таким чином,

аналітична та структурна організація релевантних характеристик суб'єкта управлінської діяльності взаємодоповнюють визначення міри виразності та приватні залежності різних індивідуальних якостей. Структурний підхід збагачує та виводить на новий рівень дослідження суб'єктні характеристики особистісних якостей керівника. Слід підкреслити, що порівняльний ступінь вираженості залежностей, отриманих на аналітичному та структурному рівнях дослідження, є принципово різним. Інтегровані зв'язки структур особистісних якостей набагато більш виражені та закономірні, ніж аналітичні як при дослідженні структури ПВЯ, так і ПНЯ.

3. У нашій роботі підтверджено та встановлено, що рівень організованості структури особистісних якостей безпосередньо пов'язаний з ефективністю управлінської діяльності. Дане дослідження підтвердило закономірність, за якою ефективність управлінської діяльності перебуває у прямій залежності від розвиненості структури особистісних якостей керівника. Зміст управлінської діяльності зумовлює закономірний зв'язок успішної реалізації керівництва із суб'єктом управління. Це підтверджується нашим дослідженням, де було виявлено особливості у структурах особистості чоловіків та жінок – керівників. Ми встановили, що різницю між структурами особистісних якостей чоловіків і жінок-керівників як істотні, а й множинні: вони простежуються і щодо цілісних інтегрованих структур, й у плані індексів структурованості, й у плані базових і провідних якостей. Причому структуру особистісних якостей чоловіків – керівників можна охарактеризувати як більш цілісну, розвинену, що має «велику потужність». Об'єднання особистісних якостей в організовану систему підвищує потенціал як кожної якості окремо, і у їх загальної сукупності. За рахунок більшої структурованості досягається відомий синергетичний ефект (системний ефект). Інтеграція особистісних якостей у цілісну структуру забезпечує високу адаптивність особистості загалом та її адаптивність до умов управлінської діяльності, зокрема. Отже, з урахуванням проведеного дослідження, ми можемо стверджувати, що розбіжності у структурах особистості можна розділити за ознакою статі.

4. У роботі простежено закономірний зв'язок між рівнем зв'язків у

структурі особистості ПВЯ та ПНЯ та ефективністю управлінської діяльності. Це положення можна пояснити так. Незважаючи на високий рівень інтегрованості когерентних зв'язків у системі ПНЯ, особистість володіє і сильною розвиненістю зв'язків у системі ПВЯ, завдяки чому здійснення управлінської діяльності реалізується ефективно. Крім того, розвиненість високоінтегрованої системи якостей у структурі особистості дозволяє демпфувати негативний вплив окремих якостей, що перешкоджають ефективній реалізації управлінської діяльності за рахунок розвиненої системи компенсаторних механізмів (рефлексивності та інтернальності). Таким чином, суб'єкт управління, який має велику кількість позитивних зв'язків у структурі особистості буде найбільш успішно здійснювати процес керівництва. У дослідженні цієї інтерпретації відповідає група чоловіків-керівників. Високоінтегрована структура ПВЯ та ПНЯ у чоловіків-менеджерів сприяє більш ефективному здійсненню діяльності у системі керівництва. Причому у системі ПВЯ ефективність забезпечується інтегруванням професійно-важливих якостей, унаслідок чого ми спостерігаємо так званий «синергетичний» (системний) ефект (об'єднання «позитивних» якостей) у структурі особистості. Навпаки, високоінтегрована структура ПНЯ сприяє «успішному» здійсненню управлінської діяльності за рахунок високорозвиненої (високоінтегрованої) системи компенсаторних механізмів (рефлексивності та інтернальності) у структурі особистості.

5. У ході дослідження було встановлено, що рефлексивність та інтернальність мають виражену специфічність, а також підтверджено, що вони є найважливішими регулятивними системами в структурі особистості. Причому у структурі ПНЯ чоловіків-керівників вони виступають компенсаторними механізмами та «послаблюють» деструктивний вплив негативних якостей, сприяючи ефективному здійсненню управлінської діяльності. Стосовно структури керівників-жінок, рефлексивність та інтернальність не нівелюють, а консолідуєть негативні якості воєдино, перешкоджаючи успішній реалізації у сфері управління. Отримані результати не свідчать про нездатність жінок до управлінської діяльності. Безумовно, фактор статі надає певний вплив як на якість, так і на сферу професійно-управлінських переваг особистості. Для

керівників-чоловіків характерно найкраще рішення одних завдань управління, а жінок – інших. Однак, стосовно даного дослідження, можна стверджувати, що керівники – чоловіки найефективніші у здійсненні управлінської діяльності.

ВИСНОВОК

Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, необхідно узагальнити його основні результати і сформулювати основні висновки. Усі вони, як і загальна процедура організації дослідження загалом, безпосередньо спрямовані на досягнення його основної мети. Вона полягає у спробі розкриття специфіки впливу структурної організації особистісних якостей чоловіків та жінок на ефективність здійснюваної ними управлінської діяльності. Теоретична значимість їх вивчення і, дослідження, представленого даної роботи, визначається важливістю цих утворень, комплексністю їх роль структурі особистості, і навіть великий роллю їх дослідження розробки багатьох інших проблем.

Підсумок отриманих напрацювань можна представити у вигляді наступних положень:

1. Категорія особистісних детермінант ефективності управлінської діяльності включає як професійно-важливі, і професійно-негативні якості особистості у тому нерозривної взаємозв'язку. Різна міра виразності особистісних якостей на функціональному рівні управління сприяє виникненню певних інтегративних механізмів у структурі особистості, необхідні реалізації діяльності у сфері керівництва. Деякі особисті якості трансформуються залежно від виконуваної керівником діяльності. Отже, структура особистості керівника вміщує якості, які можуть бути як характеристиками – показаннями до управлінської діяльності, так і «руйнівними» якостями, що перешкоджають успішному керівництву. Відтак, неможливо розглядати структуру особистості як конструкт, що містить у собі або лише професійно – важливі, або лише професійно – негативні якості. У структурі особистості вони (якості) перебувають у нерозривному зв'язку, проте, з індивідуально - психологічних особливостей особистості та специфічності конкретної управлінської діяльності представлені по-різному.

2. Аналітичний спосіб дослідження характеристик ПВЯ та ПНЯ має бути доповнений способом, що дозволяє розкрити закономірності та механізми синтезу окремих особистісних якостей та вивчити структурні ефекти

детермінації ними управлінської діяльності. Безумовно, аналітичний спосіб вивчення професійно-важливих якостей, що домінував тривалий час, необхідний і продуктивний, проте, структурний підхід дозволяє виявити важливі додаткові закономірності особистісних якостей на більш глибокому, інтегративному рівні. У зв'язку з цим завдання дослідження механізмів інтеграції окремих особистісних якостей суб'єкта та розкриття ефектів їх структурного впливу на параметри управлінської діяльності виходить на новий рівень аналізу особистості. Таким чином, аналітична та структурна організація релевантних характеристик суб'єкта управлінської діяльності взаємодоповнюють визначення міри виразності та приватні залежності різних особистісних якостей. Структурний підхід збагачує та виводить на новий рівень дослідження суб'єктні характеристики індивідуальних якостей керівника. Слід наголосити, що порівняльний ступінь вираженості залежностей, отриманих на аналітичному та структурному рівнях дослідження, є принципово різним. Інтегровані зв'язки структур особистісних якостей набагато більш виражені та закономірні, ніж аналітичні як при дослідженні структури ПВЯ, так і ПНЯ.

3. У ході проведеного дослідження було підтверджено положення про те, що ефективність управлінської діяльності перебуває у прямій залежності від розвиненості структури особистісних якостей керівника. Зміст управлінської діяльності зумовлює закономірний зв'язок успішної реалізації керівництва із суб'єктом управління. Нами було доведено, що високоінтегрована структура особистісних якостей забезпечує високу адаптивність особистості до умов управлінської діяльності. Крім того, ми встановили, що суттєві особливості у структурах особистості поділяються за ознакою статі. У роботі було виявлено особливості у структурах особистості чоловіків та жінок-керівників. Ми встановили, що різницю між структурами особистісних якостей чоловіків і жінок-керівників як істотні, а й множинні: вони простежуються і щодо цілісних інтегрованих структур, й у плані індексів структурованості, й у плані базових і провідних якостей. Причому структуру особистісних якостей чоловіків-керівників можна охарактеризувати як більш цілісну, розвинену, що має «велику потужність». Об'єднання особистісних якостей в організовану систему підвищує

потенціал як кожної якості окремо, і у їх загальної сукупності. За рахунок більшої структурованості досягається відомий синергетичний ефект (системний ефект). Інтеграція особистісних якостей у цілісну структуру забезпечує високу адаптивність особистості загалом та її адаптивність до умов управлінської діяльності, зокрема. Отже, з урахуванням проведеного дослідження, ми можемо стверджувати, що розбіжності у структурах особистості можна розділити за ознакою статі.

4. У роботі простежено закономірний зв'язок між рівнем зв'язків у структурі особистості ПВЯ та ПНЯ та ефективністю управлінської діяльності. Незважаючи на високий рівень інтегрованості зв'язків у системі ПНЯ, особистість має і сильну розвиненість зв'язків у системі ПВЯ, завдяки чому здійснення управлінської діяльності реалізується ефективно. Крім того, розвиненість високоінтегрованої системи якостей у структурі особистості дозволяє демпфувати негативний вплив окремих якостей, що перешкоджають ефективній реалізації управлінської діяльності за рахунок розвинутої системи компенсаторних механізмів (рефлексивності та інтернальності). Таким чином, суб'єкт управління, який має велику кількість позитивних зв'язків у структурі особистості, буде найбільш успішно здійснювати процес керівництва. У дослідженні цієї інтерпретації відповідає група чоловіків-керівників. Високоінтегрована структура ПВЯ та ПНЯ у чоловіків-менеджерів сприяє більш ефективному здійсненню діяльності у системі керівництва. Причому, у системі ПВЯ ефективність забезпечується інтегруванням професійно-важливих якостей, унаслідок чого ми спостерігаємо так званий «синергетичний» (системний) ефект (об'єднання «позитивних» якостей) у структурі особистості. Навпаки, високоінтегрована структура ПНЯ сприяє «успішному» здійсненню управлінської діяльності за рахунок високорозвинутої (високоінтегрованої) системи компенсаторних механізмів (рефлексивності та інтернальності) у структурі особистості.

5. У ході дослідження було встановлено, що рефлексивність та інтернальність, будучи найважливішими регулятивними системами в структурі особистості, мають виражену специфічність. Причому у структурі ПНЯ

чоловіків – керівників вони виступають компенсаторними механізмами та «послаблюють» деструктивний вплив негативних якостей, сприяючи ефективному здійсненню управлінської діяльності. Стосовно структури керівників – жінок, рефлексивність та інтернальність не нівелюють, а консолідують негативні якості воедино, перешкоджаючи успішній реалізації у сфері управління. Отже, рефлексивність та інтернальність, будучи найважливішими регуляторними механізмами у структурі психіки, по-різному впливають ті чи інші групи якостей чоловіків і жінок – керівників. Отримані результати не свідчать про нездатність жінок до управлінської діяльності. Безумовно, фактор статі надає певний вплив як на якість, так і на сферу професійно-управлінських переваг особистості. Для керівників-чоловіків характерно найкраще рішення одних завдань управління, а жінок – інших. Стає очевидним факт, що чоловіки і жінки-керівники – по-різному реалізують і здійснюють процес керівництва, в силу індивідуально – психологічних та особистісних особливостей. Проте стосовно цього дослідження, можна стверджувати, що керівники-чоловіки найефективніші у управлінській діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В. М., Пономарьов О. С., Романовський О. Г. Психодіагностика у системі державного управління і місцевого самоврядування. Харків: Видавництво «Фоліо», 2006. С. 183–184.
2. Балл Г. О. Категорія культури у дослідженні професійної діяльності. Я-концепція академіка Неллі Ничкало у вимірі професійного розвитку особистості : зб. наук. пр. / ред. І.А. Зязюн та ін.; Ін-т пед. освіти і освіти дорослих НАПН України. К., 2014. С. 55–62.
3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра психол. наук : спец. 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи / О. І. Бондарчук. К., 2008. 34 с.
4. Бугерко Я. М. Рефлексивний характер освітньої діяльності як ціннісний фактор професійного становлення сучасного фахівця. *Psychological journal*. Volume 8 Issue 2 (58) 2022 с. С. 39-54.
5. Бурдьє П., Вакан Л. Рефлексивна соціологія. Частина II: Чиказький воркшоп. Переклад з англ. Анастасії Рябчук. Київ: Медуза, 2015. 224 с.
6. Журавльова В.В. Фактори розвитку особистості керівника Проблеми сучасної психології. 2017. Випуск 36. С. 79-83.
7. Василевська Т. Е. Проблеми формування гендерної свідомості державних службовців. Інтегрування гендерного підходу в державну політику України. К.: Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2003. С. 64.
8. Васютинський В. О. Інтеракційна психологія влади: монографія / В. Васютинський. К. : КСУ, 2005. 492 с.
9. Власова О. І., Николенко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 398с.
10. Гендерні стереотипи та ставлення громадськості до гендерних проблем в українському суспільстві. К.: Центр соціальних експертиз Інституту соціології НАН України, 2007. С. 66–67.
11. Грицяк Н. В. Формування гендерної політики в Україні: проблеми

теорії, методології, практики: Моногр. К.: Вид-во НАДУ, 2004. С. 162–163.

12. Гуменюк О.Є. Психологія Я-концепції: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2002. 186 с.

13. Жавнерчик О.В. Психологія управління: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2020. 161 с.

14. Йовик Т. Маслова Ю., Жуков В. Порівняльна характеристика гендерних особливостей управлінської діяльності жінки та чоловіка. Comparative characteristics of gender-sensitive management of women and men. *Журнал освіти, здоров'я та спорту*. 2016;6(6):11-22.

15. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. К.: ДП "Інформ.-аналіт. агенство", 2012. 200 с.

16. Комаров Е. И. Гендерный менеджмент. Управление персоналом. 2001. № 11–12 (65). С. 49–53.

17. Косар У. Б. Професійна самосвідомість керівника як чинник успішності управлінської діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи / У. Б. Косар. К., 2011. 20 с.

18. Лябик С. І. Проблеми підготовки спеціалістів. Професійне становлення особистості. Хмельницький національний університет. URL: <http://www.rusnauka.com>

19. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості: монографія. К.: Видавництво ТОВ «КММ», 2006. 240 с.

20. Максименко С. Д. Механізми трансформації структурних компонентів діяльності у професійному розвитку особистості в сучасних умовах / С. Д. Максименко. Актуальні проблеми становлення особистості професіонала в ризиконебезпечних професіях: матеріали міжрегіон. наук. Семінару (Київ, 25 березня 2010 р.) / Мін-во оборони України, Національний університет оборони України. К.: НУОУ, 2010. С. 12-14.

21. Основи гендерної рівності: Навч. посіб. / А. В. Фурман, Т. Л. Надвинична. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 168 с.

22. Подоляк Л.Г., Юрченко В.І. Професійне становлення особистості студента як майбутнього фахівця з вищою освітою. URL: <https://www.psyh.kiev.ua>
23. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. Вінниця, 2012. 141 с.
24. Психологічна енциклопедія / автор-упорядник О. М. Степанов. Київ: Академвидав, 2006. 424 с.
25. Психологія людини: Л. С. Виготський та сучасна наука: зб. ст. / за ред. М. В. Папучі. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. Вип. 1.127 с.
26. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. Вінниця, 2018. 196 с.
27. Хомуленко Т.Б. Діяльнісний підхід до розвитку організаторських здібностей як компетентності. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди*: Серія «Психологія». 2015. Вип. 50. С. 306-322.
28. Чала Ю.М., Шахрайчук А.М. Психодіагностика: навчальний посібник / Ю.М. Чала, А.М. Шахрайчук. Харків: НТУ «ХП», 2018. 246 с.
29. Чернявська Т. Емпіричне дослідження особистісних особливостей власників та не власників бізнесу. *Психологія і суспільство*. 2010. №2. С. 164 – 168.
30. Щербатюк Б. А. Психологічні особливості самовизначення жінок, орієнтованих на управлінську діяльність : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05 – соціальна психологія, психологія соціальної роботи / Б. А. Щербатюк. К., 2006.18 с.
31. Allport G.W. Pattern and growth in personality / New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961. 593 p.
32. Allport G.W. Personality: Contemporary viewpoints (1). У D. Sills (Ed.). International encyclopedia of the social sciences. New York: Macmillan and Free Press. 1968. 384 p.
33. Allport G.W. The person in psychology: Selected essays. Boston: Beacon Press. 1968. 420 p.

34. Bandura A. Recycling misconceptions of perceived self - efficacy. *Cognitive Therapy and Research*. 1984. pp. 8, 231 - 255.
35. Bandura A. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1986. 320 p.
36. Bandura A., Wood R. Effect of perceived controllability and performance standards on self – regulation of complex decision – making. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989. pp. 56, 805 - 814.
37. Blake R.R., Moyton J.S. Building a dynamic corporation grid. Reading: Addison-Wesley Publ. Co. 1969. 120 p.
38. Cattell R.B. Abilities. Boston: Houghton Mifflin company, 1971. - 410 p
39. Cattell R.B. Advances в Cattellian personality theory. In LA Pervin (Ed.), *Handbook of personality*. NY: Guilford Press. 1990. pp. 347-396.
40. Cattell R.B. *The Inheritance of Personality and Ability Research*. NY. London: Academic Press. 1982. 370 p.
41. Eysenck H.J., Eysenck S.B. *Manual of the Eysenck Personality Questionnaire*. San Diego, CA: EdITS. 1975. 324 p.
42. Eysenck H.J. Biological dimensions of personality. In LA Pervin (Ed.), *Handbook of personality: теорії та дослідження*. NY: Guilford Press. 1990. pp. 198-255.
43. Felder R.M., Prince M.J. *Inductive teaching and learning methods: definitions, comparisons, and research bases*. Bucknell University, North Carolina State University, 2006. 215 p.
44. Fiedler F. *A Theory of leadership of effectiveness*. New York: McGraw-Hill. 1967. 310 p.
45. Fiedler F. A. Influence of Leader-Keyman Relations on Combat Crew Effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1955. N 51. PP. 227-235.
46. Hersey R., Blanshard K. *Management and organizational behavior. Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1982. 345 p.
47. Kelly G. *The psychology of personal constructs (Vols. 1 and 2)*. New York: Norton. 1955. 320 p.
48. Kelly G., Metcalfe, J. Metacognition of emotional face recognition.

Emotion. 2011. pp. 11, 86-96.

49. Likert R. New patterns of management. New York: McGraw-Hill. 1961. 279 p.

50. Martin C. Cognitive theories of early gender development. *Psychological bulletin*. 2002. vol.128. № 6. pp. 903-933.

51. Rekers G. Atypical gender development and psychosocial adjustment. *Journal of applied behavior analysis*. 1977. № 10. pp. 559-571.

52. Eagly A. H., Karau S. J., Makhijani M.G. Gender and effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychol Bull*. 1995. № 117(1). P. 56-76.

53. Rotter J. Social learning theory. У NT Feaher (Ed.). Expectations and actions: Expectancy – value models in psychology. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1981. 420 p.

54. Skinner B. F. Reflections на behaviorism and society. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1978. 324 p.

55. Spearman C. The proof and measurement of asociation 2 things. *International Journal of Epidemiology* 39 (5), Oxford University Press. 2010. pp. 37-51.

56. Stogdill R.M. Group drive and cohesiveness. *Org. Be-hav. And Human Perform*. 1972. V. 8.

57. Tannenbaum R., Schmidt, W.H. Retrospective Commentary. *Harvard Business Rev*. 1973. V. 51. №3. pp. 162-180.

58. Vroom V.H. Work and motivation, Wiley, NewYork, USA, 1964.