

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

ДИПЛОМНА РОБОТА:

**ОБРАЗ ІДЕАЛЬНОГО ТА РЕАЛЬНОГО КЕРІВНИКА У МЕДИЧНОГО
ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»

з напрямку «психологія»

студента (ки) ОС «магістр»

Влащук Дар'ї Миколаївни

Науковий керівник:

доктор психологічних наук, професор

Коваленко Алла Борисівна

Допустити до захисту в ЕК
Кафедра соціальної психології
Протокол № _____ від _____
завідувач кафедри:
Доктор психологічних наук, професор
Коваленко Алла Борисівна

(підпис)

КИЇВ– 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОБРАЗУ ІДЕАЛЬНОГО ТА РЕАЛЬНОГО КЕРІВНИКА У МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	7
1.1. Поняття керівництва в науці	7
1.2. Структура образів ідеального і реального керівника.....	20
1.3. Організація процесу управління в медичних закладах у період пандемії	39
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОБРАЗУ ІДЕАЛЬНОГО ТА РЕАЛЬНОГО КЕРІВНИКА У МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	47
2.1. Методологічні засади та організація емпіричного дослідження	47
2.2. Методичний інструментарій емпіричного дослідження	50
2.3. Процедура проведення емпіричного дослідження.....	55
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ВИВЧЕННЯ ОБРАЗУ ІДЕАЛЬНОГО ТА РЕАЛЬНОГО КЕРІВНИКА У МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ	58
3.1. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження.....	58
3.2. Рекомендації щодо розвитку професійно значущих якостей керівника в медичному закладі	106
Висновки до розділу 3	111
ВИСНОВКИ.....	114
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	118
ДОДАТКИ.....	127

ВСТУП

Актуальність теми.

Останнім часом все частіше можна побачити навколо різноманітні згадки про лікарів та медичну сферу. Причиною виникнення такого ажіотажу навколо цієї теми є пандемія через коронавірусну хворобу (COVID-19). Так, пандемія змінила життя не лише окремих громадян, вона зачепила навіть економіку і політичні устрої великих компаній та навіть держав загалом.

На сьогодні кожна країна намагається покращити медицину та медичне забезпечення, аби змогти якнайшвидше впоратися з наслідками пандемії. Зокрема, поліпшують умови праці для лікарів, включаючи сюди не тільки матеріальну забезпеченість, а й навіть психоемоційний фактор. Адже значною мірою саме він впливає на ефективність роботи медпрацівників, які вимушені працювати у досить складних умовах.

Проблема ефективності діяльності медичного персоналу не може не бути комплексною, оскільки спричинюється низкою аспектів, що існують у суспільстві, і які персонально не залежить тільки від самих працівників. Звичайно, значною мірою це пояснюється численною кількістю виробничих проблем і загальним упадком у країні, викликаним діями боротьби проти захворюваності (наприклад, локдаун). Але не менш важливим фактором виступає тут і безпосередня специфіка управління, яка локально здійснюється уповноваженою особою на місці зайнятості. Тут цілком доцільно говорити саме про невідале керівництво з боку адміністрації, яке інколи не тільки не стимулює підлеглих, а й навпаки може відбити бажання приходити на роботу, а особливо у такі тяжкі часи.

Дослідження ефективності праці медичного працівника, його задоволеності умовами професійної діяльності, станом його робочого місця і особливостями керівництва, що на нього здійснюється, здатне у подальшому

визначити організаційно-психологічні ресурси для подолання існуючих проблем. Звідси, сформований образ ідеального керівника допоможе детальніше зрозуміти підходящу специфіку управління для медичного закладу. У свою чергу це допоможе підвищити рівень якості надання медичних послуг і вивести численність захворювань я на принципово новий щабель. Тому дослідження даної проблеми є актуальним у нас час, адже сфокусується саме на покращенні умов роботи медпрацівників.

Стан розроблення проблеми.

Дана проблема розглядається багатьма науковцями, зокрема вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних основ образу ідеального зробили такі відомі вчені як В. Н. Александровська, Р. Бернс, О. Г. Глухова, М. Комбс та Д. Соупер, П. Клейнман та інші. Уперше про образ "ідеального" заговорив К. Роджерс, який запевняв, що Я-ідеальне відображає ті елементи, які б людина хотіла мати, але поки що не має. І. С. Кон зробив припущення щодо процесу формування Я-ідеального через зіштовхнення Я-реального у підлітків з уявленнями оточуючих. В. В. Столін пов'язує ідеальне Я з процесами соціального підкріплення. Образ "ідеального" і реального у лікарів досліджували Б. А. Ясько та Б. В. Казарін.

Темам, що стосуються процесу управління, присвятили свої роботи Ю. Н. Акімова, В. Г. Афанасьєв, Є. Є. Вендров, В. В. Добринін, П. Дракер, Т. С. Кабаченко, Б. Ф. Ломов, Л. П. Мельник, Л. Є. Орбан-Лембрик, М. Д. Прищак та О.Й. Лесько, Ю. В. Тихонравов, А. Г. Хоронжий, І. М. Цимбалюк, П. В. Шеметов та багато інших вчених. Зокрема, серед яких особливості поведінки та особистісні якості керівників доліждували О. К. Дорош, Д. Менкес та В. А. Толочек Дослідженнями, у яких зроблена спроба розкрити специфіку управління закладами охорони здоров'я, займались О. В. Баєва, П. М. Клименко, В. А. Ташликов, Р. І. Пташинський та С. І. Савашинський.

Метою дослідження є вивчення уявлень про образи ідеального та реального керівника у медичного персоналу.

Для виконання мети було поставлено наступні **завдання**:

1. Провести теоретико-методологічний аналіз феномену управління та структурних компонентів особистості ідеального і реального керівника на основі узагальнення основних концепцій їх вивчення.

2. Встановити основні чинники психологічної структури образів ідеального і реального керівника та порівняти їх з результатами інших досліджень.

3. Емпірично дослідити взаємозв'язок між ставленням підлеглих до керівника, стилем керівництва, задоволеністю роботою та тривожністю з образами ідеального і реального керівника.

Об'єктом дослідження виступає образ керівника як психологічний феномен.

Предметом дослідження є уявлення медичного персоналу про ідеального і реального керівника.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи були використані такі загальнонаукові методи дослідження: теоретичний аналіз, як основний вид збору і вивчення матеріалів з обраної тематики, синтез, як обов'язковий елемент при систематизуванні та узагальненні отриманої інформації і даних, а також зіставлення та класифікація науково-психологічних джерел інформації. Основу емпіричних методів дослідження складають: метод семантичного диференціалу, методика "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова), тест "Керівник очами підлеглих (Я. В. Подоляк), опитувальник "Задоволеність роботою" (Т. Іванова, Є. Осін, 2012) та тест на визначення тривожності (Спілбергера в адаптації Ханіна). Методами статистичної обробки емпіричних даних є визначення середніх показників, факторний та кореляційний аналіз Пірсона. Додатковими методами перевірки виступають t-критерій Стьюдента, метод визначення міри вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна та критерій сферичності Бартлета.

Теоретичне та практичне значення даного дослідження полягає в тому, що його результати дозволять розширити уявлення про соціально-психологічний вплив про чинники на дуктивність діяльності та задоволеність

працею медичного колективу. Зокрема, вони дадуть можливість детально пояснити фактори та специфіку впливу керівника на підлеглих у сфері медицини. Дослідження може слугувати підґрунтям для подальшого вивчення та розширення горизонтів даної теми, його результати можуть стати поштовхом для більш поглибленого вивчення деяких нових аспектів та вирішення наразі актуальних проблем, пов'язаних з процесами управління у медичній сфері. Також дослідження допоможе визначити актуальний образ керівника безпосередньо у медичному закладі, задоволеність роботою працівників та ставлення колективу до управлінця. У разі негативних результатів це дасть змогу сформулювати рекомендації щодо покращення і оптимізації управлінського процесу.

Структура та обсяг дипломної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, після кожного з яких зроблено висновки, загальних висновків, додатків та списку використаних джерел. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 159 сторінок комп'ютерного тексту, з яких основний текст викладено на 116 сторінках. Текст містить 16 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОБРАЗУ ІДЕАЛЬНОГО ТА РЕАЛЬНОГО КЕРІВНИКА У МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

1.1. Поняття керівництва в науці

Головна мета управлінської діяльності – забезпечення цілеспрямованої та координованої роботи колективу у напрямку вирішення певних завдань та підвищення їх продуктивності праці. Загалом, для пояснення поняття «управління» виділяють декілька значень.

Тож, якщо розглядати процес управління з позиції менеджменту, то, по-перше, воно може виступати у ролі систематизованої конфігурації певних одиниць (природничих, механічних, соціальних), які направлені на забезпечення сталості системи та певного устрою. По-друге, це особливий вид діяльності, який реалізовується керівником за допомогою специфічного організаторського впливу на певну групу людей з метою мотивування її до поставлених цілей і задач. По-третє, управління може виступати як соціальне управління, тобто як вплив на суспільство через змінення його соціального устрою, порядків і тим самим покращення [77].

Загалом, на думку М. Д. Прищак і О. Й. Лесько, управління може трактуватися в залежності від відповідних компонентів навколишнього світу: неживої природи, живої природи та людського суспільства. Звідси, перше визначає його зі сторони процесів, які задіюються по відношенню до технічного оснащення, матеріальних предметів. З другого боку управління може зачіпати способи регулювання і підтримання сталості, які відбуваються у природі і які пов'язані з життєдіяльністю організмів. І по-третє, управління пояснюється як чинник соціальних процесів. Під цим розуміється вплив на діяльність людей, об'єднаних у різні соціальні групи. [49].

В. Г. Афанасьєв підтверджує вищезгадану концепцію пояснення і дає визначення феномену управління та всім його видам. Так, за науковцем управління виступає як маніпуляція різноманітними елементами певного

устрою. Даний устрій може нести в собі відмінну мету, яка залежить від його природи. Наприклад, для технічних та соціальних чинників мета та спосіб реалізації будуть докорінно різнитися. Але, як зазначає автор, управління як функція виступає тут саме процесом, що підтримує сталість роботи цих структур, воно впливає на них з метою виконання ними їх призначення [7, 27].

Предметом нашого ж дослідження виступає саме аспект соціального управління, яке всебічно було розглянуто психологією управління. Отже, з точки зору психології управління, як зазначає А.Б. Коваленко, дане поняття розглядається наступним чином: це *"персоніфікована форма соціального контролю та інтеграції всіх механізмів і способів соціально-психологічного впливу"* [33]. Із чого стає зрозуміло, що соціальне управління намагається отримати найбільший зиск з процесу міжособистісної взаємодії та безпосередньої комунікації. На думку В. Виноградського, управління персоналом — це особливий вид діяльності, що має на меті скеровувати підлеглих на досягнення ними поставлених задач або визначеної мети, що можуть нести як особистісний характер, так і загальний (наприклад, цілі організації загалом) [50]. Схожим чином визначають поняття "управління" і М. Д. Прищак та О. Й. Лесько. Науковці запевняють, що управління відображає діяльність на забезпечення сталості організації певних елементів, що сприяє збереженню її устрою, підштовхує для досягнення змін, аби ефективно реалізовувати мету і задачі цієї ж системи [36].

З точки зору Т. Дуткевич, соціальне управління є діяльністю, що забезпечує і узгоджує дії людей та їх організацій з метою здійснення суспільнозначущих задач. Так, автор вважає, що до соціального управління за сферами здійснення входять такі форми управління, що здійснюються у царині політичних, соціальних і поведінкових сфер, наприклад, медицина або освіта та практичне управління, що здійснює вплив на діяльність співробітників у виробничих напрямленостях, наприклад таких як промисловість, металургія, продукування предметного забезпечення і т. д. [24].

Відомий американський вчений П. Друкер також зробив спробу дати визначення поняттю "управління". Його теоретичне пояснення також здебільшого орієнтувалося на феномен соціального управління. Звідси, ґрунтуючись на слова автора можна визначити "управління" як особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. [21,22].

У контексті сучасного розвитку управління постає невід'ємною складовою будь-якого устрою. Але ще до початку 20 сторіччя управління навіть не вважалось самостійною сферою наукового дослідження. Основоположником класичної теорії організації та управління є американський вчений Ф. Тейлор, який заклав підґрунття організації виробництва та основи розподілення робочих сил на ринку праці. Дана теорія отримала назву "тейлоризм" та "теорії наукового управління". Концепція являє собою сукупність методів організації та нормування праці і управління виробничими процесами, добору, розстановки і оплати робочої сили, спрямованих на підвищення інтенсивності та продуктивності праці. Система передбачає детальне дослідження трудових процесів і найсуворішу регламентацію їх виконання, а також режимів роботи обладнання [69].

Тейлор визначив управління наступними словами: «плануй - виконуй - перевіряй - впливай». Таким чином, включаються наступні функції керівної діяльності [31]:

- планування (робота з прогнозування та вибору стратегії діяльності для досягнення уявного або змодельованого становища організації або соціального оточення з метою їх переходу від нинішнього (наявного) до уявного);
- організація (оперування фрагментами структури, по відношенню якої відбувається керівна діяльність, з метою виділення відносин між цими структурними фрагментами та зовнішнім середовищем);
- контроль (діяльність, що включає фіксацію актуального стану предмету керівної діяльності та порівняння його з попередньо спланованим, а також включає пошук розходжень і формування етапів роботи з їх ліквідування);

- стимулювання (форма активності управлінця, яка несе в собі елементи мотивування на роботу та штрафування за помилки персоналу).

Напрацювання Ф. Тейлора продовжив французький гірничий інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (ще однієї класичної) школи управління А. Файоль. Теорія була названа "наука адміністрування".

У своїй роботі він описував принципи менеджмента, поєднавши ідеї функціонального адміністрування Ф. Тейлора та принципи єдиноначальності. Але, як зазначають науковці, А. Файоль робив акцент не на певних окремих рівнях організації структури як, наприклад, Ф. Тейлор, а загальній побудованій ієрархії організаційних шаблів [33]. Отримана концепція у подальшому лягла в основу сучасної теорії організації [2].

Файоль виділяє п'ять основних функцій менеджменту, що є окремими самостійними напрямками, але які не можуть існувати без інших процесів управління.

Принципи управління за Файолем [68]:

- розподілення повноважень щодо виконання окремих операцій різним працівникам;
- відповідальність за результати вказівок, що здійснюють керівником;
- дисципліна;
- звітування і отримання вказівок одним начальником;
- виконання дій за встановленим планом;
- інтереси працівника або групи працівників не повинні ставитися вище за інтереси організації;
- гарна винагорода (методи стимулювання працівників); централізація;
- ієрархія;
- порядок повага і справедливість адміністрації до підлеглих; відсутність текучості кадрів;
- надання можливості прояву особистої ініціативи працівникам; корпоративний дух (згуртованість працівників).

До класичної школи також відносять теорію "ідеальної бюрократії" Макса Вебера. Дослідник в результаті емпіричного аналізу різних структур та організацій, зокрема церковних, урядових, військових та комерційних, вивів теорію ідеальної бюрократії. Звідси, бюрократію він розглядав як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі в організації.

Сутність теорії М. Вебера складають такі поняття:

- структуроване розподілення трудової діяльності;
- система рангового управління, за яким воно здійснюється через контролювання і підпорядкування від одного до іншого щабля;
- наявність зафіксованих і прописаних норм і правил, що координують процес реалізації роботи;
- використання стратегії тривалого прийому персоналу на робоче місце із можливим подальшим пересуванням по кар'єрній драбині вгору;
- пересування кар'єрною драбиною на підставі набуття достатньої кількості знання, вислуги років;
- найм співробітників на робоче місце лише за чіткою схемою, яка включає дотримання усіх професійних і компетентнісних вимог, а до того ж звільнення лише на основі їх порушення.

Ще одним представником, що займався дослідженням людських відносин, зокрема керівництвом, є філософ і психолог німецького походження Гуго Мюнстерберга. Головним його досягненням вважається формування основ професійного відбору. Так, науковець описав методики дослідження особистості в рамках її професійної орієнтації та професійного вибору, що у свою чергу дало початок формуванню нового напрямку в науці – психотехніки.

Загалом, класична теорія організації стала позитивним чинником для подальшого розвитку способів раціональної організації виробництва та підвищенні його ефективності. Адже вона представила світу дві функції управління, які пов'язані як з регуляцією технологічного процесу, так і з регуляцією безпосередньо людської діяльності [33]. Та з часом така концепція організації роботи персоналу та підвищення їх продуктивності почала не

справлятися зі своїми функціями, що дало початок пошукам нових альтернативних способів реалізації управління та регуляції людської поведінки. Таким чином на тогочасну наукову арену виходить неklasична концепція організації, яка своєю появою зобов'язує жорстокій економічній кризі 20-х і початку 30-х років ХХ ст. у США [33]. Некласична концепція організації головним чином пов'язана з роботою професора Гарвардської ділової школи Е.Мейо і отримала назву теорія "людських відносин". Його доробіток ґрунтувався на дослідженнях К. Левіна, М. Шеріф і С. Аш. На підставі цих досліджень поступово сформувалося уявлення про малу соціальну групу як конкретну реальність, відмінну від суми індивідів, які до неї належать [33]. Особливу увагу теорія Е. Мейо приділяла раціональному використанню фізичних сил робітника з метою підвищення продуктивності праці. Така теорія дійсно стала революційною і вважалася найпершою науково обґрунтованою системою організації та управління, тому навіть не дивно те, що її проголосили «потогінною системою» [33].

Е. Мейо провів Хоторнський експеримент, що допоміг зробити висновок про те, що основна задача менеджмента є розвиток плідних неформальних контактів як один з одним, так і підлеглих з адміністрацією. Дослідник вважав, що якщо керівництво проявляє велику турботу про своїх працівників, то і рівень задоволеності повинен зростати. Така ідея отримала назву теорії патерналізму, яка стверджує необхідність батьківської турботи про інтереси працівників та соціального партнерства в процесі трудових відносин [18]. Дану концепцію підтримав і продовжив також і Маслоу, який окрім вищезазначеного виділив також те, що людськими вчинками людей рухають, перш за все, не економічні чинники, а різні потреби, які гроші задовольняють лише частково. Дана теорія має назву "теорія людських ресурсів". У вітчизняній психології дослідженнями неklasичного періоду займалися В.А. Отрут, А.Г. Здравомислов, С.А. Кугель, С.Ф. Фролов [70], Н.І. Лапін, Н.Ф. Наумова та ін [18].

Варто зауважити, що поняття "психологія управління" було вперше використано в двадцятих роках двадцятого сторіччя у СРСР (Другий з'їзд). Так, були висвітлені наступні завдання управління [18]:

- способи підбору персоналу за їх виконуваними робочими завданнями та гармонічний підбір співробітників у професійні групи;
- вплив на психологічну складову керівників шляхом стимуляції певною значущою винагородою з метою підвищення їх ефективності труда.

У працях А. Гастева, [15], В. Добриніна [19] також були висвітлені проблеми психологічного пізнання у сфері управління. Вони внесли чималий доробок в тогочасну науку, але їх активність припала на складні часи. Як і багато інших наук у 1936 психологія році була заборонена, зокрема і психологія управління. З тих пір відбувся значний упадок наукового розвитку і тривав аж до середини 60-х рр [18]. Після цього наступив період активного примінення на практиці знань, отриманих за допомогою різномірних психологічних досліджень. Зокрема, активно діячі науки стали збагачувати своїми доробками царину психології управління і змогли порушити кордони, що розділяли теорії та практики управління. Серед таких науковців були і роботи Є. Вендрова [11, 18] та Л. Уманського [65, 18].

Наразі у сучасній науці розмежовують декілька пояснень щодо об'єкту управління. З одного боку об'єктом виступають такі системи, як "людина - техніка", що забезпечує маніпуляції на безпосередньому операційному, машинальному рівні управління, та система "людина - людина", яка включає в себе складні міжособистісні відносини [18]. Перша також обґрунтовує взаємозв'язок відносин в рамках оптимізації процесу управління. А з іншого боку друга виступає об'єктом у системі "людина - людина". До цієї також входять усі відомі підсистеми, які несуть соціальний характер: "особистість - група", "особистість - організація", "група - група", "група - організація", "організація - організація", що досліджують безпосередній взаємозв'язок соціального характеру в цілому [61,18].

Предметом соціально-психологічного управління можуть бути характеристики керівника та його особливості діяльності. У залежності від рівня міжособистісних відносин суб'єкта і об'єкта, об'єкт управління буде характеризуватися своєю соціально-психологічною специфікою, яка буде проявлятися у відповідних управлінських відносинах. Так, виокремлюють наступні чотири рівні суб'єкт-об'єктних професійних відносин [67]:

- 1) окрема особистість;
- 2) первинний колектив;
- 3) колектив цеху, відділу, підрозділу тощо;
- 4) колектив підприємства, організації.

Дослідження предмету управління має відбуватися з урахуванням вищезазначених рівнів.

До наших часів психологія управління багаторазово видозмінювалась за рахунок інноваційних нововведень, та ніколи не втрачала основного змісту своїх принципів. На сьогодні, враховуючи широку різноманітність сфер зайнятості на ринку, їх відмінну специфіку та їх багату історію, кожне керівництво просто не може виступати однотипним для всіх. Через свої особливості, які відповідатимуть тій чи іншій специфіці діяльності, управління і далі набуватиме нових рис і підлаштовуватиметься відповідно до поставлених вимог і задач кожної галузі.

Для проведення процесу управління необхідна наявність наступних складових [5]:

- наявність двох систем (системи управління та системи, над якою здійснюється управління);
- управляючої складової (чинників та методів, який здійснює вплив на систему);
- наявність внутрішньо/зовнішньопричинних і зв'язків між системами.

Для процесу управління характерні такі процеси як збереження, передача, перетворення інформації, цілеспрямованість, зворотний зв'язок [73].

Усім видам управління властиві такі риси, які можна об'єднати у дві групи [48]:

- сталі характеристики, що притаманні формам та структурі управління;
- динамічні риси, які властиві його процесу.

Ще одним важливим аспектом дослідження обраної теми є функції управління. Зі словника "Управление социалистическим производством" стає відомо, що управлінські функції – це такі функції, що дозволяють здійснити управлінський вплив, що несе досить ізольований характер, зорієнтований переважно в руках однієї або декількох осіб [66]. Як зазначають деякі науковці, управління виконує: *"теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції"* [74, 46].

У будь-якому виді управління виокремлюють наступні функції [43]:



Рис. 1.1 Функції управління (планування)

Планування йде на першочерговому місці, тому задає тон усій подальшій організаційній роботі. Якщо на цьому етапі допустити значну кількість помилок і не врахувати усі змінні, наступні етапи призведуть до неминучого провалу. Наприклад, якщо постановка цілей і розробка ходів для реалізації цих цілей не відповідають один одному, то будь-які подальші дії погіршуватимуть ситуацію аж до неминучого кінця. Інакше кажучи, даний етап є загальним для

існування організації в цілому. Він визначає вектор діяльності та можливість успішного існування організації.

Наступним етапом є власне організація праці. Схематично вона включає в себе наступні характеристики (рис. 1.2):



Рис. 1.2 Функції управління (організація)

Як видно зі схеми, тут діяльність керівника переходить від загальноорганізаційного до більш вузького, операційного. Тут відбувається поділ роботи між підлеглими, виокремлюються їх межі відповідальності. Досить часто на цьому етапі у керівників-новачків можуть виникати проблеми, адже делегування завдань іншим у них може сприйматися як перекладання роботи. При цьому дуже часто виникає недовіра до підлеглих або невіра в те, що вони справлять із задачею.

На цьому етапі дуже важливо правильно вибудувати ієрархію зв'язків, налагодити комунікацію між відділами, а не лише окремо їх розмежувати. Адже саме від ефективності комунікації між відділами залежатиме продуктивність діяльності усєї організації.



Рис. 1.3 Функції управління (керівництво)

На малюнку 1.3 зображується також власне функція самого керівництва. Як вважає автор, керівництво вміщає в себе саме не організаційну роботу у фірмі, наприклад, а роботу з персоналом. Так, керівництво включає в себе такі аспекти як підбір працівників, оцінку їх діяльності та результативності, навчання, адаптацію в колективі, а також такі функціональні як встановлення самих стандартів роботи для працівників, встановлення стандарту якостей та компетентностей підлеглих. Досить часто такий вид роботи делегується HR-менеджерам або меншим керівникам відділів.



P

ис. 1.4 Функції управління (контроль)

Наступна функція впливає з першої. Тобто окремо ми можемо винести контроль її як складову, що зачіпає не лише роботу підлеглих. Це перш за все перевірка якості виконання задач для реалізації загальних цілей організації. Тут важливо бачити усю картину в цілому: куди йде організація, які її успіхи, чи відповідає робота стандартам, вимогам, чи є відхилення від чіткості. Якщо такі проблеми будуть визначені, то варто відразу ж приступити до їх вирішення і скорегувати діяльність.

І останньою функцією є регулювання, що здійснюється безпосередньо після попередньої функції. Це зображено на наступній схемі (рис. 1.5):



Рис. 1.5 Функції управління (регулювання)

Так, наприклад, якщо в організації були визначені деякі проблеми, здійснюється робота з їх коригування та регулювання. Звідси, змінюються вимоги, коригується робота співробітників або власне сам кадровий склад, можливо змінюються задачі і делегуються обов'язки.

Реалізація основних управлінських функцій має на меті циклічне повторення процесів отримання і переробки інформації, вироблення заходів впливу (прийняття рішення), реалізацію впливу (передачу рішення на виконання) [27].

Основні управлінські функції інваріантні. Вони утворюють систему цілей, що відповідають вимогам необхідності і достатності. Разом з тим не існує єдиного погляду на склад основних управлінських функцій. Так, окрім вже представленого варіанта структурування функцій управління, існують і інші способи за іншими авторами. Наприклад, Л. Гьюлік доповнив запропонований А.Файолем список управлінських функцій такими, як "укомплектування штатів", "звітність" і "складання бюджету", "планування", "організація", "координація" та "керівництво" збігаються зі схемою А.Файоля. Контроль в його схемі покривається зіставленням бюджету і звітності. Робота з

кадрами входить у А.Файоля в організацію, а у Л.Гьюліка виділяється в самостійну складову [36].

Якщо орієнтуватися на аналіз проблеми управлінських функцій Дж.Обер-Кріс, який у своїй книзі опирався на дослідження, проведеного Е.Далем, можна констатувати наявність ще таких окремих функцій як "найм", "звільнення" та відокремлену від категорії "звітності" категорію "фінансування" [47]. А ось, наприклад, В. Г. Афанасьєв обмежується лише чорна видами функції управління: вироблення і прийняття управлінського рішення, організація, регулювання і коригування, облік і контроль [7].

Загалом, з огляду на усі вищезазначені факти управлінської діяльності, можна прийти до висновку, що даний феномен являє собою трудомісткий процес, який не може впроваджуватись у дію самостійно. Для провення даного процесу необхідна наявність хоча б системи управління та системи, над якою здійснюється вплив. Тому тільки завдяки ефективній роботі керівника та врахування ним усієї специфіки процесу управління і його функцій можна досягти поставленої мети, виконання основних завдань та підвищення продуктивності праці колективу.

1.2. Структура образів ідеального і реального керівника

Як уже зазначалося раніше процес управління необхідний для підвищення продуктивності праці, досягнення поставленої мети та виконання основних завдань, що обумовлюються цілями. Насправді така ідея з'явилася досить давно. Вона бере свій початок ще з доісторичних часів, коли первісні люди почали об'єднуватися у групи, аби досягти тих цілей, яких вони не могли досягти порізно. Перш за все це сприяло їх виживанню та розвитку. Тому ще від тоді бере

свій початок устрій, а зокрема прототип лідерства і відповідно керівництва, який став необхідним для забезпечення координації індивідуальних зусиль.

У сучасності прийнято розмежовувати значення понять «лідерства» і «керівництва». Так, під першим визначають процес, що реалізується на рівні управління малою соціальною групою з метою досягнення якоїсь мети, може навіть неофіційної. Лідерство виникає в певний момент на певний проміжок часу, адже він каталізується панівними настроями і тенденціями групи та відносинами у ній [33]. Відповідно до цього лідер виступає членом цієї групи, якого спонтанно обирають на роль неофіційного керівника для успішного досягнення спільної мети [33].

Д. Майєрс визначав лідерство як процес, за допомогою якого певні члени групи мотивують і ведуть за собою групу [33]. На відміну від лідерства, керівництво, як уже було доведено в попередньому розділі, є суто управлінським процесом.

Відповідно вищезазначеного відмінності між функціями лідера і керівника також будуть суттєвими. Виділяють наступне розмежування за

Б. Д. Паригіном (таблиця 1.1) [33]:

- Лідер координує міжособистісні стосунки у групі, а керівник здебільшого реалізує регуляцію на діловому рівні.
- Лідер як феномен є виявляється як частина малої групи, а керівник – частина системи офіційних відносин, частиною макросередовища, він не виникає стихійно, а призначається структурними підрозділами.
- Відмінність також полягає у процесі прийняття рішень, так лідер займає позицію, що стосується безпосередньо діяльності групи, керівник повинен бути відповідальним за робочу ситуацію загалом, не лише за співробітників, тому він несе більший тягар.

На різних етапах розвитку суспільства поступово змінювалась його економічна та промислова сфера. Це впливало у свою чергу на виникнення типів керівників, які не були схожими між собою за принципами та культурою реалізації керівної роботи. З-поміж таких науковців були виділені наступні

типи керівника: "керівник-диктатор, керівник-патерналіст та керівник-маклер" [41]. Проте, з ходом зростання інтересу до психології управління почали виникати все нові типи. Так, у часи революції реалізації організованого керівництва, що змогла відкрити кордони і змістити сферу компетентностей далеко за рубіж суто економічних знань і індустріальних організацій, були сформовані цілі теорії щодо принципів здійснення керівником його керівництва.

Наприклад, Л. Є. Орбан-Лембрик у своєму посібнику представив основні теорії та свої погляди на визначення процесу управління та лідирування. Розглянемо основні з них [46]. Перша теорія – «теорія рис», або так звана харизматина теорія, базується на положенні про наявність певних особистісних рис, необхідних управлінцю для успішної діяльності. Цими особливими якостями за даною теорією людина володіє ще з народження. Тобто задатки керівника даються деяким обранцям як дар у вигляді "харизми"[33]. Така людина свого роду є театралом, який майстерно користується своїм вродженим талантом і впливає на людей. А. Б. Коваленко зазначає, що харизматичний лідер може пробуджувати в його безпосереднього середовища відчуття повної довіри, що впливає на людей і схиляє їх перед ним [33].

Д. Майєрс визначив основні риси, які немовби-то притаманні тільки ефективним лідерам [33]:

- впевненість у собі, що сприяє наслідуванню з боку інших;
- наявність уявлень про майбутнє і уміння повідомити про свої плани чіткою мовою;
- оптимізм і впевненість у своїх людях;
- життєдайність;
- добросовісність;
- емоційна стійкість.

Також дослідники з'ясували найбільш необхідні для лідера риси, які згодом розглядалися як основа для тестування і взірць для відбору осіб, придатних для управління. Так, наприклад К. Бердов був складений список із

79 рис, що визначалися як «лідерські» [33]. Прихильниками даної концепції також є М. Вебер і Е. Трольч.

Наступна теорія називається ситуаційною, яка здебільшого пояснює саме феномен лідерства, а не керівництва. Згідно з даною теорією лідерство пояснюють через призму ситуативної поведінки особистості та безпосередньо ситуації, яка склалася і у якій знаходиться ця особистість. Звідси, у процесі групового життя виокремлюють конкретних осіб, які на думку групи мають переваги за деякими якостями. Якщо саме ці якості будуть необхідними в певній ситуації, то наділена нею людина обирається керівником (лідером). Ситуаційна теорія відкидає теорію рис, яку головним чином піддав критиці Ж. Піаже.

Вона також дала початок "теорії визначальної ролі послідовників", яка на перше місце ставила не лідера (управлінця) а, соціальну групу. Так, теорія обґрунтовує той факт, що лідер не існує без оточення. Якщо група не підтримує лідера (управлінця), то він втрачає можливість впливати на її діяльність [33]. Звідси, управлінець має кинути свої основні сили на задоволення потреб інших, щоб завоювати їх симпатію. Адже в інакшому випадку кредит довіри зі сторони соціуму буде знижуватись, що загрожуватиме шансам на довгострокове перебування у ролі ведучого.

За конкурентним підходом у керівників наявні деякі особистісні якості, що відрізняють їх від основної маси людей. Конкурентний підхід, як і теорія рис, має на увазі універсальні, ідеальні характеристики управлінця, які є недоступними усім. Адже вважається, що середовище, яке нас оточує, є сталим, а вірогідність змін в особистості керівника і відповідно реалізації процесу його управлінської діяльності досить знижена. І тому за своїм змістом вони залишаються малозмінними, вміщають максимізовані та навіть безпідставно обґрунтовані форми [49].

За системним підходом лідер розглядається як цілісне утворення, дослідження якого має відбуватися в контексті трьох основних напрямків:

характері лідера, характері послідовників та відповідно ситуації, де відбувається процес лідерства [49].

А. Б. Коваленко також зазначає синтетичну теорію, яка виникла на основі попередніх підходів. Згідно даної концепції лідерство – це вид регуляції міжособистісних відносин у групі, а лідера при цьому визначають як суб'єкта координування цього процесу [33]. Основними представниками теорії виступають Б. Бас, Ф. Фідлер, Е. Холландер, Дж. Джуліан. Варто зауважити, що лідера не відрізняють від інших членів групи за явністю якихось особливих відмінностей. Його помітно за вищим рівнем впливу та іншим характером міжособистісної взаємодії.

Ще один підхід до теми лідерства та управління стосується безпосередньої поведінки керівника. Так, автори зазначають, що ефективність діяльності лідера обумовлюється не його персональними внутрішніми рисами, а скоріше манерою вести себе з підлеглими [33]. Цікавим є також той факт, що сама по собі ефективність стилю не є самодостатнім показником успішності процесу, оскільки вона великою мірою залежить і від особливостей ситуації, у якій знаходиться лідер і група. Тому якщо змінюється ситуація, то відповідно змінюється і поведінковий стиль лідера [33]. Тобто сприйняття керівника залежить не тільки від його безпосередніх дій, а й від ситуації загалом.

Представлені теорії були описані з метою глибшого розуміння шляхів виникнення феномену лідерства та керівництва. Адже як стало видно з багатьох теорій, дослідники здебільшого приділяють увагу саме особистісним якостям. Так, наприклад, стало відомо з однієї з теорій, що керівник має відповідати за характерологічною складовою параметрам "ідеального управлінця". Тому тільки у випадку наявності даних рис процес управління буде вважатися ефективним і призводитиме до збільшення продуктивності праці колективу. Вважається, що тільки така людина на відмінно справиться з усіма функціями і задачами управлінського процесу. Як вже було зазначено, існують навіть спеціальні методи тестування на визначення наявності ідеальних характеристик у претендентів на керівну посаду.

За іншою ж теорією управлінця обирає соціальна група, яка формує свою думку згнову ж таки з урахуванням симпатії чи антипатії до індивідуальних рис, дій та вчинків керуючої особи. Тож тут можна припустити, що на вибір впливає саме групове уявлення про визначену особу. Зважаючи на це, було б доцільно детальніше зупинитись на даній складовій проблеми нашого дослідження та визначити ідеальний з кожної позиції образ управлінця та його характеристики.

Говорячи про образи "ідеального" і реального керівника, необхідно звернутися до історії, аби глибше зрозуміти його природу. Так, уперше про образ "ідеального" заговорив К. Роджерс, який запевняв, що Я-ідеальне відображає ті елементи, які б людина хотіла мати, але поки що не має [51]. Я-ідеальне – це той образ, на який людина спирається, ким хоче стати, який для неї є взірцем і прикладом для наслідування [8, 9, 15]. Олпорт зазначав, що "ідеальне Я" включає цілі, які людина пов'язує зі своїм майбутнім. А дехто з науковців пов'язує його з процесами соціального підкріплення. Звідси, ідеальне Я акумулює усі норми поведінки, культурні ідеали, моральні цінності, які за допомогою механізмів соціальної взаємодії та соціального підкріплення переходять у понятійну структуру кожного індивіда [57].

І. Кон вказував, що формування Я-ідеального відбувається у підлітковому віці, коли Я-реальне зіштовхується з груповим уявленням "ідеального" за рахунок сильного соціального тиску зі сторони близького соціального оточення [32]. Таким чином, у підлітка формуються нові ідеали, до яких він прагне.

"Ідеальне" сильно корелює з соціокультурною теорією психіки Л. С. Виготського) [3]. Так, на відміну від Ж. Піаже, який стверджував, що розвиток дитини передуює його навчанню, автор зробив висновок про те, що це відбувається у зворотньому порядку, тому навчання і є тим необхідним фактором, що стимулює процес культурно організованого розвитку, зокрема і вищих психічних функцій людини. Інакше кажучи, соціальний вплив та соціальної взаємодія грають вирішальну роль у розвитку вищих психічних процесів. Як зазначав сам метр: *"Навчання веде за собою розвиток"* [29].

Подібно даному механізму формується будь-який "ідеальний образ", зокрема і образ "ідеального керівника" у будь-якому віці. Наприклад, образ "ідеального керівника" опосередковується очікуваннями, надіями і побоюваннями підлеглого. Адже кожен фахівець ще до початку своєї професійної кар'єри зіставляє особистий образ "ідеального керівника", створений на основі ефімерних уявлень про те, як той повинен себе вести і виглядати, якими особистісними якостями він повинен володіти, які відносини з ним слід будувати. Але на практиці деякі надумані характеристики можуть не відповідати робочій дійсності, тому робітник зазвичай змінює свій уявний образ. Не рідко цьому процесу сприяє саме вплив соціальної думки колег.

П. В. Алексєєв та А. В. Панін пишуть про "ідеальне" у наступному ключі. *"Ідеальне - це умовно певні образи, що підлягають опредметненню чи духовній об'єктивації"* [4]. Тобто ідеальне – це певна якість, найбільш значуща характеристика свідомості, яка детермінується людською сутністю. Виходячи із цього, ідеальний образ чогось – це похідний результат відображення об'єкта у свідомості людини, що виникає в умовах суспільно-історичної практики, на основі форм суспільно прийнятих знакових систем [16]. А локусом ідеального образу виступає психічний простір кожної особистості.

Діапазон "ідеального" досить широкий, ним може стати будь-що. Починаючи від ідеалу суспільства і ідеалу усього життя індивіда до поточних життєвих, "швидкоплинних" цілей і рішень. Ідеальним може стати ідеал суспільного устрою, загальний характер життєвої поведінки людини, певний набір особистісних характеристик, задум художнього твору, та чи інша ідея рішення наукової проблеми чи технічної задачі (створення певного приладу, машини) тощо [16].

Я-ідеальне різко відрізняється від Я-реального. Інколи при взаємодії з навколишнім розбіжності між Я-реальним і Я-ідеальним можуть призводити до спотвореного сприйняття реальності. Ідеальне Я формує низка уявних категорій, що відображає потаємні мрії та прагнення індивіда. Дані образи бувають відірвані від реальності. Згідно Хорні, помітна відмінність між

реальним і ідеальним Я дуже часто навіть веде до депресії, внутрішніх конфліктів, обумовлених недосяжністю ідеалу [72]. Якщо розглядати образ керівника з позиції "ідеального", перш за все необхідно визначити основні параметри, за якими він оцінюється. Так, ґрунтуючись на теорії лідерства та керівництва, можна виділити такі основні напрямки оцінювання: особистісні риси керівника; особливості характеру його поведінки, включаючи стиль його управління, вміння, знання, задатки та здібності; специфіку ситуації, де саме здійснюється управління; та різномірність соціальної групи.

Управління соціальною групою відбувається через представника, наділеного деякими повноваженнями. Ця людина має особливе, неповторне поєднання індивідуально-психологічних властивостей в контексті структури своєї психіки. Складовими психіки визначають:

- пізнавальну (інтелектуальну) сферу;
- емоційну сферу;
- вольову сферу;
- психічні стани;
- психічні властивості.

Кожна складова даної структури здійснює свій вплив, створюючи тим самим неповторну особистість, що проявлятиметься у кожній її сфері життєдіяльності, зокрема і управлінському процесі.

Особливе значення для формування особистості мають її здібності та задатки. Першопроходцем у дослідженні цих феноменів вважається Ф.Гальтон, який досліджував спадковість обдарованості і запропонував основні емпіричні методи і методики для реалізації цього. Визначення поняттям "здібності" та "задатки" дав Б. М. Теплов, який також вважається одним з провідних фахівців. Так, за визначенням науковця здібності - психічні властивості особистості, що дозволяють успішно оволодівати конкретними видами діяльності та вдосконалюватися в них. А задатки слід розглядати як прижиттєві навички, які знаходяться в постійному розвитку [59, 60]. Інший дослідник, а саме Толочек, також давав пояснення феномену задатків. Звідси, автор визначає, що це такі

психофізіологічні особливості людини, що закладаються у людини від народження і значною мірою впливають на розвиток її здібностей у подальшому [63, 64].

Інші автори вказують на наступні види здібностей [49]:

Ті, котрі формуються на основі вроджених задатків за наявності мінімального життєвого досвіду. Механізмом їх формування є навчання через проведення причинно-наслідкових зв'язків. Такі здібності віносять до природніх.

Ті, котрі можуть бути сформованими при забезпеченні розвитку соціального середовища, тобто – специфічні. До них відносять загальні і спеціальні здібності. Загальні здібності визначають успіхи людини у будь-яких видах діяльності, а спеціальні необхідні для унікальних цілей.

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від наявності здібності такого роду роботи. Про наявність цієї здібності свідчать уміння особи вирішувати незвичні завдання, нестандартно підходити до розрешення проблем, здатність мислити за рамками і брати за це відповідальність. Також нагадаймо, що у безпосередньому зв'язку від управлінських здібностей керівника лежить і ефективність його роботи з людьми.

Дослідженнями в області психологічних особливостей керівника займалася численна кількість науковців. Так, М. Вудкок і Д. Френсіс виділили категорію здібностей базових управлінських компетенцій, до якої увійшло 11 рядів здібностей, умінь, знань [13]:

- вміло керує собою і своїм часом;
- підтримує загальнолюдські цінності;
- здатен чітко визначати професійні та особистісні цілі, завдання;
- систематично підвищує свої професійну кваліфікацію і особистісний розвиток;
- здатен вирішувати проблеми швидко і ефективно;
- здатен гнучко реагувати на зміну ситуації та креативно з неї виходити;
- впливає на оточуючих опосередковано, не вдаючись до прямих наказів;
- швидко засвоює сучасні прийоми і технології в управлінні;

- якісно планує роботу організації (підрозділу) і вимагає результатів від роботи співробітників;
- здатен надати допомогу і підтримку персоналу в досягненні найкращих результатів праці і розвитку потенційних можливостей;
- здатен створювати і розвивати робочі групи з метою підвищення їх ефективності.

Окрім зазначених вище вчених, дослідженнями в області індивідуально-психологічних властивостей керівника займалися й інші дослідники. Так, наприклад, як вже було згадано раніше, К. Бердов ототожнюючи керівничі та управлінські якості, створив список із 79 рис, що визначалися як «лідерські» і задіювалися як основний метод дослідження претендентів на темперамент, характер та їх придатність для управлінських посад. Серед яких [33]:

- ініціативність;
- товариськість;
- почуття гумору;
- ентузіазм;
- упевненість;
- дружелюбність.

Також варто нагадати про вже зазначеного Д. Майєрса, який визначив основні риси, немовби-то притаманні тільки ефективним лідерам [33]:

- впевненість у своїх силах, що викликає довіру і наслідування з боку послідовників;
- наявність уявлень не лише про свою своє майбутнє, а про майбутній стан справ оточуючих;
- значний запас оптимізму;
- здатність надихати;
- енергійність;
- добросовісність;
- покладливість;
- емоційна стійкість.

Відомим американським спікером та успішним діячем в області HR-менеджменту також було визначено основні компетентності, що мають бути властивими кожному управлінцю. У своїй книзі "Executive Intelligence: What All Great Leaders Have" Джастін Менкес описує наступні визначальні якості [42]:

- здатність до керівництва (лідерство);
- високі комунікативні якості;
- незалежність;
- гнучкість;
- загальний, соціальний та емоційний інтелект, які автор звів до одного визначення – «управлінського інтелекту».

Цікаво також відзначити ключові навички «управлінського інтелекту» за Дж. Менкесом [42]:

Навички практичного (загального) інтелекту:

- здатність вірно визначати проблему;
- критичне, аналітичне мислення (в основу припущень закладаються питання, а не не готові рішення);
- передбачення (передчуття) непередбачуваних наслідків;
- вміння відрізнити первинні завдання від вторинних тривог.

Навички соціального інтелекту:

- вміння підбирати кадри на ключові позиції, гуртувати і направляти їх зусилля на вирішення завдань;
- здатність розпізнавати приховані підтексти і наміри персоналу;
- розуміння безлічі перспектив;
- вміння передбачити емоційні реакції;
- визначення ключової проблеми в конфліктах.

Навички емоційного інтелекту:

- здатність розпізнавати нахили, здібності особистості;
- конструктивна критика;
- здатність розпізнавати проколи у власних ідеях і діях;

- здатність розпізнавати контексти, коли варто і не варто чинити опір запереченням і відстоювати свою точку зору;
- вміння вчитися на своїх помилках і визнавати їх.

М. Магура та М. Курбатова, виділили підхід, у якому до базових управлінських компетенцій, які в значній мірі визначають професійну успішність управлінця, відносять сукупність професійних знань і умінь, досвіду, соціально-психологічних та якостей [40]. Розподіляються вони наступним чином. По-перше, про ефективного керівника говорить високий рівень кваліфікації, знання ним своєї роботи (наявність вищої освіти, що відповідає основному напрямку роботи), достатній для успішного виконання управлінських функцій професійний досвід (в тому числі і досвід роботи на керівних посадах); володіння методами, здатними забезпечити успіх очолюваного підрозділу. По-друге, ідеальний керівник здатен оптимізувати процес управління людьми, тобто логічно розставити кадри, правильно поставити відповідні цілі і пріоритети, визначити повноваження і відповідальність. По-третє, ефективний керівник орієнтується на результат. У нього спостерігається здатність піти на обґрунтований ризик в роботі, підтримка ініціатив підлеглих, здатність до прояву ініціативи у вирішенні управлінських завдань.

Управлінець також має створювати умови для її успішної роботи своїх підлеглих, вдало підбирати членів команди, підтримувати на високому рівні власний авторитет в очах членів команди, формувати у колег прихильності до себе. Важливою складовою також виявляється аналіз проблем і прийняття рішень керівником. Так, необхідно, щоб управлінець мав високу здатність до збору та аналізу інформації, міг відокремлювати нагальні проблеми і труднощі від малосуттєвих.

Вдалих керівник також зобов'язаний обмінюватися інформацією з підлеглими за допомогою розгляду письмових звернень підлеглих, проводити наради, вміти виступати перед аудиторією; відділяти особисте спілкування та залучати до комунікації персонал різного рангу. Важливою постає і підтримка дисципліни на високому рівні. Тут виділяють визначення вимог до роботи,

забезпечення необхідними ресурсами, чітка постановка цілей і завдань, контроль виконання роботи.

Ідеальний керівник, як зазначають дослідники, мотивує своїх підлеглих. Він здатен виявити індивідуальні переваги підлеглих щодо матеріальних і моральних стимулів, здатний надихати та сприяти роботі і досягненню цілей персоналу, здатен добитися від підлеглих високого рівня співпраці. Ідеальний керівник також допомагає підлеглим, знаходить індивідуальний підхід та формує клімат співпраці.

Л. Є. Орбан-Лембрик також зазначає, що обов'язковими для управлінця якостями виступають [45]:

- компетентність;
- висока відповідальність;
- особиста гідність;
- відчуття нового та вміння йти на ґрунтований ризик;
- сміливість у прийнятті рішень;
- гнучкість, розуміння ситуації, відчуття часу, подій;
- увага до потреб персоналу;
- комунікабельність;

Дослідником також були виділені серед ділових професійних необхідних якостей, так звані, головні й важливі. Так відповідно головними виступають компетентність, висока соціальна активність, привітність та товариськість, а також уміння організовувати і управляти групою. До других же відносять: уміння виносити значний стрес, моральність, порядність, справедливість та такі підприємницькі задатки як здатність передбачати і орієнтуватися в незнайомій ситуації, енергійність, завлятість, уміння йти на обґрунтований ризик [46]. І. М. Цимбалюк зазначає, що "ідеальний керівник" має бути одночасно як управлінцем, так і лідером для своїх підлеглих. Оскільки лідерство виникає стихійно і залежить від настрою групи, важливо, аби кандидатура керівника повністю задовольняла групу в емоційному та професійному контексті. В інакшому випадку, наприклад, назначена особа на

управлінську посаду може бути абсолютно не сприйнята колективом. У свою чергу це призведе до від'ємної продуктивності діяльності службовців і невиконання основних завдань та мети [75].

З-поміж усіх характеристик виділяють, зокрема, і критерій авторитетності. Як пише А. М. Бандурка, реальний вплив керівника на діяльність колективу ґрунтується не тільки на його офіційних повноваженнях, а й на особистісному авторитеті [10]. Ці слова підтверджує дослідження, яке провів і описав у своїй книзі Тихонравов Ю.В. Дослідник наводить результати опитування 598 співробітників французької фірми "Коржеф". Так, він задав їм питання: "Що найважливіше для хорошого керівника?", - і отримав досить чіткий розподіл відповідей. Звідси, автор пише щодо отриманих результатів, що першочергово виступає "дар божий" (39%), а на другому йде креативність у прийнятті рішень (28). Також помітною характеристикою було наявність великої кількості досвіду (12%) [62]. Варто зауважити, що в сенс "дару божого" респонденти вкладали навички комунікації, соціальну атракцію, вміння ладнати з іншими, а також авторитетність.

Велике значення для образу ідеального керівника мають також стилі управління. Вони складають основу поведінкового критерію оцінювання образу. У залежності від стильової поведінки управлінця підлеглі формуватимуть свою позитивну або негативну оцінку. Але тут варто зауважити, що даний аспект не є єдиноможливим, оскільки являється лише ситуаційним. Різними робочими групами підходять відмінні стилі керівництва, тому виділити один універсальний "ідеальний стиль" тут не вдається. Зважаючи на це, було б доцільним представити хоча б деякі їх види.

А. М. Бандурка визначає, що стиль управління є системою методів і прийомів керівника, які він задіює під час своєї управлінської діяльності [10]. Вибір того чи іншого стилю керівництва детермінований багатьма суб'єктивними та об'єктивними чинниками. До об'єктивних чинників керівництва автор відносить ті, що пов'язані зі змістом виконуваної діяльності; складністю задач; умовами, у яких здійснюється їх рішення; ієрархічністю

структури підпорядкування тощо. До суб'єктивних факторів зараховує типологічні особливості нервової системи (темперамент), особливості характеру, напруженість, звичні способи комунікації та прийняття рішень. [10].

У наукових дослідженнях неодноразово було зафіксовано взаємозв'язок між стилем керівництва управлінця та ефективністю роботи підлеглої йому організації. Як зазначала О. К. Дорош, управлінець спричиняє безпосередній вплив на організацію, скируючи таким чином вектор її розвитку та діяльності. Тому дуже важливо, аби уповноважена особа мала необхідний для управління відповідною групою стиль. Загалом, на думку автора, стиль управлінця формується за таких вихідних положень [20]:

- стиль відображає визначені форми діяльності керівника, які мають міцний зв'язок з безпосередньо притаманними йому характеристиками когнітивної, вольової, психомотооної та соціальної складових;
- стиль виступає як набута особливість, що розвивається під час діяльності керівника, його можна навчити, перевчити, видозмінити та розвивати;
- стиль витікає з культурних цінностей та традицій організації;
- відбиваються на стилі керівництва і чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо).

Слідом за Куртом Левіном психологи визначають автократичний (авторитарний, директивний), демократичний (колегіальний) та ліберальний (нейтральний) [76]. Авторитарний або автократичний тип характеризується надмірною централізацією влади керівництва. Такий стиль властивий рішучим, діючим, вольовим, жорстоким людям. Усі рішення приймаються виключно директором, немає місця поступкам зі сторони управлінця. Уповноважена особа не вважає за необхідне ставити на вселюдне обговорення свої дії та наміри. Усі розпорядження та накази зазвичай є чіткими та лаконічними, іноді супроводжуються погрозами, звільненням або виписуванням штрафів. Позиція керівника знаходиться поза колективом, а емоційний стан колег не береться у розрахунок.

Варто відзначити, що існують підтипи авторитарного стилю управління: "експлуататорський" і "доброзичливий". Перший відзначається особливою жорстокістю та уособленістю. Між керівництвом та підлеглими не існує дискусії, поради та альтернативи не приймаються до уваги, а рішення голови є остаточною та непорушною крапкою вирішення проблеми. Атмосфера у колективі є вкрай напруженою, панує негативне ставлення не тільки зі сторони директора до виконавців, а й навпаки - з боку підлеглих до високопосадовця. Другий підтип авторитарного стилю управління є більш лояльним, хоча і залишається досить жорстким. Така стратегія керівництва властива для управлінців холеричного типу, характеризується деякою імпульсивністю дій. Між підлеглими та високопосадовцем має місце обговорення питань та раціональна дискусія. Сам керівник зацікавлений у груповому вирішенні проблем, але навіть попри обґрунтованість ідей, не дивлячись на точку зору інших, приймає рішення одноосібно, інколи навіть роблячи це демонстративно, маючи на меті "провчити" підпорядкованих. Відповідно, це викликає обурення та деструктивні настрої в організації.

Для людей, у яких сформувався демократичний стиль управління, на відміну від представників авторитарного, є характерним не брати на себе відповідальність. Керівництво за такого стилю управління характеризується децентралізацією повноважень, розподіленням обов'язків відповідно між учасниками групи, а також прийняттям активної участі співробітниками у вирішенні проблем. Цей стиль передбачає інструкції у вигляді пропозицій, які обговорюються під час постійних нарад або дискусій. Тут немає місця сухим наказам, осуду чи погрозовому тону. Атмосфера у такому разі стає більш сприятливою як для голови організації, так і для підлеглих, а виконання ними своїх службових обов'язків стає більш ретельнішим та приємним.

Позиція управлінця локується всередині групи, тобто керівник веде себе як один з членів колективу. Усі інші можуть вільно висловлювати свою думку з будь-якого приводу. Як показує практика, управлінець, якому властивий такий спосіб керівництва, за своїм складом є людиною комунікабельною, м'якою та

занадто поблажливою. Це заважає йому проявити себе з позиції організатора, і тому нерідко у підлеглих розвивається самостійність, за якої для кожного члена колективу досягнення цілей організації сприймаються як свої власні наміри. Хоча з іншого боку все ж таки вирішальний голос та прийняття залишається за головою організації.

Як і авторитарний спосіб управління, демократичний має свої два різновиди: «консультативний» і «партисипативний» стиль. В умовах першого управлінець налаштован на активну колективну діяльність, від довіряє підлеглим, залучається їх підтримкою та дослухається до їх порад, намагаючись відібрати для себе найкращі ідеї і їх на основі прийняти правильне рішення. Як стимул у роботі застосовує заохочення, а до покарання звертається вкрай рідко, лише у виняткових випадках.

Партисипативний стиль, на мій погляд, є занадто демократичним. За такого різновиду керівничого стилю, голова повністю покладається на виконавців, довіряє своїм підлеглим у вирішенні всіх питань, задовольняє усі їх потреби, іноді дозволяючи занадто багато, закриває очі на деякі виробничі промахи. Зазвичай до демократичного стилю управління вдаються в тому випадку, коли усі учасники колективу є компетентними та висококваліфікованими фахівцями, які відмінно розбираються у своїй роботі, і здатні внести в робочий процес свіжі та креативні ідеї.

Для ліберального (нейтрального) стилю управління, як і для демократичного характерним залишається перекладення відповідальності та вирішення проблем з лідера групи на інших членів організації. У такому разі керівник ставить перед підлеглими задачу, створює необхідні умови для її вирішення, задає напрямок дій, але сам відходить на задню позицію, залишаючи за собою лише право консультанта або експерта. Підлегли позбавлені постійного контролю з боку керівництва, маючи таким чином простір для розвитку власної креативності та творчого потенціалу. Така форма роботи може приносити задоволення та стимулювати продуктивну діяльність учасників, але в разі повної відсутності контролю здатна спричинити втрату

курсу та деструктивно впливати на психологічний клімат усередині колективу. Вибір такого вектора управління головою організації пояснюється багатьма причинами. Наприклад, керівники-ліберали за характером є люди компанійські, нерішучі, бояться конфліктів, поступливі або занадто творчі, захоплені своїми справами.

У своєму дослідженні К. Левін встановив, що авторитарне керівництво є більш продуктивним, ніж демократичне, але при ньому спостерігається низька змотивованість співробітників, нижчий рівень згуртованості та наявна деструктивна морально-психологічна атмосфера. При ліберальному стилі управління обсяг роботи зменшується, а якість виконаної роботи знижується, але настрої в організації є помітно сприятливішим [76].

М. Д. Прищак і О. Й. Лесько до класифікації К. Левіна додає ще й четвертий тип – синтетичний [49]. За визначенням дослідників даний тип має поєднувати різні стилі керівництва. На їх думку, саме такого роду керівник здатен вміло і злагоджено застосувати необхідні навички, методи і прийоми відповідно до ситуації, якої та вимагає. Тому саме такий керівник може вважатися найбільш професійним.

Якщо взяти до уваги той факт, що "ідеальний керівник" має бути лідером для своїх службовців, то тут варто згадати те, що лідерство не обмежується тільки параметрами авторитарності-демократичності. Дещо покращену концепцію висуває Р. Лайкерт. Головним при цьому виділяються саме функції керівництва та лідерства. Це зумовлено тим, що лідерська роль на відміну від ролі управлінця може не бути пов'язаною з офіційною складовою, тобто не містити елемент менеджменту або нести управлінської функції. Підґрунтя тут здебільшого виступають *"емоційні, моральні та особистісні чинники впливу"* [33].

Альтернативна концепція ґрунтується на двох крайностях: зосередження на роботі та зосередження на людині. Звідси постає два типи уявлення: про «інструментального» (ділового) та про «емоційного» лідерів. На підставі своїх досліджень Р.Лайкерт зробив висновок, що стиль, цілковито завжди посилює

продуктивність діяльності, хоча пізніше це спростувалось. Доводячи далі свою думку, дослідник представив відмінну від ідей К. Левіна точку зору. Так, він констатував, що у континуумі «авторитаризм-демократизм» можуть бути проміжні типи поведінки керівників. Його чотири стилі лідерства мають такий вигляд [33]:

- експлуаторсько-авторитарний;
- прихильно-авторитарний;
- консультативно-демократичний;
- стиль, що базується на участі у прийнятті рішень.

Вчений також зазначив, що четвертий стиль є найефективнішим, оскільки передбачає доброзичливу комунікацію і заохочення до прийняття рішень.

Важливо зазначити, що оскільки Я-реальне може бути різко відмінним від Я-ідеального, образ "ідеального керівника" може різко відрізняється від образу реального керівника. Це у свою чергу сильно впливатиме на їх ефективність роботи, задоволеність працею і продуктивність діяльності.

Аналізуючи і узагальнюючи представлені теоретичні відомості, можна зробити висновок, що адекватний стиль керівника має формуватися з урахуванням різнопланових факторів. Так, сюди можна віднести психологічні особливості особистості самого керівника, потреби та інтереси, ступінь кваліфікації та відповідальності, внутрішні фактори, що впливають на характер поведінки та прийняття рішень керівника тощо.

Усі згадані чинники, що впливають на образи "ідеального" і реального керівників, враховуються при його дослідженні. Як вже стало відомо, нами було розглянуто здебільшого фактори, що пов'язані з внутрішніми особливостями самого управлінця (наприклад, необхідні для управлінця характерологічні риси). Тож надалі варто роздивитися ще й зовнішні чинники, які здійснюють не менш важливий вплив.

Перш за все тут варто відмітити чинники зовнішнього середовища, що впливають на роботу персоналу. Так, наприклад, сам керівник і може виступати

зовнішнім чинником. Звідси, якщо ж він демонструє невпевненість або нестійкість у прийнятті рішень, то це може викликати занепокоєння в колективі і позначатися на продуктивності діяльності персоналу [73].

Це відбувається наступним чином. Управлінець вагається щодо прийняття рішення, це помічають підлеглі і починають також хвилюватися за своє становище, через те, що бажають забезпечувати сталість свого світу[80].

1.3. Організація процесу управління в медичних закладах у період пандемії

У попередньому підрозділі ми дослідили такі критерії оцінки образу "ідеального керівника":

- особистісні риси керівника;
- необхідні для управління вміння, знання, задатки та здібності;
- особливості характеру поведінки керівника, включаючи стилі його управління.

Але існують й інші фактори, що можуть вплинути на образ "ідеального керівника". Зокрема, це специфіка ситуації, де саме здійснюється управління та кліматична різноманітність соціальної групи, яку у нашому випадку складає медичний колектив.

З плином часу в Україні все більше загострюється питання охорони здоров'я. Відомо, що рівень життя країни оцінюється за станом її медичної системи. Тому не дивно, що через останні тенденції розвитку нашої держави особливої уваги набуває саме модернізація медичної сфери, зокрема медичного управління як у фармацевтичних організаціях, так і безпосередньо в медичних закладах. Як і кожна сфера зайнятості, медицина має свою виключну специфіку і відповідно ознаки управління також.

Особливості керівництва медичними закладами полягає в необхідності залучення до роботи декількох типів керівників. По-перше, менеджерів середнього дзвона, а, по-друге, власне вищих управлінців. Це пов'язують з тим, що у системі охорони здоров'я існують два окремі види установчих організацій,

що вимагають виконання різних завдань та обов'язків від задіяних управлінців на високих посадах.

Так, О. В. Баєва зазначає, що до першого виду установ відносять заклади, що підпорядковуються державному апарату охорони здоров'я. Такі, наприклад, як *"лікарні, поліклініки, клініки при медичних науково-дослідних інститутах, санітарно-епідеміологічні станції, центри здоров'я тощо"* [12]. Ці установи є залежними від бюджету країни, тому не можуть виступати незалежними суб'єктами господарювання. Вони, як правило, чітко скеровані по витратах певними органами [12]. Наприклад, Міністерство охорони здоров'я. Усі затрати та процеси усереднені таких закладів регламентуються та контролюються органами. Відповідно до цього керівництво виступає як посередник цього процесу і не здатен всеціло перейняти відповідальність на себе.

Оскільки медична допомога надається населенню безкоштовно, то відповідно співробітники лікувальних закладів, що знаходяться на забезпеченні державного апарату, не здатні отримувати власний дохід шляхом встановлення плати. Через це керівника такого лікувального закладу не можна назвати менеджером, він виступає вже управлінцем [12]. До представленої категорії управлінців входять також, як зазначає автор, держслужбовці, представники органів управління охороною здоров'я, управлінці на місцях.

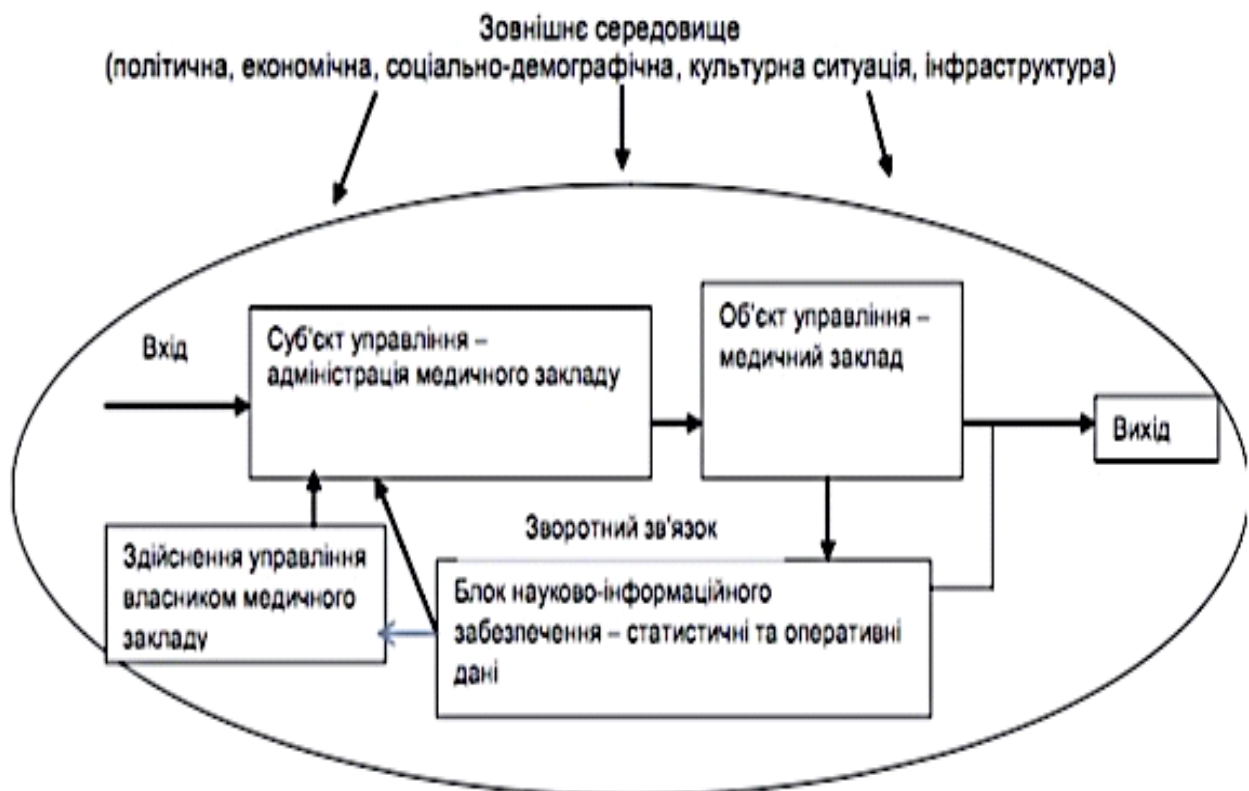
Представлена категорія людей скеровує держполітику, задає вектор розвитку та здійснення стратегічного плану у царині охорони здоров'я, організовує соціальне керівництво тощо. Інший тип – це *"заклади недержавної форми власності"* [12]. Згідно автору, такі установи здатні і мають право існувати як окремі суб'єкти господарювання. Вони не залежать від державного соціального пакету і можуть забезпечувати себе самі.

Специфіка управління в цих закладах обумовлюється можливістю задіювати на посади менеджерів у галузі охорони здоров'я [12]. При проведенні нашого дослідження ми будемо орієнтуватися саме на перший тип установ. Відповідно до цього надалі річ йтиме виключно про управлінців державних закладів охорони здоров'я.

У керівництві медичними закладами існує певна специфіка. Процес надання медичних послуг базується на системі виробничих відносин, ієрархічних зв'язках та на визначеній структурі правил, прав, відповідальностей і обов'язків. Організація робочого процесу у закладі охорони здоров'я має відбуватися за моделлю системного підходу до управління. Дана модель має кілька базових принципів [30]:

- принцип цілісності;
- принцип структурності;
- принцип взаємозалежності структури і зовнішнього середовища;
- принцип ієрархічності;
- принцип множинності.

Модель системного підходу до управління медичним закладом може бути представлена у вигляді наступної схеми, зображеної на рис. 1.7. [30].



Мал. 1.6 Модель системного підходу до управління медичним закладом

Згідно автору, управління медичним закладом відрізняється від управління загальними організаціями. Значною мірою це пояснюється

необхідністю надання медичних послуг і відсутністю виробництва в технічному розумінні цього слова [30].

Модель управління медзакладом передбачає добре організовану роботу керівника, адже вхід (тобто хворий) має змінні параметри й ефективність роботи об'єкта управління буде залежати від [30]:

- якості збору інформації про стан хворого;
- часу, який йде на збір цих параметрів;
- часу, що затребується для пояснення встановлених фактів (тобто встановлення діагнозу);
- періоду від визначення діагнозу до початку лікування;
- часового проміжку витраченого на лікування;
- кількості та якості повторних маніпуляцій при зборі додаткової інформації;
- відповідності остаточних замірів цих параметрів визначеним стандартам;
- наявності або відсутності будь-якої додаткової інформації про хворого до моменту, як він потрапив до медзакладу .

Усе зазначене управлінець має відслідковувати і реагувати відповідно до ситуації. Також необхідними параметрами для управлінця медичним персоналом виступають наступні необхідні фактори [62]:

- професійні складові (наявність таких елементів як фахова освіта, науковий ступінь, додаткова освіта, спеціальна підготовка, володіння обладнанням, систематичне підвищення рівня професійних знань);
- індивідуальні особливості (уміння лаконічно представляти свою точку зору в процесу комунікації із співробітниками, хворими та їх родичами, навички самостійної роботи з документообігу, розуміння та здатність приміняти основи діловодства, зокрема і закладами охорони здоров'я, здатність приймати самостійні рішення, наявність організаційних задатків, впевненість у собі та вміння надихати нею інших) [62].

За результатами дослідження В. А. Ташликов зазначає, що до образу "ідеального лікаря-керівника" має входити образ "ідеального лікаря". Адже для медичного персоналу людина, яка не тільки має медичну освіту, а й наслідує принципи медицини, є більш авторитетною [56, 58]. Що вже підтверджувалось раніше словами А. М. Бандурки, який зазначав, що реальний вплив управлінця на підлеглих та їх продуктивність базується не на офіційних положеннях, а на аспекті лідерства, на авторитеті визначеної особи [10]. Так, образ включав в себе наступні 10 рис: розум, уважність, захопленість роботою, почуття обов'язку, терплячість, чуйність, інтуїція, серйозність, доброта, почуття гумору [58].

Проводячи свої дослідження образу "ідеального керівника" для лікарів, Б. А. Ясько та Б. В. Каразін прийшли до висновку, що для медичного персоналу найбільшим чином важливо, аби у керівника було вміння впливати на оточуючих та здатність захистити і прийняти сторону медичного персоналу, професіоналізм [78].

Що ж на рахунок групи, як одного з визначальних чинників дослідження образу "ідеального керівника", то тут варто згадати показники клімату групи. Так, на думку широко знаного на пострадянських теренах дослідника Б. Паригіна, поняття "*соціально-психологічний клімат колективу*" [60] відбиває особливості взаємін між людьми. З цього випливає, що настрої в робочому колективі мають безпосередній зв'язок із задоволеністю умовами роботи, життя, стилем керівництва та багатьма іншими зовнішніми чинниками середовища [60]. Дуже часто при негативному розвитку виникає тривожність у персоналу через чинники роботи [81].

Отже, виходячи з основних положень, управління медичним закладом має дуже своєрідну специфіку, яка потребує наявності у управлінця особливих навичок та знань. Медичний колектив дуже вимогливий до керівництва, тому керівник відповідно до ситуації має бути професіоналом своєї справи, бути високоосвідченим та здатним відстояти права своїх підлеглих.

Організація управління медичним закладом у період пандемії є дещо відмінним. Перш за все це стосується змін саме управлінського забезпечення

стосовно координації дій самого закладу. Так, змінюється звичний темп життя, порядки, устаткування в лікарні, тому має змінюватися і управлінська робота керівника.

Covid-19 – захворювання, яке досягло планетарного масштабу. Перебіг захворювання дуже тяжкий, тому робота персоналу має по пунктно розписуватися і відслідковуватися управлінцями. Так, особливість управління медичним закладом в умовах пандемії включає в себе наступне. Робота у відділеннях скерована нормативно-правовою документацією МОЗ, ДОЗ, внутрішніми наказами по стаціонару.

Для продуктивної праці медичного персоналу та для дотримання санітарно-епідеміологічного режиму у відділеннях лікарні були сформовані медичні бригади, у складі лікаря, медичної сестри та молодшої медичної сестри. Час роботи такої бригади регламентується змінним режимом (згідно наказу по КНП КМКЛ №4 № 48 від 06.04.20). Кожний медичний працівник відділення індивідуально ознайомлений з графіком роботи такої мобільної бригади та зі своїми функціональними обов'язками, які вони мають виконувати при роботі у бригаді. У відділенні заведений журнал для контролю стану здоров'я співробітників, де фіксується проведення термометрії та ПЛР-обстеження. Вимірювання температури тіла та огляд персоналу на наявність ознак респіраторних захворювань проводиться медичному персоналу кожного разу перед початком роботи та після її закінчення. Особи з підвищеною температурою або з поганим самопочуттям не допускаються до роботи у зміні, ізолюються та негайно обстежуються на наявність COVID-19. На сьогоднішній день дві третини персоналу тестовано у ПЛР-лабораторії стаціонару (усі результати негативні).

Маршрути переміщення співробітників лікарнях, зокрема медичного персоналу мобільних бригад, повністю відповідає вимогам, які вказані в додатках до наказу КНП «КМКЛ №4» № 48. Звідси, існує зональність лікарні, а саме: «чиста зона» (службові та побутові приміщення для персоналу, зона відпочинку, прийому їжі персоналу); «заразна зона» (палати для пацієнтів,

приміщення для сортування хворих); «буферна зона» (санітарний ліфт, приміщення для проходження персоналом повної санітарної обробки). Вхід персоналу лікарні здійснюється через вхід № 5 першого поверху блоку А лікарні. Перевдягнений у захисні костюми медичний персонал підіймається до відділень ліфтом №1, що позначений зеленим кольором. Робота персоналу в ЗЗ регламентується «Порядком організації роботи медичної бригади при наданні допомоги пацієнтам з підозрою або хворим на коронавірусну хворобу» згідно дійсного наказу №48 КНП «КМКЛ №4». Після закінчення роботи, проведеної санітарної обробки та зняття верхнього комплекту ЗІЗу персонал опускається ліфтом №2, позначений червоним кольором, на перший поверх в БЗ, де після повторної обробки, прийняття душу перевдягається у медичний костюм та відпочиває. Вихід із будівлі лікарні медичним персоналом здійснюється через вихід №5.

За таких обставин від головного лікаря вимагається неабияка витримка, жорсткість, діловитість. Управлінська діяльність має бути чіткою, бути зрозумілою тощо. Управлінець повинен бути готовим до будь-якого погіршення ситуації і бути надихаючим прикладом для своїх підлеглих.

Висновки до розділу 1

У сучасному суспільстві панує переконання, що основа успіху будь-якої організації – це висококваліфікованне управління. Дійсно, вдала стратегія керівництва у поєднанні із ефективним особистісним набором якостей спроможні створити продуктивні умови для розвитку будь-якої організації в усіх сферах діяльності, зокрема і в медичній сфері. Вирішальну роль тут відіграє низка аспектів, які стосуються не лише самої особистості управлінця, а й зовнішніх чинників.

Так, аналізуючи і узагальнюючи представлені теоретичні відомості, можна зробити висновок, що ефективність управлінської роботи перевіряється образом, який створює призначена особа на посаду. Тож до факторів, які здатні вплинути на образ ідеального і реального керівника, входять: особистісні риси керівника; необхідні для управління вміння, знання, задатки та здібності;

особливості характеру поведінки керівника, включаючи його стилі управління. Але існують й інші фактори, що мають не менший вплив. Це так звані зовнішні критерії. Зокрема, це специфіка ситуації, де саме здійснюється управління та кліматична різномірність соціальної групи, яку у нашому випадку складає медичний колектив. Важливим виступає тут також особистісна та ситуативна тривожність серед персоналу, які можуть виникати за рахунок впливу навколишнього середовища або дій керівника.

Специфіку управління медичним персоналом складає необхідність залучення до роботи декількох типів керівників. По-перше, менеджерів середнього дзвена, а, по-друге, власне вищих управлінців. Це пов'язують з системою охорони здоров'я, де існують два окремі види установчих організацій. Також для управління медзакладом вкрай необхідне чітке розуміння системи виробничих відносин, ієрархічних зв'язках та структури правил, прав, відповідальностей і обов'язків медичного спрямування. А також важливо найбільшим чином, аби у керівника було вміння впливати на оточуючих, здатність захистити і прийняти сторону медичного персоналу, професіоналізм і глибокі знання у медичних аспектах.

Система управління змінюється у відповідності зі змінами в структурах робочої дійсності. Так, у період пандемії виникли нові обставини, що змусили докорінно змінити устрій медзакладу, його систему реалізації наказів, планування заходів тощо. Це у свою чергу вимагало перебудови поведінки від співробітників, а відтак і зміни у характері управління керівництвом.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ОБРАЗУ ІДЕАЛЬНОГО ТА РЕАЛЬНОГО КЕРІВНИКА У МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

2.1. Методологічні засади та організація емпіричного дослідження

Сутність наукового пізнання полягає в отриманні результату через наукову діяльність. Вона у свою чергу є наслідком опису реальності, що подається через певне тлумачення гіпотетично можливих процесів і явищ, які подаються через методи наочно-образної структури: малюнки, діаграми, текст тощо. Як зазначав Н.В. Дружинін, еталоном наукового пошуку є поява нових відкриттів, що пов'язані зі спробами пояснити теоретичні аспекти навколишнього. Але тут варто наголосити на тому, що наукове пізнання не обмежується лише теоретичним обґрунтуванням та описом. За автором, усі існуючі форми отриманих даних вкладаються в парадигму "емпіричне - теоретичне знання", де мають місце такі елементи як власне сам факт теорії, прикладне заключення, певна взаємозалежність факторів, закон, теоретичне обґрунтування [23].

Якщо розглядати проблему дослідження образів реального та ідеального керівників в розрізі методології, можна відкинути визначення конкретних методів і методик дослідження, адже методологія як філософська структура не

намагається виділити конкретні прийоми, вона оперує загальними концепціями та принципами, що задіюються при організації психологічного дослідження.

Тож на рівні філософської методології проблема дослідження управління та особистісної структури керівників може розглядатися у площині ієрархічності структур, міжрангових зв'язках, забезпеченні сталості систем. Управління як функція та керівник як головний компонент даної функції виступають невід'ємною складовою процесу забезпечення життєдіяльності будь-якої системи.

Рівень загальнонаукової методології висвітлює проблему з позиції перетину її з іншими галузями науки. Тут феномен дослідження управління та структури образів керівника стоїть на перетині багатьох соціально-психологічних наук, зокрема соціології, менеджменту, психології тощо.

Рівень конкретно-наукової методології розглядає феномен керівництва та керівника з позиції саме методів і принципів організаційної психології, яка з'явилася на початку 20-го сторіччя. Оскільки на даному етапі зародилися перші уявлення щодо реалізації процесу управління, зокрема завдяки діяльності Ф. Тейлора та А. Файоля, проблема управління почала розглядатися з позиції прибутків та оптимізації виробництва.

На останньому рівні методик і технік проблема висвітлюється з огляду на теоретичні відомості щодо пошуку і використання певних технік для реалізації проведення досліджень. Тут розглядається управління та структура образів управлінця у розрізі безпосередніх дій, які приміняються для реалізації поставлених цілей і задач. При цьому враховується психологічна, культурна, соціальна та інші складові.

Загалом, вивчення проблеми образів реального та ідеального розпочалося ще з досліджень Л. С. Виготського, який виділяв в семіотичній моделі вищих функцій людини образ ідеального.

Дослідженнями в області психологічних особливостей керівника займалася численна кількість науковців. Так, М. Вудкок і Д. Френсіс розробили тест "Аналіз своїх обмежень", що дозволяє проаналізувати сильні та слабкі

сторони особистості у сфері управління, а також визначити присущі компетентності для реалізації цього процесу. Так, виділяється на основі розробленої ними методики категорія здібностей базових управлінських компетенцій, до якої входить 11 рядів здібностей, умінь та знань [13]:

- ✓ вміло керує собою і своїм часом;
- ✓ підтримує загальнолюдські цінності;
- ✓ здатен чітко визначати професійні та особистісні цілі, завдання;
- ✓ систематично підвищує свої професійну кваліфікацію і особистісний розвиток;
- ✓ здатен вирішувати проблеми швидко і ефективно;
- ✓ здатен гнучко реагувати на зміну ситуації та креативно з неї виходити;
- ✓ впливає на оточуючих опосередковано, не вдаючись до прямих наказів;
- ✓ швидко засвоює сучасні прийоми і технології в управлінні;

У своїх дослідженнях Б. А. Ясько продовжила досліджувати основні компетентності і компетенції ідеального та реального керівників. Дослідник визначає, що базовими компетенціями є такі, що є необхідними для реалізації роботи в межах однієї сфери. При цьому зазначається, що так звану порогову компетенцію складає специфічна компетентність, яка пов'язана зі значним досвідом роботи. Зазначається також, що базовими компетенціями для керівника виступають комунікативність, здатність до управлінської діяльності, гнучкість, емоційний інтелект тощо. У своїх дослідженнях автор проводить аналіз основних компетенцій на базі лікарів-керівників за допомогою шкал методу діагностики управлінських компетентностей, де основним визначалося, що для керівників медичного закладу є головними такі компетентності, як вміння визначати свої пріоритети та підтримувати загальнолюдські цінності, стремління до навчання та підвищення своєї кваліфікації та комунікативні навички [78].

Г. Б. Морозова пропонує досліджувати компетенції керівників за допомогою трьохступінчатої системи. Вона визначила, що основною задачею

для керівника є уміння набувати і передавати знання. Так, за допомогою даної системи оцінюється персону керівника за наступною градацією:

- ✓ базовий рівень – керівник у своїй управлінській діяльності демонструє звичайні результати діяльності, що ґрунтуються на набутому знанні та вмінні приміряти його на практиці;
- ✓ високий рівень – не лише демонструє відповідну поведінку в управлінні використовує вдалі прийоми, а й може розповісти, чому саме він в тій, чи іншій ситуації вдається то таких дій;
- ✓ найвищий рівень – керівник окрім вже зазначеного здатен передавати свої знання та навчити інших використовувати ці патерни у поведінці.

Структура образу "хорошого" керівника була виділена дослідженнями, що проводилися Ю.В. Тихонравовим. Так, за проведенням опитування, зокрема якісним методом аналізу виділяється структура особистості "хорошого" керівника, до якої входять такі риси як нестандартність прийняття рішень, значний досвід роботи та опція "дар божий", яка включає в себе навички комунікації, соціальну атракцію, вміння ладнати з іншими, а також авторитетність. Дослідження реалізовується на основі задавання питань респондентам по типу "Що найважливіше для хорошого керівника?" [62].

2.2. Методичний інструментарій емпіричного дослідження

Кожне наукове дослідження здійснюється у відповідності до визначених правил і чіткої структури дій, без якої проведення дослідів є фактично неможливим. Кожна наукова сфера, починаючи прикладними і точними науками та закінчуючи суспільними, гуманітарними, зобов'язана опиратися на принципи парадигм і відповідних процедур реалізації досліджень.

Для реалізації нашої мети та завдань дослідження використовувалися наступні методи емпіричного дослідження:

- Метод семантичного диференціалу на визначення образів ідеального та реального керівників;
- Методика на визначення стилю управління керівника: "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова);
- Тест визначення ставлення підлеглих до керівника: "Керівник очима підлеглих (Я. В. Подоляк);
- Опитувальник на задоволеність роботою: "Задоволеність роботою" (Т. Іванова, Є. Расказов, 2012);
- Тест на визначення тривожності (Спілбергера в адаптації Ханіна).

Дані методи являють собою форми кількісних методів збору інформації.

Семантичний диференціал застосовується в психосемантиці для побудови суб'єктивних семантичних просторів Розроблений він був Ч. Осгудом в 1952 році. Його перевагою є можливість роботи з великими групами, а недоліком – обмеженість оціночних шкал. Семантичний диференціал представляється досліджуванним у вигляді однополюсного або двополюсного набору дескрипторів.

У нашому дослідженні ми реалізовували нашу роботу з семантичним диференціалом, побудованим на основі аналізу теоретичної частини в підрозділі 1.2., який також задіювався у попередньому дослідженні. Так, даний семантичний диференціал дозволяє виявити основні характерологічні якості в семантичному полі досліджуваних, які присущі на їх думку ідеальному та реальному керівникам. Тож, до кінцевого формату увійшли наступні біполярні шкали:

Таблиця 3.1

Пасивний-Активний
Ініціативний-Безініціативний
Має почуття гумору-Не має почуття гумору
Впевнений у собі-Невпевнений у собі
Дружелюбний-Замкнутий
Емоційно стійкий-Не контролює своїх емоцій

Має високі комунікативні навички-	Не має високих комунікативних навичок
Вміло керує собою і своїм часом-	Невміло керує собою і своїм часом
Підтримує загальнолюдські цінності-	Не підтримує загальнолюдські цінності
Здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання-	Не здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію-	Не підвищує свою професійну кваліфікацію
Гнучкий	Застрягаючий
Сміливий у прийнятті рішень-	Вагається щодо прийняття рішень
Чесний-	Дещо приховує
Авторитарний-	Демократичний
Імпульсивний-	Врівноважений
Агресивно налаштований на критику-	Спокійно налаштований на критику
Організований у роботі-	Неорганізований у роботі
Жорсткий-	М'який
Авторитетний-	Неавторитетний
Піклується про підлеглих-	Не піклується про підлеглих
Відстоює права і свободи підлеглих-	Не відстоює права і свободи підлеглих
Має критичне, аналітичне мислення-	Не має критичного аналітичного мислення
Уважний до потреб персоналу-	Неуважний до потреб персоналу
Стресостійкий-	Піддатливий стресу

Градація оцінки за кожною з представлених вище шкал була семибальною (від -3 до 3). Кожному з респондентів пропонувалося оцінювати шкали у відповідності з силою прояву тієї, чи іншої характеристики у ідеального та реального керівника.

Методика на визначення стилю управління керівника: "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова). Однією з провідних характеристик в оцінці керівника є його стиль управління. Саме з цієї мети був розроблений даний опитувальник. Він побудований на основі 16 груп тверджень, де зазначаються характеристики керівника, направлені здебільшого на визначення його

особливостей ділової поведінки. Кожна група включає з 3 варіанти відповіді, що кодуються буквами а, б, в. Респондентам необхідно, дивлячись на ці варіанти, визначити, якою мірою представлені характеристики відповідає їхньому керівнику.

Дана методика дозволяє оцінити наступні шкали:

1. Шкалу директивності поведінки в управлінні
2. Шкалу демократичності в управлінні
3. Шкалу ліберальності в управлінні

Тест визначення ставлення підлеглих до керівника: "Керівник очима підлеглих (Я. В. Подоляк). Образ керівника безпосередньо залежить від його характеристик. Дана методика досліджує ставлення колективу до свого керівника через низку параметрів, які висвітлюють не лише загальний настрій у колективі, а й безпосередньо досліджує сутність самого керівника. Так, опитувальник дозволяє дослідити образ за наступними шкалами:

1. Шкала компетентності та професійної майстерності керівника
2. Шкала емоційності, чуйності та людяності
3. Шкала вимогливості та справедливості

Результати шкал сумуються за відповідями респондентів. Загалом, в опитувальнику представляється 20 питань, з якими досліджуваний може погодитися, чи не погодитися. Кожна відповідь нараховує 1 бал до шкали. До речі, тут цікавими для нас є результати не лише окремо за кожною зі шкал, а й сумарний показник, що демонструє рівень сумісності колективу з керівником.

Опитувальник на задоволеність роботою: "Задоволеність роботою" (Т. Іванова, Є. Расказов, 2012) побудований для оцінки задоволеності колективом своїм актуальним професійним становищем. Так, згідно авторів, параметри можна визначити за наступним переліком шкал:

1. Задоволеність процесом і змістом роботи;
2. Задоволеність колективом;

3. Задоволеність керівництвом;
4. Задоволеність організацією праці;
5. Задоволеність заробітною платою;
6. Загальний показник задоволеності працею.

Під час нашого дослідження особливої уваги заслуговує шкала задоволеності керівництвом, а також зв'язок цих представлених шкал зі шкалами інших методик.

Тест на визначення тривожності (Спілбергера в адаптації Ханіна) визначає ситуативну та реактивну тривожність. Об'єктивно тривожність впливає на бачення індивідами навколишнього середовища. Відповідно до цього їх оцінка реального та ідеального керівників якоюсь мірою залежить від їх оцінки навколишньої дійсності.

Так, тест виділяє дві основні шкали:

1. Шкалу реактивної тривожності, яка дозволяє вимірювати рівень тривожності як стан або особистісну властивість;
2. Шкалу ситуативної тривожності, яка досліджує емоційний фон індивіда, що виникає на основі впливу на нього об'єктивних чинників.

Так, в опитувальнику пропонується досліджуваним відповісти на 40 питань (по 20 на кожну шкалу). Система відповідей розділена на 4 бали, де 1 – ні, це не так, а 4 – абсолютно вірно.

Статистична обробка здійснювалася за допомогою таких методів статистичної обробки як визначення середніх показників, факторний та кореляційний аналіз Пірсона. Додатковими методами перевірки виступали t-критерій Стьюдента. Додатковими перевіроочними методами є метод визначення міри вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна та критерій сферичності Бартлета. Для реалізації цього використовувався статистичний пакет SPSS 23.0.

2.3. Процедура проведення емпіричного дослідження

Під час проведення дослідження респондентам були запропоновані для заповнення зазначені вище методики. Вони були скомпоновані в анкету за логічними блоками. Даний метод збору інформації називають методом опитування [23]. Він передбачає отримання відповідей від респондентів на представлені їм форми збору інформації. Такі форми залежать від специфіки проведення. Так, наприклад, може виділятися як усна або письмова. У нашому дослідженні вона була представлена письмовою формою, адже проводилась за допомогою зіставлених формулярів.

Так, у формулярі були представлені тестові матеріали у наступній послідовності:

1. Тест на визначення тривожності (Спілбергера в адаптації Ханіна);
2. Семантичний диференціал;
3. Тест визначення ставлення підлеглих до керівника: "Керівник очима підлеглих (Я. В. Подоляк);
4. Опитувальник на задоволеність роботою: "Задоволеність роботою" (Т. Іванова, Є. Расказов, 2012);
5. Методика на визначення стилю управління керівника: "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова).

Опитувальник був зіставлений вручну за допомогою програми Word та роздрукований більш ніж на 40 копій. Потім зібраний емпіричний матеріал вручну переносився в програму SPSS 23.0.

Також варто зауважити, що у першому анкетному блоці відбувався збір такої важливої для дослідження інформації як вік і стать. А перед цим було представлено звернення до респондентів, де зазначалося про специфіку збору інформації та анонімність проведення.

Зважаючи на карантинні обмеження в умовах пандемії, безпосереднього доступу до респондентів не було. Тому була відповідальна людина в лікарні, яка передавала опитувальники іншим респондентам, які у свою пергу передавали їх даль. Таким чином, збір даних відбувався методом "сніжного кому", коли тестовий матеріал розповсюджується в середовищі від одного досліджуваного до іншого.

Звичайно, такий метод має свої недоліки.

1. По-перше, може виникнути проблема неточності в розумінні, адже без безпосереднього контакту з досліджуваним немає змоги точно передати інструкції та пояснення.
2. По-друге, може знижуватися чесність та сумлінність респондентів, що позначатиметься на загальній картині.
3. По-третє, виникає ризик, що пов'язаний з часом проходження. Тобто немає змоги проконтролювати, чи відповідають респонденти на опитувальних в один час, а не відкладають і повертаються до нього (це значною мірою викривлює дані).

Але є й позитивні сторони у даному способі. Наприклад, можливість опитування значної кількості респондентів за дуже короткий термін.

Вибірка.

Дослідження образів реального та ідеального керівників відбувалося на базі КМКЛ №4. Пройти дослідження пропонувалось лікарям зі значним досвідом роботи. Усі лікарі мають відповідну освіту та найвищий рівень кваліфікації. Загалом, у дослідженні взяло участь 40 респондентів. Вікова градація учасників становила від 20 до 68 років. Найбільш представленою віковою групою стали досліджувані віком від 25 до 35 та від 44 до 50 років. За гендерною складовою вибірка розподіляється наступним чином: 60 % – жінки, 40% – чоловіки. Тобто статистично можна спостерігати нормальний розподіл за

гендерною складовою. Представленість обох статей та вікова різноманітність дають нам змогу переходити до подальшого дослідження.

Висновки до розділу 2

При плануванні дослідження враховувалися такі його основні складові як: мета дослідження; об'єкт пізнання; предмет пізнання; гіпотеза. Кожне дослідження має ґрунтуватися на основах методології. Також обов'язково мають бути визначені відповідні методи і методики.

Для нашого дослідження були відібрані наступні за такою схемою:

- Метод семантичного диференціалу на визначення образів "ідеального" та реального керівників, яким досліджуємо фактори, що пов'язані з внутрішніми особливостями самого управлінця (наприклад, необхідні для управлінця характерологічні риси, здібності, вміння, знання). Семантичний диференціал визначає відповідні образи у досліджуваних, які можна зіставити і порівняти.
- Методика на визначення стилю управління керівника: "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова), яка базується на визначенні поведінкової складової управлінця, що демонструє уявлення респондентів про особливості поведінкової складової образу керівника.
- Тест на вивчення ставлення підлеглих до керівника: "Керівник очами підлеглих (Я. В. Подоляк), який допомагає упевнитись у тому, що ставлення медичного персоналу буде залежати від образу керівника.
- Опитувальник на задоволеність роботою: "Задоволеність роботою" (Т. Іванова, Є. Расказов, 2012), яку ми використовуємо як допоміжну, аби остаточно упевнитись у стані соціальної ситуації в групі та соціальному виборі.
- Тест на визначення тривожності (Спілбергера в адаптації Ханіна) з метою дослідити рівень тривожності у підлеглих.

РОЗДІЛ 3
АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ВИВЧЕННЯ ОБРАЗУ
ІДЕАЛЬНОГО ТА РЕАЛЬНОГО КЕРІВНИКА У МЕДИЧНОГО
ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

3.1. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження

При обробці та інтерпретації даних у програмі SPSS на першому етапі дослідження був задіяний метод дослідження середніх значень. Для більш точного розуміння нами була переведена 7-бальна шкала семантичного диференціалу від -3 до 3 у більш просту градацію від 1 до 7, де середнім

значенням виступає показник з цифрою 4. Відповідно будь-яке відхилення від даної цифри рахуватиметься як прояв тієї, чи іншої характеристики.

Загалом, за результатами підрахунків описових статистик можна побудувати графік розподілу характеристик обох образів. Тому аналізуючи динаміку основних показників першого етапу дослідження, тобто семантичного диференціалу, було визначено наступний розподіл середніх значень для образу ідеального керівника (табл. 3.2, детально у додатку Б):

Таблиця 3.2

Пасивний-Активний	2,25
Ініціативний-Безініціативний	5,70
Має почуття гумору-Не має почуття гумору	3,07
Впевнений у собі-Невпевнений у собі	2,25
Дружелюбний-Замкнутий	2,43
Емоційно стійкий-Не контролює своїх емоцій	2,07
Має високі комунікативні навички-Не має високих комунікативних навичок	2,43
Вміло керує собою і своїм часом- Невміло керує собою і своїм часом	3,18
Підтримує загальнолюдські цінності- Не підтримує загальнолюдські цінності	2,58
Здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання- Не здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання	3,55
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію- Не підвищує свою професійну кваліфікацію	2,83
Гнучкий Застрагаючий	2,04
Сміливий у прийнятті рішень-Вагається щодо прийняття рішень	2,13
Чесний-Дещо приховує	2,97
Авторитарний-Демократичний	4,35
Імпульсивний-Врівноважений	4,25
Агресивно налаштований на критику-	6,70

Спокійно налаштований на критику	
Організований у роботі-Неорганізований у роботі	3,40
Жорсткий-М'який	4,00
Авторитетний-Неавторитетний	2,63
Піклується про підлеглих-Не піклується про підлеглих	2,70
Відстоює права і свободи підлеглих- Не відстоює права і свободи підлеглих	2,80
Має критичне, аналітичне мислення- Не має критичного аналітичного мислення	3,02
Уважний до потреб персоналу-Неуважний до потреб персоналу	2,50
Стресостійкий-Піддатливий стресу	2,23

За такою ж схемою були досліджені і дані щодо образу реального керівника (табл. 3.3, детально дані наведено у додатку В):

Таблиця 3.3

Пасивний-Активний	6,50
Ініціативний-Безініціативний	2,87
Має почуття гумору-Не має почуття гумору	2,55
Впевнений у собі-Невпевнений у собі	2,60
Дружелюбний-Замкнутий	3,03
Емоційно стійкий-Не контролює своїх емоцій	3,25
Має високі комунікативні навички- Не має високих комунікативних навичок	2,42
Вміло керує собою і своїм часом-Невміло керує собою і своїм часом	4,05
Підтримує загальнолюдські цінності- Не підтримує загальнолюдські цінності	2,73
Здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання- Не здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання	4,93
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію-Не підвищує свою професійну кваліфікацію	3,12

Гнучкий Застрягаючий	2,32
Сміливий у прийнятті рішень-Вагається щодо прийняття рішень	2,95
Чесний-Дещо приховує	5,70
Авторитарний-Демократичний	2,35
Імпульсивний-Врівноважений	3,17
Агресивно налаштований на критику- Спокійно налаштований на критику	2,65
Організований у роботі-Неорганізований у роботі	2,25
Жорсткий-М'який	2,74
Авторитетний-Неавторитетний	2,04
Піклується про підлеглих-Не піклується про підлеглих	3,22
Відстоює права і свободи підлеглих- Не відстоює права і свободи підлеглих	3,13
Має критичне, аналітичне мислення- Не має критичного аналітичного мислення	3,32
Уважний до потреб персоналу-Неуважний до потреб персоналу	3,41
Стресостійкий-Піддатливий стресу	2,73

Для легшого розуміння було побудовано наступний графік, де зображені профілі для обох образів (рис. 3.1):

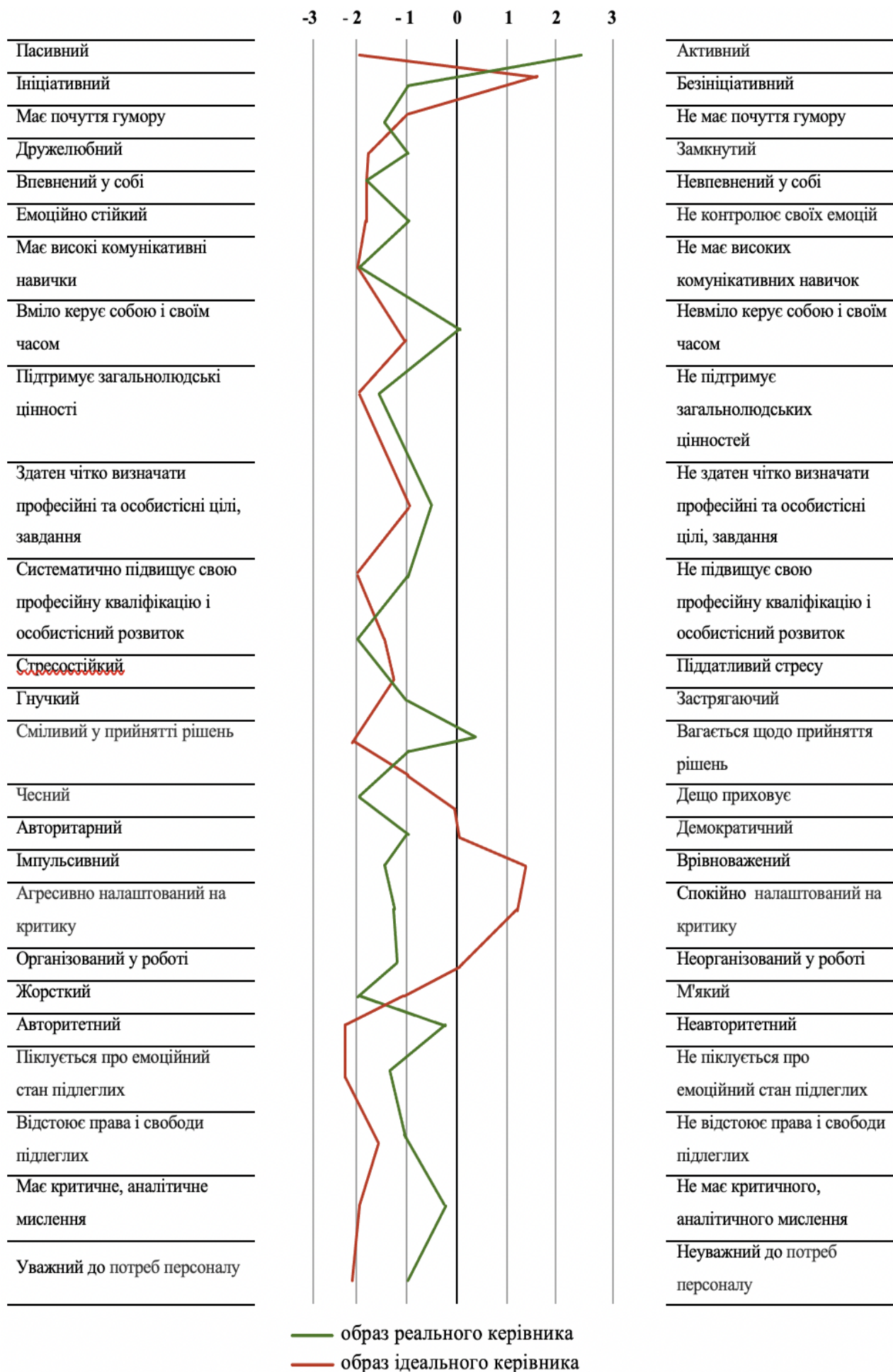


Рис. 3.1 Профілі ідеального та реального керівників за результатами семантичного диференціалу

Отже, здійснюючи якісно аналіз результатів семантичного диференціалу, який наочно представлений на графіку, можна зробити деякі висновки. По-перше, ми маємо досить подібні результати для обох образів. За відповідями респондентів стає зрозумілим, що для них реальний керівник є саме таким, як вони собі його малюють в ідеальному світі.

Так, найбільша подібність спостерігається за наступними критеріями:

- Впевнений у собі
- Дружелюбний
- Має високі комунікативні навички
- Має почуття гумору
- Підтримує загальнолюдські цінності
- Гнучкий
- Стресостійкий
- Сміливий у прийнятті рішень
- Організований у роботі
- Авторитетний
- Має критичне, аналітичне мислення

Найбільша відмінність полягає у таких аспектах:

- Активність
- Безініціативність
- Здатність чітко визначати професійні та особистісні цілі, завдання
- Чесність

- Агресивна налаштованість на критику

Здійснюючи подальший статистичний аналіз, нами було вибрано факторний метод. Перш ніж перейти безпосередньо до факторного аналізу нам необхідно визначити міри вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна (КМО) та критерій сферичності Бартлета Так, були отримані наступні показники для ідеального образу (додаток Г):

Таблиця 3.5

	КМО	Критерій сферичності Бартлета
Факторний аналіз образу ідеального керівника	,734	,000

З таблиці видно, що всі умови збережено, оскільки критерій сферичності Бартлетта має бути менше 0,5, міри вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна більше за 0,5. Отже, зазначене говорить про те, що, тому можна переходити до інтерпретації образу ідеального керівника.

Так, за результатами подальшого проведення статистичних підрахунків була сформована низка факторів, які відображають образи ідеального та реального керівників. Так, на представленій нижче таблиці можна спостерігати 5 виділених факторів для образу ідеального керівника (додаток Д):

Таблиця 3.6

Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
Вміло керує собою і своїм часом ,849	Уважний до потреб персоналу ,973	Безініціативний -,781	Врівноважений ,766	Впевнений у собі ,593

Підтримує загальнолюдські цінності ,795	Має критичне аналітичне мислення ,870	Пасивний ,761	Авторитарний ,735	Жорсткий -,516
Має високі комунікативні навички ,698	Стресостійкий ,818		Дещо приховує ,498	Сміливий у прийнятті рішень ,516
Емоційно стійкий ,682	Піклується про підлеглих ,460		Спокійно налаштований на критику ,462	
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію ,676				
Здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання ,586				
Дружелюбний ,571				
Гнучкий ,511				
Авторитетний ,507				

Звідси, можна виділити наступну градацію факторів:

- **Фактор 1** – Професіоналізм

- **Фактор 2** – Піклування про підлеглих
- **Фактор 3** – Пасивність
- **Фактор 4** – Стримана диктатура
- **Фактор 5** – Непохитність характеру

Аналізуючи вищезазначений розподіл, можна зробити декілька висновків. По-перше, щодо Фактору 1. Як можна зрозуміти з критеріїв, що увійшли до даного фактору, лікарі перш за все цінують в ідеальному управлінці професійність та високу комунікативність, або ж відкритість характеру. Що не є дивним, оскільки комунікація – це основна складова для побудови відносин. Вона необхідна лікарям не лише для безпосереднього спілкування, а й для встановлення правильності діагнозів, точності розуміння тощо.

На перший погляд це два зовсім різних критерії, і поєднати їх в один фактор неможливо, але на практиці – це основа лікарської справи, тому лікарі схильні ототожнювати їх. Адже в умовах професійної дійсності лікарям необхідно на постійній основі комунікувати, аби, наприклад, чітко поставити діагноз, вести хворих, здійснювати переклади тощо. Це все вкладається в поняття комунікації і поза тим зачіпає безпосередньо сферу професійної компетентності.

Як видно з таблиці, лікарям важливо, аби ідеальний керівник був саме дружелюбним, підтримував загальнолюдські цінності, мав високі комунікативні якості, був гнучким у взаємодії і прийнятті рішень. Ці характеристики говорять про прагнення, аби керівник демонстрував відкритість у спілкуванні, людяність, повагу тощо. До речі, що й підтверджується наступним Фактором 2.

До другого фактору увійшли наступні якості керівника. Зокрема, серед них можна відмітити уважність до потреб персоналу, наявність критичного та аналітичного мислення, піклування про підлеглих. Ці характеристики знову ж таки говорять про наявність відкритої комунікації, а особливим чином яка

стосується сфери потреб співробітників. Тобто лікарям важливо, аби їх чули, аби їх бажання задовольнялися. Що є абсолютно звичайним чинником в робочій діяльності. Оскільки адекватна комунікація між управлінцем і підлеглими – запорука здорового робочого процесу. Вона знижує рівень стресу, мотивує та підвищує продуктивність діяльності [46]. До цього фактору також увійшла стесостійкість. Це знову ж таки можна пояснити з позиції витримки в комунікації. Тобто ідеальний управлінець повинен бути готовим до постійного турбування з їх сторони, тому не має реагувати агресивно, а спокійно вислуховувати прохання та скарги.

Наступний фактор, або Фактор 3, висвітлює пасивність ідеального управлінця. Це нам може говорити про небажання лікарів до змін. Тобто вони воліють працювати без нововведень, стабільно та чітко розуміючи, що від них вимагають. А усі нові покращення сприймаються ними негативно.

Звідси, ідеальний керівник має бути пасивним, не вводити активно нові умови для змінення поведінкових звичок підлеглими. Це може стосуватися таких аспектів як нові схеми у лікуванні, розпорядок чергування, ремонти у відділеннях, правила поводження з хворими, новий спосіб ведення документації, нова уніформа тощо.

Відповідно Фактору 4, лікарі бажають, аби ідеальний керівник все ж таки мав більш авторитарний стиль в управлінні, але при цьому був врівноважений і спокійно налаштований на критику. Із зазначеного ми можемо зробити висновок, що лікарі бажають бачити на керівній посаді “доброзичливий” підтип авторитарного стилю управління [70], який характеризується наявністю між підлеглими та високопосадовцем раціональної дискусії, групового прийняття рішень, але попри це одноосібність підбиття підсумків і можливість змінення групового рішення управлінцем на його користь. Іншими словами підлеглі хотіли б, аби їх думку враховували, але остаточне слово все таки залишалося за керівником.

Саме цим припущенням можна також пояснити і той факт, що до даного фактору входить схильність ідеального управлінця дещо приховувати. Адже для одноосібного прийняття рішень управлінцю не надто важливо ділитися своїми планами, думками з іншими. Він самотужки порівнює усі “за” та “проти” і на основі них приймає зовсім відмінне рішення. Відповідно це спонукатиме підлеглих думати, що управлінець знає щось більше або не поділився інформацією у повній мірі.

Останній Фактор 5 демонструє нам ідеального керівника за позиції непохитності характеру. Так, лікарі визначили, він має бути впевненим у собі, жорстким, сміливим у прийнятті рішень. Деякою мірою це є підтвердженням попереднього фактору. Тобто підлеглі розглядають авторитарний стиль як найбільш вдалий для реалізації управлінського процесу. Адже жорсткість, сміливість, непохитність – це характеристики авторитарного стилю.

У ході статистичного дослідження також був розглянутий і реальний образ керівника. Статистична перевірка підтвердила, що дані точні і на них можна опиратися (додаток Г):

Таблиця 3.6

	КМО	Критерій сферичності Бартлета
<i>Факторний аналіз образу реального керівника</i>	,548	,000

Тож далі ми можемо переходити до розгляду та інтерпретації даних. Так, за результатами математичної обробки факторного аналізу було визначено 7 груп критеріїв (факторів) для опису, що зображено в таблиці 3.7. Більш детально дані можна розглянути у додатках (додаток Е).

Таблиця 3.7

Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6	Фактор 7
Організаційний у роботі ,973	Відстоює права і свободи підлеглих ,878	Ініціативний -1,004	Гнучкий ,909	Агресивно налаштований на критику ,725	Вагається у прийнятті рішень -,794	Емоційно стійкий ,695
Жорсткий ,415	Піклується про підлеглих ,873	Впевнений у собі -,773	Стресостійкий ,549	Імпульсивний ,661	Дещо приховує -,612	Має високі комунікативні навички ,642
	Авторитетний ,711	Активний -,555	Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію ,523	Авторитарний ,624		Дружелюбний ,522
	Має критичне, аналітичне мислення ,563					Підтримує загальнолюдські цінності ,458
	Уважний до потреб персоналу ,405					Має почуття гумору ,448

Звідси можна виділити наступну градацію факторів:

- **Фактор 1** – Послідовність в роботі
- **Фактор 2** – Піклування про підлеглих
- **Фактор 3** – Дієвість
- **Фактор 4** – Професіоналізм
- **Фактор 5** – Авторитарний стиль
- **Фактор 6** – Прийняття рішень
- **Фактор 7** – Відкритість

Згідно розподілу перший фактор описує чіткість в роботі. До нього увійшли такі критерії як організованість у роботі та жорсткість. Можливо, вони поєднуються на основі чіткості розпоряджень та їх виконанні. Адже дуже часто стремління ставити завдання перед підлеглими і контролювати їх виконання, аби досягти організованості в структурі, розцінюється працівниками як примус і жорсткість. Тому є велика вірогідність, що даний фактор орієнтується саме на цю позицію.

Фактор 2 висвітлює ставлення до працівників, оскільки більшість з критеріїв, які його утворюють, змістовно пов'язані саме з піклуванням про підлеглих. Наприклад, це підтверджує наявність таких як уважність до потреб персоналу, відстоювання прав і свобод підлеглих, піклування про підлеглих, а як наслідок – авторитетність. Звідси, в очах лікарів реальний керівник є досить уважною до інших особою, здатен визначати потреби підлеглих, приймає їх скарги, реагує на стани в колективі, сприяє його позитивному розвитку.

Наступний фактор, або Фактор 3, називається фактором дієвості. Так, респонденти визначили, що реальний керівник ініціативний, активний та впевнений у собі. Представлені критерії описують керівника за позиції готовності до вигадкування нововведень та частоті їх впровадження. Інакше

кажучи, реальний керівник відрекомендував себе досить дієвою людиною, який вводить постійно ноухау, намагається покращувати як якісь структурні робочі елементи, так і, можливо, елементи соціальної взаємодії.

Впевненість у собі як частина цього фактор може пояснюватися наступним. Наприклад тому, що керівнику необхідно задіювати значну кількість сил для реалізації наміченого, можливо навіть виконувати усе самотужки і йти на противагу колективу. Адже, як нам уже відомо з попереднього аналізу образу ідеального керівника, респонденти визначають пасивність як основний фактор в структурі образу. Звідси, дуже вірогідною є тенденція у підлеглих до неприйняття нових умов і покращень, можливо навіть стремління протидіяти новим умовам.

Показовим також є і Фактор 4, що вміщає в собі опис образу зі сторони професійної дійсності. Так, реальний керівник для опитуваних є стресостійкою, гнучкою людиною та такою, що систематично підвищує свою професійну кваліфікацію.

До Фактора 5 увійшли дескриптори, що описують стиль поведінки. За результатами аналізу даних було виділено наступне. Респондентам притаманно оцінювати реального керівника досить сильно, жорсткою особою (що, до речі, підтверджується першим фактором). Як видно з таблиці, до п'ятого фактору увійшли агресивна налаштованість на критику, імпульсивність в діях та авторитарність.

Усі представлені характеристики свідчать про використання реальним керівником авторитарного стилю керівництва, для якого якраз властивим є вдаватися до жорстких методів і методів сили.

Наступний фактор теж несе досить цікаву для дослідження інформацію. Фактор 6, на нашу думку, показує своєрідність керівника приймати рішення та діяти в різноманітних ситуаціях. Тож аналізуючи дані, було встановлено, що реальний керівник в очах підлеглих є не надто сміливим у прийнятті рішень та

відповідно викликає відчуття у респондентів не повної відкритості, нещирості та приховуванні повної інформації.

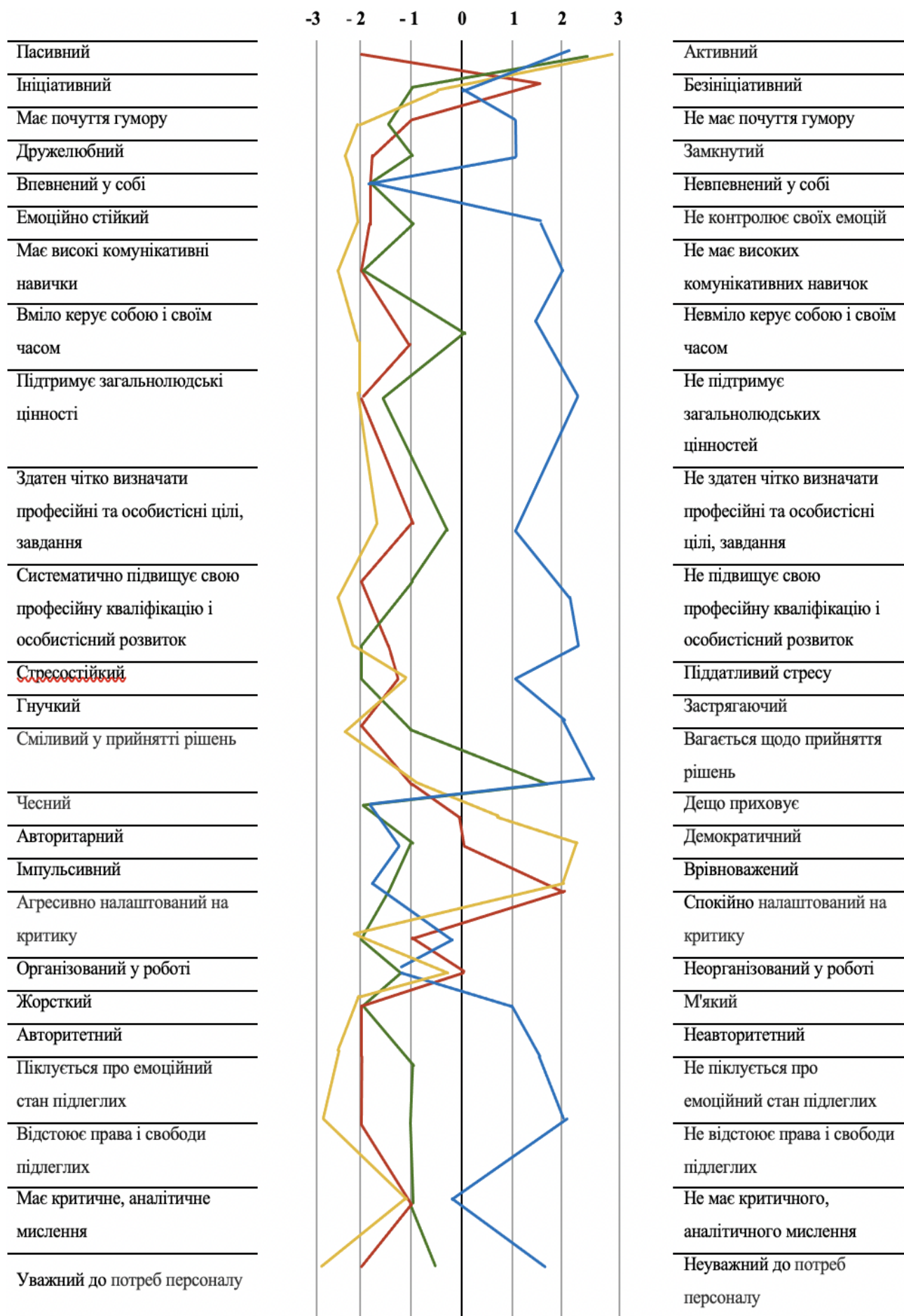
Як уже зазначалося, ми вважаємо, що стремління респондентів оцінювати управлінця як такого, що приховує факти, йде від його здатності приймати рішення. Тобто з одного боку керівник бере на себе відповідальність, вирішує самостійно проблеми, приймає важкі рішення (можливо навіть у ході радячись з підлеглими), а з другого – не інформує підлеглих про свої наміри, ігнорує поради колег і ставить їх вже перед фактом прийнятого самотужки рішення у кінцевому рахунку.

Останній Фактор 7 вказує нам на високі комунікативні навички в образі реального керівника. Принагідно сказати, що за оцінками респондентів реальний керівник емоційно стійкий, дружелюбний, має високі комунікативні навички та почуття гумору, підтримує загальнолюдські цінності.

Усе зазначене засвідчує відкритість управлінця і його соціальні компетентності, які мають досить високий рівень. Можливо, цей фактор безпосередньо пов'язаний з Фактором піклування про підлеглих. Адже через таку значну відкритість керівник і дізнається про проблеми колективу, а відповідно і здатен повпливати на ситуацію і вирішити якісь спірні питання або ситуації, або ж задовольнити прохання тощо.

Продовжуючи наше дослідження, хотілось би відмітити, що схожу процедуру з семантичним диференціалом було пророблено нами у попередній кваліфікаційній роботі. Тож логічно було б порівняти отримані результати. Для перевірки значимості відмінностей ми використали t -критерій Стьюдента, який встановив, що значимі відмінності існують (0,000).

Отже, ґрунтуючись на попередні дані, було схематично зіставлено наступний порівняльний аналіз профілів образів реального та ідеального керівників двох досліджень (рис. 3.5):



— образ реального керівника (досл. 1) — образ реального керівника (досл. 2)
 — образ ідеального керівника (досл. 1) — образ ідеального керівника (досл. 2)
 Рис. 3.5 Порівняльний аналіз образів реального та ідеального керівників двох досліджень

Аналізуючи представлений графік, стають зрозумілими деякі наступні факти. Перше, що кидається в очі, це те, що образи реального керівника значною мірою відрізняються. Тобто думка респондентів змінилася з ходом часу.

Так, найбільш помітними відмінностями в образах можна визначити такі фактори семантичного диференціалу:

Таблиця 3.8

Перший образ реального керівника	Другий образ реального керівника
Замкнутий	Дружелюбний
Не має почуття гумору	Має почуття гумору
Не контролює своїх емоцій	Емоційно стійкий
Не має високих комунікативних навичок	Має високі комунікативні навички
Невміло керує собою і своїм часом	Підтримує загальнолюдські цінності
Не підвищує свою професійну кваліфікацію і особистісний розвиток	Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію і особистісний розвиток
Неавторитетний	Авторитетний
Не піклується про емоційний стан підлеглих	Піклується про емоційний стан підлеглих
Неуважний до потреб персоналу	Уважний до потреб персоналу

Спільними виявилися такі дескриптори:

- Активний
- Ініціативний

- Впевнений у собі
- Не здатен чітко визначати професійні та особистісні цілі, завдання
- Дещо приховує (скритний)
- Авторитарний
- Агресивно налаштований на критику
- Жорсткий
- Авторитарний
- Імпульсивний

Тож як можна зрозуміти, стійкою залишається характеристика авторитарності, або ж використання авторитарного стилю управління. Оскільки усі спільні риси, що були визначені, входять в модель авторитарного стилю за К. Левіном.

Зміни відбулися у комунікативній та професійній сферах. Так, респонденти тепер схильні характеризувати управлінця більш відкритою, дружньою людиною, яка піклується про підлеглих, професійно ставиться до своєї роботи та систематично підвищує свої знання в області медицини.

До речі, тут знову ж таки можна припустити, що лікарі не розділяють особистісну комунікацію і професійну, тому чим більш відкритою є людина, тим компетентнішою вона здається в очах інших. Або ж ця тенденція діє у зворотньому напрямку: чим більш професійною є людина, тим приємною у спілкуванні вона здається для співрозмовників.

Підтвердженням тому, що ставлення до комунікабельності та професіоналізму змінилося, можна за допомогою факторних аналізів. Так, ми визначили, що до образу теперішнього реального керівника входять Фактор 4 – Професіоналізм та Фактор 7 – Відкритість. Що абсолютно є протилежним

результатом, враховуючи попередній факторний аналіз. Адже до факторного аналізу образу реального керівника, який проводився декілька років тому, входять саме такі фактори як: Фактор 2 – некомунікабельність та Фактор 3 – непрофесіоналізм.

Детально фактори можна побачити на таблиці 8, що зображена нижче:

Таблиця 3.9

Фактор 1 (авторитаризм)	Фактор 2 (некомунікабельність)	Фактор 3 (непрофесіоналізм)
Активний	Врівноважений	Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію і особистісний розвиток
Агресивно налаштований на критику	Не має почуття гумору	Безініціативний
Жорсткий	Замкнутий	Не контролює своїх емоцій
Авторитарний	Не має високих комунікативних навичок	Невміло керує собою і своїм часом
Застрягаючий	Не підтримує загальнолюдських цінностей	Не здатен чітко визначити професійні та особистісні цілі
Неуважний до потреб персоналу	Дещо приховує	Не підвищує свою професійну кваліфікацію і особистісний розвиток
Не піклується про емоційний стан	Неавторитетний	Необізнаний у медицині
Впевнений у собі		Вагається щодо прийняття рішень
		Неорганізований у роботі
		Не відстоює права і свободи підлеглих

		Не має критичного аналітичного мислення
--	--	---

Отже, як можна зрозуміти, на сьогодні підлеглі є більш прихильними до управлінця. Можливо, через фактор піклування про їх потреби. Так, вони зазначають, що наразі реальний управлінець уважний до них, проявляє інтерес до справ в колективі та відділенні. Відповідно, цього не помічалось раніше, оскільки під час минулого дослідження респонденти одностайно зголосилися, що їх управлінець не піклується про емоційний стан підлеглих, не відстоює права і свободи підлеглих та неуважний до потреб персоналу. Якимось чином це можна пояснити впливом пандемії і підвищенням згуртованості на цьому фоні медичного персоналу. Можливо, лікарі почали дбати один про одного більш ретельно, що стосується і самого керівника.

Відсутність особливої різниці в ідеальному образі також констатує і факторний аналіз з попереднього дослідження.

Таблиця 3.10

Фактор 1 (уважність до персоналу)	Фактор 2 (комунікативність)	Фактор 3 (професіоналізм)
Впевнений у собі	Дружелюбний	Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію і особистісний розвиток
Піклується про емоційний стан підлеглих	Має високі комунікативні навички	Вміло керує собою і своїм часом
Уважний до потреб персоналу	Підтримує загальнолюдські цінності	Медично обізнаний
Авторитетний	Має почуття гумору	Гнучкий
Демократичний	Ініціативний	Сміливий у прийнятті рішень
Відстоює права і свободи підлеглих	Активний	Здатен чітко визначити професійні та особистісні цілі, завдання
Агресивно налаштований	Емоційно стійкий	Спокійно налаштований на

на критику		критику
	Чесний	Організований у роботі
	Жорсткий	Врівноважений
		Має критичне аналітичне мислення

Тож, як видно з таблиці, фактори уважність до персоналу, комунікативність та професіоналізм відповідають виділеним факторам з нинішнього дослідження: Фактор 1 – Відкритість та професійність, Фактор 2 – Піклування про підлеглих.

По-друге, продовжуючи інтерпретацію отриманого графіку, стає видно, що образи ідеальних керівників є досить схожими. Звідси, ґрунтуючись на статистичні дані можна говорити про основне неспівпадіння за позицією демократичності. Так, співробітники раніше воліли бачити на управлінській посаді демократичну, лояльну до помилок особу. А наразі вони вбачають тут більш авторитарного керівника. Очевидно, таке суміщення могло відбутися через ситуацію, що виникла. Адже у період пандемії необхідно забезпечувати чіткість та точність роботи, вкрай важливо постійно брати на себе відповідальність, організовувати групу, не варто допускати свавілля серед персоналу тощо. А такі компетентності зазвичай притаманні саме авторитарному керівнику, який жорстко справляється із задачами.

Далі переходимо до більш глибокого аналізу, який досліджує зв'язок між факторами, визначеними за результатами семантичного диференціалу, та іншими методиками. Для цієї мети ми будемо використовувати кореляційний метод (додаток Є).

Звідси, під час підрахунків, було знайдено наступні кореляційні зв'язки між факторами семантичного диференціалу і шкалами методик, що у таблиці (табл. 3.11) наступним чином:

Таблиця 3.11

	Чіткість у роботі – Нечіткість у роботі	Піклування про підлеглих – Непіклування	Дієвість - Недієвість	Професіоналізм - Непрофесіоналізм	Дипломатичність- Авторитарність	Прийняття рішень - Невпевненість	Відкритість - Закритість
Ситуативна тривожність		-,367*				,346*	
Особистісна тривожність							-,335*
Компетентність керівника			,322*		,326*	,343*	
Задоволеність умовами та організацією праці			,352*	,430**			
Задоволеність працею				,325*			
Директивний стиль			,339*				
Колегіальний стиль			-,340*		,316*		

Інтерпретуючи отримані дані, було встановлено наступні факти:

- Помічена низька кореляція між Фактором 2 образу реального керівника (Піклування про підлеглих) та ситуативною тривожністю ($-0,367^*$). З цього ми можемо зрозуміти, що, наприклад, у ситуації зниження або відсутності таких значущих характеристик в поведінці керівника як уважність до потреб персоналу, відстоювання прав і свобод підлеглих, піклування про підлеглих, у персоналу зростає ситуативна тривожність. А як відомо, ситуативна тривожність спричиняється саме зовнішніми факторами. Такими, наприклад, як проблеми в колективі, сім'ї тощо. Відповідно, якщо керівник не є досить уважною до інших особою, не здатен визначати потреби підлеглих, не приймає їх скарги, не реагує на стани в колективі, нехтує бажаннями підлеглих тощо, то підлеглий сприймає цю ситуацію як тривожну і реагує у відповідь.
- За Фактором 3 (Дієвості) також спостерігається декілька зв'язків. По-перше, позитивно корелює з фактором дієвості компетентність керівника ($0,322$). Так, цей взаємозв'язок можна інтерпретувати у наступний спосіб : чим дієвішою є людина, тим компетентнішою її оцінюватимуть підлегли. Тобто ініціативні, активні та впевнені у собі люди викликать відчуття професійної компетентності. Вони викликать таке відчуття, немов вони все знають, все можуть, тому і роблять. По-друге, з дієвістю прямо корелює задоволеність умовами та організацією праці ($0,352^*$). Тобто, чим більш активною людиною буде керівник, чим більше він ініціювати нововведень, тим позитивніше оцінюватиметься це підлеглими і тим задовolenішими вони становитимуться від умов та організації роботи у відділенні. По-третє, фактор дієвості прямо корелює зі шкалою директивного стилю. Цю кореляцію варто розглядати наступним чином: чим директивнішим

є стиль керівника, тим дієвішим оцінюватиметься він в очах підлеглих. І на останок, Фактор 3 обернено корелює з колегіальним стилем ($-0,340^*$), що, до речі, підтверджує прямий кореляційний зв'язок з директивним стилем. Із цього виходить, що чим більше у своїй роботі керівник демонструватиме колегіальний стиль управління, тим не дієвішим він здаватиметься для підлеглих.

- Фактор 4 або ж фактор Професіоналізму має зв'язок з двома шкалами. Перш за все із задоволеністю умовами та організацією праці ($0,430^{**}$) та задоволеністю роботою ($0,325^*$). Стосовно першого варіанта, то ту пояснити його можна так: чим вищим є професіоналізм керівника, тим задоволенішими від умов та організації праці будуть підлеглі. А друга кореляція може тлумачитись, наприклад, чим вищим є професіоналізм, тим загальна задоволеність роботою буде підвищуватись. Принагідно відзначити, що ці шкали пов'язані, адже за змістом розглядають суміжне явище.
- Наступним фактором є Фактор 5 (Дипломатичність). Дипломатичність несе в собі вміння домовлятися, розважливість, врівноваженість. Тож із представленого аналізу випливає, що респонденти вважають дипломатичного керівника, більш компетентним. Про це нам свідчить зв'язок на рівні $0,326^*$.

І цікавим виявився факт того, що колегіальний стиль в управлінні також пов'язується з дипломатичністю ($0,316^*$). Із цього: чим більше колегіальною є поведінка керівника, тим більш дипломатичнішою вона вважається серед підлеглих.

- Далі ситуативна тривожність також обернено корелює з прийняттям рішень ($-0,346^*$) – Фактор 6. Тобто чим більше керівник вагається в очах підлеглих, тим більше підлеглі непокоються. Це є абсолютно

очевидною річчю, оскільки твердість у прийнятті рішень дає впевненість людям у тому, що керівник знає, що робить, може забезпечити для них сталість їх середовища, у якому вони нараз знаходяться, і гарантуватиме, що жоден чинник не вплине на них невгавно. Але якщо ж керівник демонструє невпевненість, то ця невпевненість і передається співробітникам.

Даний фактор також позитивно, хоч і з незначною силою, корелює з компетентністю керівника (0,343). Звідси, чим більша впевненість і швидкість демонструється у прийнятті рішень, тим компетентнішою здається для оточуючого персоналу керівник.

- Особистісна тривожність корелює із Фактором 7 (Відкритість) – (-0,335*). Ґрунтуючись на цьому, можна інтерпретувати цей зв'язок у наступному ключі : чим більш закритим у спілкуванні є керівник, тим більше виникає у підлеглих особистісна тривожність. Логічним чином це пояснюється тим фактом, що у людей можуть вмикатися особистісні чинники і вони будуть розцінювати, наприклад, відсутність почуття гумору у керівника або недружелюбність на свій рахунок – вважатимуть, немов вони винні у цьому, вони, наприклад, пошуткували невдало тощо.

Варто відзначити, що перший фактор або Фактор 1 (Чіткості) в роботі не має жодних кореляційних зв'язків.

Окрім вже визначених пов'язаних між собою факторів семантичного диференціалу (факторного аналізу) з іншими методиками, були ще досліджені й окремо інші кореляційні зв'язки шкал різних методик. І ґрунтуючись на ці результати, було встановлено деякі висновки.

Цікавими виявилися дані, що були отримані при інтерпретації методики на відношення підлеглих до керівника: **"Керівник очима підлеглих"** (Я. В. Подоляк):

Таблиця 3.12

	Компетентність керівника	Емоційність керівника	Вимогливість і справедливість керівника	Керівник - Підлеглий
Компетентність керівника	-	-	,708**	,814**
Емоційність керівника	-	-	,794**	-
Вимогливість і справедливість керівника	,708**	,794**	-	,895**
Задоволеність заробітною платою	-	-	-	-
Задоволеність умовами та організацією праці	,557**	,579**	,433**	,578**
Задоволеність керівництвом	-	-	-	-
Задоволеність колективом	-	-	-	-
Задоволеність процесом та змістом роботи та своїми досягненнями	-	-	,357*	-
Задоволеність працею	,410**	-	,418**	406**

Директивний стиль	,657**	,531**	,430**	,599**
Колегіальний стиль		,655**	-,538**	-,715**
Ліберальний стиль	-,432**	-,385*	-,335*	-,424**
Особистісна тривожність	-	-	-	-
Ситуативна тривожність	-	-	-	-

Методика збирає дані за трьома основними шкалами і однією загальною, яка показує загальну задоволеність у ставленні підлеглого до його керівництва. Так, на таблиці 11, що представлена вище, ми можемо вивести наступні заключення:

- Найбільш суттєвою є кореляція між компетентністю керівника і загальною задоволеністю до нього у ставленні. Так, оскільки кореляція на рівні 0,814** , ми можемо говорити про сильний зв'язок , який інтерпретується наступним чином: чим вища компетентність керівника, тим кращим є до нього ставлення з боку підлеглих.
- Сильний зв'язок на рівні 0,708** між вимогливістю, справедливістю керівника та його компетентністю також говорить нам про те, що люди схильні визначати людину компетентною, якщо вона демонструє у своїй поведінці розважливість, критичність мислення, справедливість і безпристрасність.
- Також щодо вимогливості спостерігається сильна (0,794**) її кореляція з емоційністю керівника. Тобто чим емоційнішою є людина, тим вимогливішою вона буде у робочих стосунках з підлеглими.

- Задоволеність умовами та організацією праці пов'язана з усіма шкалами методики на відношення підлеглих до керівника. Так, можна спостерігати середню силу зв'язку з компетентністю керівника (0,557^{**}), емоційністю або чуйністю (0,579^{**}), вимогливістю і справедливістю (0,433^{**}). З цього ми можемо констатувати, що чим більш чуйним, вимогливим і професійним є керівник, тим більш задоволеними умовами та організацією праці будуть його підлеглі.
- Слабкий зв'язок (0,357^{*}) можна побачити між задоволеністю процесом та змістом роботи, своїми досягненнями і вимогливістю/справедливістю керівника. Очевидно, що люди будуть відчувати себе в роботі значущими, якщо їх керівник буде вимагати від них чогось, а потім справедливо це оцінювати і відзначати. Тому і виявляється кореляція, що чим вища вимогливість/справедливість керівника, тим задоволенішими будуть лікарі процесом та змістом своєї роботи.
- Задоволеність працею також має деякі кореляції зі шкалами опитувальника "Керівник очима підлеглих" (Я. В. Подоляк). Звідси, ми можемо спостерігати прямий зв'язок між задоволеністю і компетентністю керівника (0,410^{**}), що говорить про лінійність: чим вища компетентність, тим задоволенішими будуть співробітники; задоволеністю і вимогливістю/справедливістю керівника (0,418^{**}), що зазначає, чим більш вимогливим і справедливим буде управлінець, тим більш задоволеними залишаться підлеглі. Принагідно також зазначити, що між задоволеністю праці та емоційністю керівника немає кореляції, що свідчить про те, що співробітники воліли б бачити стресостійку, емоційно стабільну людину на посаді (що, до речі, підтверджується семантичним диференціалом на дослідження образу ідеального керівника).

Якщо порівнювати дані між стилями керівництва та шкалами цієї методики, то можна побачити наступне:

- чим більш директивний стиль, тим більш компетентною вважають керівну особу (0,657^{**});
- чим більш директивний стиль у керівника, тим більша у нього емоційність (0,531^{**});
- чим більша директивність стилю, тим вимогливішим є керівник (0,430^{*});
- чим більша колегіальність стилю, тим більша емоційність керівника (0,655^{**});
- чим вища вимогливість, тим нижчою буде колегіальність стилю (0,-,538^{**});
- чим більш ліберальним є стиль в управлінця, тим вищою буде оцінюватись його компетентність (-0,432^{**}), меншою вимогливість (0,-,335^{*}) та меншою емоційність (-0,385^{*});
- чим вища загальна задоволеність відносинами, тим нижчим має бути колегіальність стилю управління (-0,715^{**}) та ліберальність (-0,424^{**}) і вищою директивність (0,599^{**}).

Якщо ж розглядати результати методики окремо, не у поєднанні з кореляційним аналізом, то впливає наступне. Як уже зазначалося, аналіз методики відбувається за трьома основними критеріями. До першого критерію входять компетентність керівника, його професійна майстерність, до другого –

емоційність та вміння виявляти чуйність і доброту, увагу і людяність, а до третього належать вимогливість і справедливість, вміння взаємодіяти з підлеглими в очах співробітників.

Із отриманої статистичної обробки нам стає відомо, що загалом підлеглі досить задоволені своїм реальним керівником (додаток І). Вони схильні оцінювати його у позитивному світлі. Це досить яскраво можна побачити на графіку (рис. 3.6):

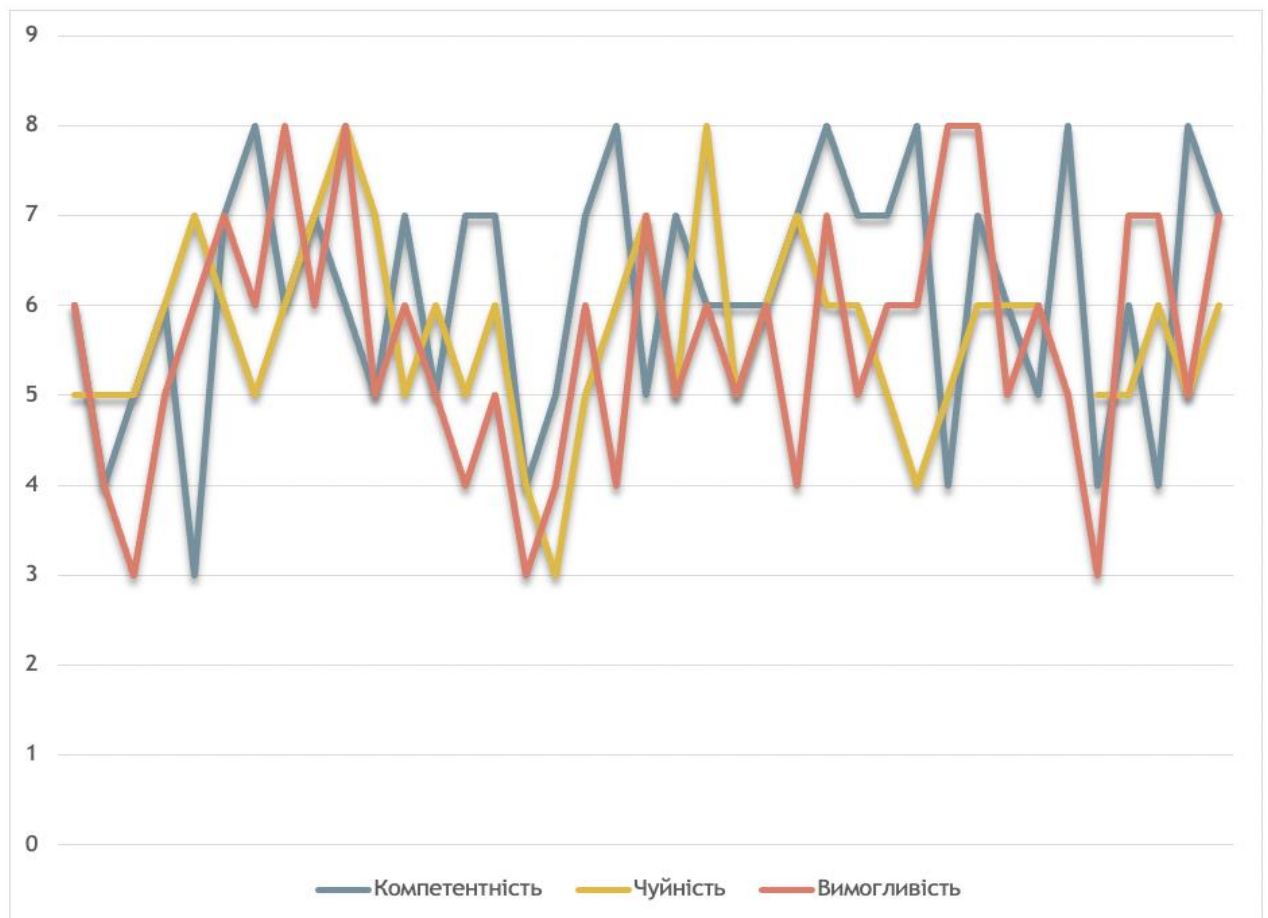


Рис. 3.6 Оцінка реального керівника за методикою "Керівник очима підлеглих" (Я. В. Подоляк)

Як ми бачимо, переважна більшість оцінює керівника вище за 5,5 балів. Це високий результат, адже бал за кожним критерієм може становити максимум 8. Тож такий розподіл свідчить про чудову сумісність колективу та керівника. Це також може підтверджувати вдалу стратегію управління.

Тож оперативна оцінка характеру ставлення підлеглих до свого керівника продемонструвала більш позитивне ставлення, ніж негативне.

Якісний аналіз за окремими критеріями дозволяє нам визначити, що є причинами такого відношення. Так, найбільшу кількість високих оцінок керівник отримав за критерієм компетентності. Звідси, колеги схильні характеризувати свого начальника як достатню професійну, кваліфіковану особистість, яка демонструє високо розвинені організаційні навички, використовує підходящу стратегію управління тощо. Що, до речі, підтверджується даними з попереднього кореляційного та факторного аналізів, де компетентність виявлялася провідною рисою для образу реального керівника. Як, до речі, і вимогливість.

Так, за цим критерієм, який згруповує пункти про вимогливість, справедливість та вміння взаємодіяти з підлеглими, як і за результатами семантичного диференціалу, чинний управлінець є дуже вимогливою та об'єктивною людиною.

Наступною методикою для дослідження образу реального керівника є методика на визначення стилю управління: "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова). За нею кореляційний аналіз в програмі SPSS виділив наступний розподіл кореляцій:

Таблиця 3.13

	Директивний стиль	Колегіальний стиль	Ліберальний стиль
Компетентність керівника	,657**	,445**	-,432**
Емоційність керівника	,631**	,555**	-,385*
Вимогливість і справедливість керівника	,530**	-,538**	-,335*
Задоволеність заробітною платою		-	-,424**

Задоволеність умовами та організацією праці	,538 [*]	,334 ^{**}	-
Задоволеність керівництвом	,536 [*]	-	-,327 [*]
Задоволеність колективом	-	-	-,449 ^{**}
Задоволеність процесом та змістом роботи та своїми досягненнями	-	-	-,409 ^{**}
Задоволеність працею	-	-	-
Директивний стиль	-	-,786 ^{**}	-
Колегіальний стиль	-	-	-,629 ^{**}
Ліберальний стиль	-	-,629 ^{**}	-
Особистісна тривожність	-	-	-
Ситуативна тривожність	-	-	-

З цього ми можемо зробити наступні висновки:

- Досить цікавою є кореляція між стилями управління та компетентністю керівника. Так, чим вищою оцінюється компетентність реального керівника, тим вищими будуть як директивний стиль (0,657^{**}), так і колегіальний (0,445^{**}), а ліберальний стиль навпаки буде зменшуватися (-0,432^{**}).
- Зі стилями управління також корелює і емоційність. І ґрунтуючись на результати, можна констатувати, що при збільшенні директивного стилю, емоційність зростає (0,631^{**}), як зростає і при колегіальному стилі (0,555^{**}), хоча за силою все ж таки при першому стилі емоційність буде оцінюватися більшою. А при ліберальному навпаки

емоційність знижуватиметься, про що говорить нам слабкий обернений зв'язок (-,385*).

- Щодо стилів керівництва та вимогливості, то тут результати говорять про наступне: чим вища вимогливість і справедливість керівника, тим більше у нього буде проявлятися, на думку респондентів, директивний стиль (0,530**) і відповідно менше – колегіальний (-0,538**) та ліберальний (-0,335*).
- Задоволеність умовами та організацією праці у випадку зі стилями керівництва проявляються наступним чином: чим сильнішим, на думку досліджуваних, буде у керівника директивний стиль, тим більшою буде задоволеність працею (0,538*), і так само з колегіальним стилем (0,434*). Кореляції з ліберальним не спостерігається.
- Задоволеність керівництвом буде підвищуватися, як вважають опитувані, за наявності у керівника директивного стилю (0,536*) і зменшуватиметься, якщо керівник демонструватиме ліберальний стиль (-0,327*).
- Ліберальний стиль також негативно корелює з такими шкалами як задоволеність колективом, задоволеність процесом, змістом роботи та своїми досягненнями. Звідси, чим більше буде демонструватися ліберальний стиль у керівника, тим менше будуть задоволені лікарі своїм колективом (-0,449**) та нижче оцінюватимуть задоволеність від процесу, змісту та своїх досягнень (-0,409**).

Загалом, окремо дані за цією методикою також несуть для нас важливу інформацію, зокрема ми можемо проглянути частоту вибору того, чи іншого стилю керівництва (додаток К). Детально це зображено на графіку (рис. 3.7):

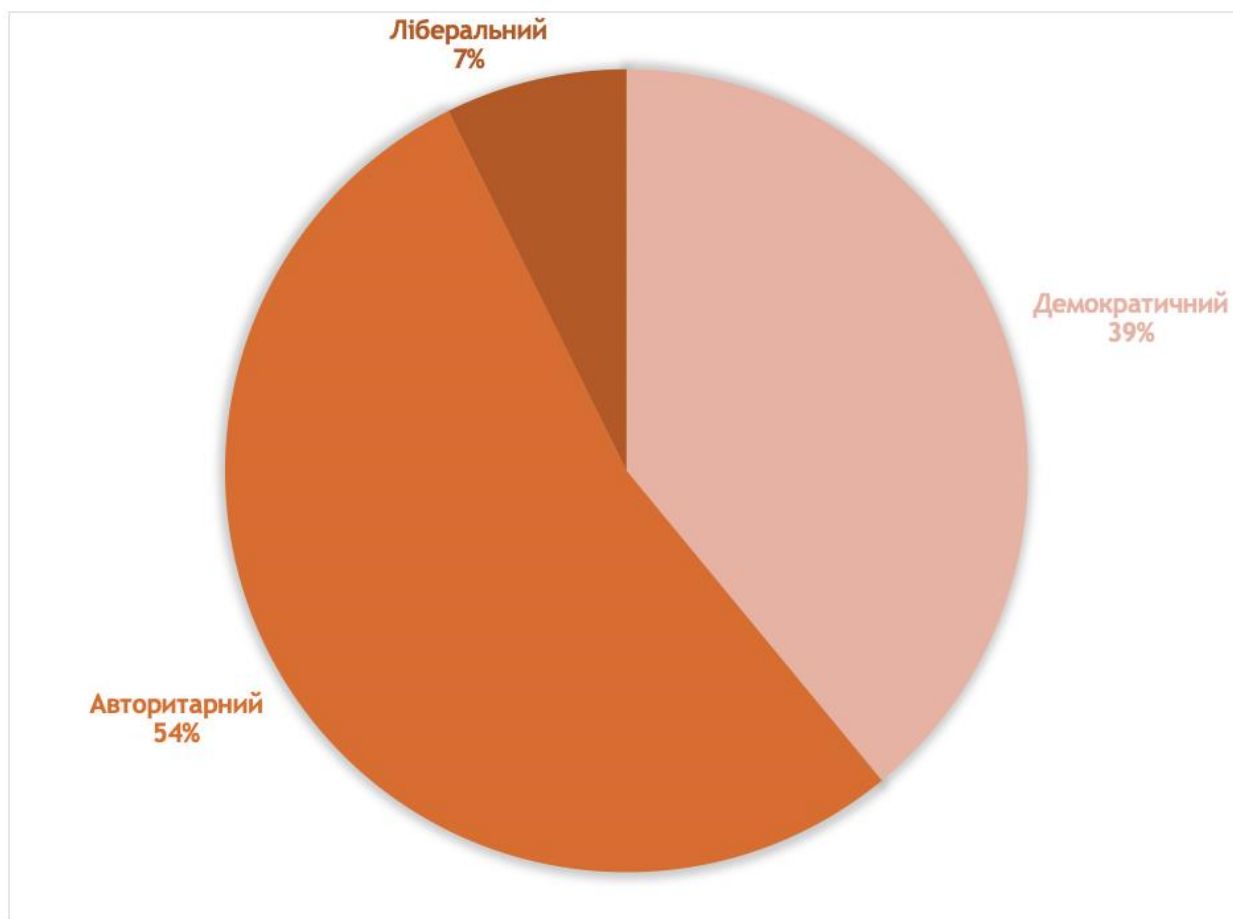


Рис. 3.7 Процентне співвідношення відповідей щодо стилю управління за методикою "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова)

Як видно, респонденти схильні вибирати для керівника авторитарний стиль. Він складає 54% від усього масиву відповідей, що складає майже половину.

Для порівняння під час минулого дослідження результат був схожим. Також спостерігалася тенденція оцінювати керівника авторитарною особою, але враженість якості значно вища.

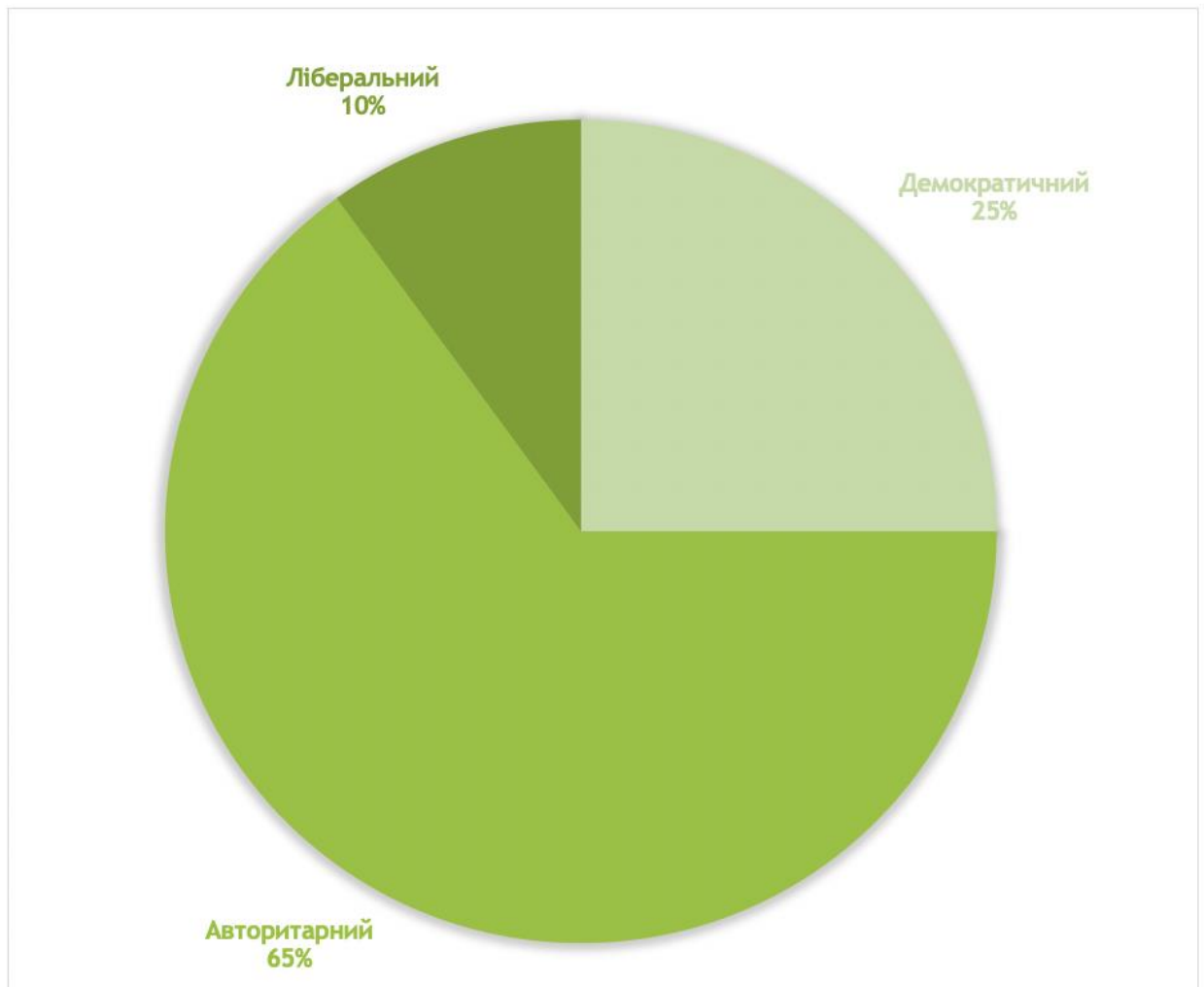


Рис. 3.8 Процентне співвідношення відповідей щодо стилю управління за методикою "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова) під час минулого дослідження

Як показують графіки, керівник досі оцінюється, як такий, котрому властивий керівний стиль, рішучість, дієвість, воля, жорсткість. Але все ж таки не можливо не відмітити тенденцію до зміни стилю. А саме демократичний стиль стає для реального керівника більш притаманним. Можливо, це пов'язано з налагодженням комунікації в лікарні або ж воно викликано умовами пандемії і нестабільної зовнішньої ситуації.

Так, є вірогідність, що керівник навчився звертати увагу на потреби підлеглих, вирішує проблеми з урахуванням точок зору усіх співробітників, але все ж залишає за собою право останнього слова.

Далі образ реального керівника досліджувався за допомогою кореляційного аналізу зі шкалами опитувальника на задоволеність роботою: "Задоволеність роботою" (Т. Іванова, Є. Расказов, 2012).

Таблиця 3.14

	Задоволеність заробітною платою	Задоволеність умовами та організацією праці	Задоволеність керівництвом	Задоволеність колективом	Задоволеність процесом та змістом роботи та своїми досягненнями	Задоволеність працею
Компетентність керівника	-	,557**	-	-	-	,410**
Емоційність керівника	-	,579**	-	-	-	
Вимогливість і справедливість керівника	-	,433**	-	-	,357*	,418**
Керівник - Підлеглий	-	,578**		-	-	-
Задоволеність заробітною платою	-	-	-,441**	-	,431**	-
Задоволеність умовами та	-	-	-	-	-	,698**

організацією праці						
Задоволеність керівництвом	,441**	-	-	,352*	,345*	-
Задоволеність колективом		-	,352*	-	,616**	,471**
Задоволеність процесом та змістом роботи та своїми досягненнями	-,431**	-	,345*	,616**	-	,596**
Задоволеність працею	-	,698**	-	,471**	,596**	-
Директивний стиль	-	,538*	,536*	-		-
Колегіальний стиль	-	,334**	-	-	-,409**	-
Ліберальний стиль	,498**	-	-,327*	-,449**	-	-
Особистісна тривожність	,343*	-	-	-,333*	-	-
Ситуативна	-	-	-	-	-	-

тривожність						
ь						

Отже, при проведенні аналізу результатів даного опитувальника нам виявилися цікавими наступні факти:

- Існує зв'язок між задоволеністю працею і професійною компетентністю керівника ($0,410^{**}$), тобто чим більше для працівників керівник здаватиметься професійно компетентним, чим більше він підвищуватиме свої профільні знання з галузі, тим вищою буде задоволеність працею у лікарів. Також є середня кореляція між задоволеністю умовами та організацією праці і знову ж таки компетентністю реального керівника ($0,557^{**}$).

- Задоволеність умовами та організацією праці також має тісний зв'язок з наступними критеріями:

- пряма взаємозалежність з емоційністю керівника ($0,479^{**}$), тобто чим вищою на думку респондентів емоційність керівника, тим вищою буде задоволеність умовами та організацією праці у відділенні;

- вимогливість і справедливість керівника корелює із задоволеністю умовами та організацією праці на рівні $0,433^{**}$ і вказує на те, що чим вимогливішою є людина, тим кращими для лікарів будуть умови та організація праці.

- директивний стиль також є запорукою задоволеністю умовами та організацією праці для підлеглих. Так, кореляція виявляється на рівні $0,538^*$, що є середньою за силою і вказує на те, що чим директивнішим є стиль управління керівника, тим більшою буде задоволеність умовами та організацією праці.

- схожим із попереднім є результат кореляції між вимогливістю і колегіальністю стилю. Тут зв'язок також мається, але слабший, ніж при директивному (0,334^{**}).
- Малим є зв'язок між задоволеністю керівництвом і задоволеністю процесом та змістом роботи, своїми досягненнями (0,345^{*}). Звідси, чим задоволеніші лікарі своїм керівництвом, тим більше вони задоволені процесом та змістом своєї роботи, своїми досягненнями тощо.
- Задоволеність процесом та змістом роботи, своїми досягненнями також прямо корелює з вимогливістю і справедливістю керівник (0,357^{*}). Грунтуючись на це, ми можемо констатувати, що чим справдливішою є людина на керівній посаді, чим вимогливішою вона є до колективу і роботи загалом, тим задоволенішими будуть процесом та змістом роботи співробітники.
- За попередньою схемою виявляється і кореляція між задоволеністю процесом та змістом роботи, своїми досягненнями та задоволеністю керівництвом (0,345^{*}) – чим краще керівництво, тим задоволеніші люди процесом та змістом роботи і своїми досягненнями.
- Загальна задоволеність працею у працівників залежить і від вимогливості і справедливості керівника (0,418^{**}). З цього випливає, що чим вимогливішим є керівник, тим більшою буде задоволеність працею у працівників.

У загальному вигляді задоволеність роботою в колективі є досить низькою (додаток Й). Така тенденція зберігається ще з позаминулорічного дослідження, тобто ще до ситуації з пандемією. Наочно задоволеність за критеріями можна зобразити наступним чином:

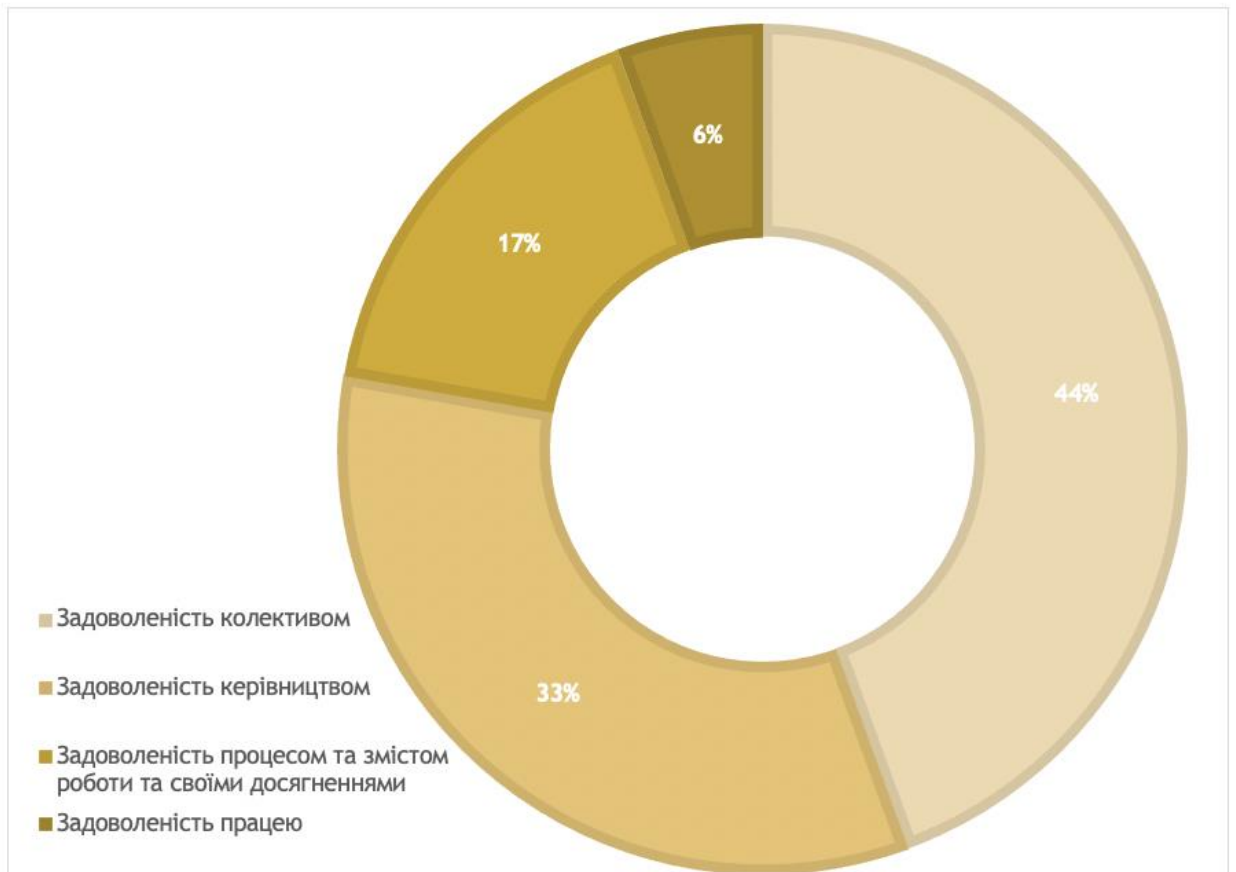


Рис. 3. 9 Процентне співвідношення задоволеності за методикою "Задоволеність роботою" (Т. Іванова, Є. Осін)

З графіку ми можемо констатувати, що найбільш задоволеними підлеглі є своїм колективом та керівництвом. Звідси можемо припустити, що методи, реалізація та керівний стиль управління, який був визначений раніше за методикою "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова), підходить для організації робочою діяльності в колективі. Можливо, цьому сприяє і пом'якшення у стосунках з керівником або ж зближення на фоні загальної згуртованості для боротьби з пандемією та коронавірусною хворобою зокрема. Якщо ж розбити задоволеність окремо за питанням, то можна побачити, що найбільше несе навантаження. Графічно це зображується так:

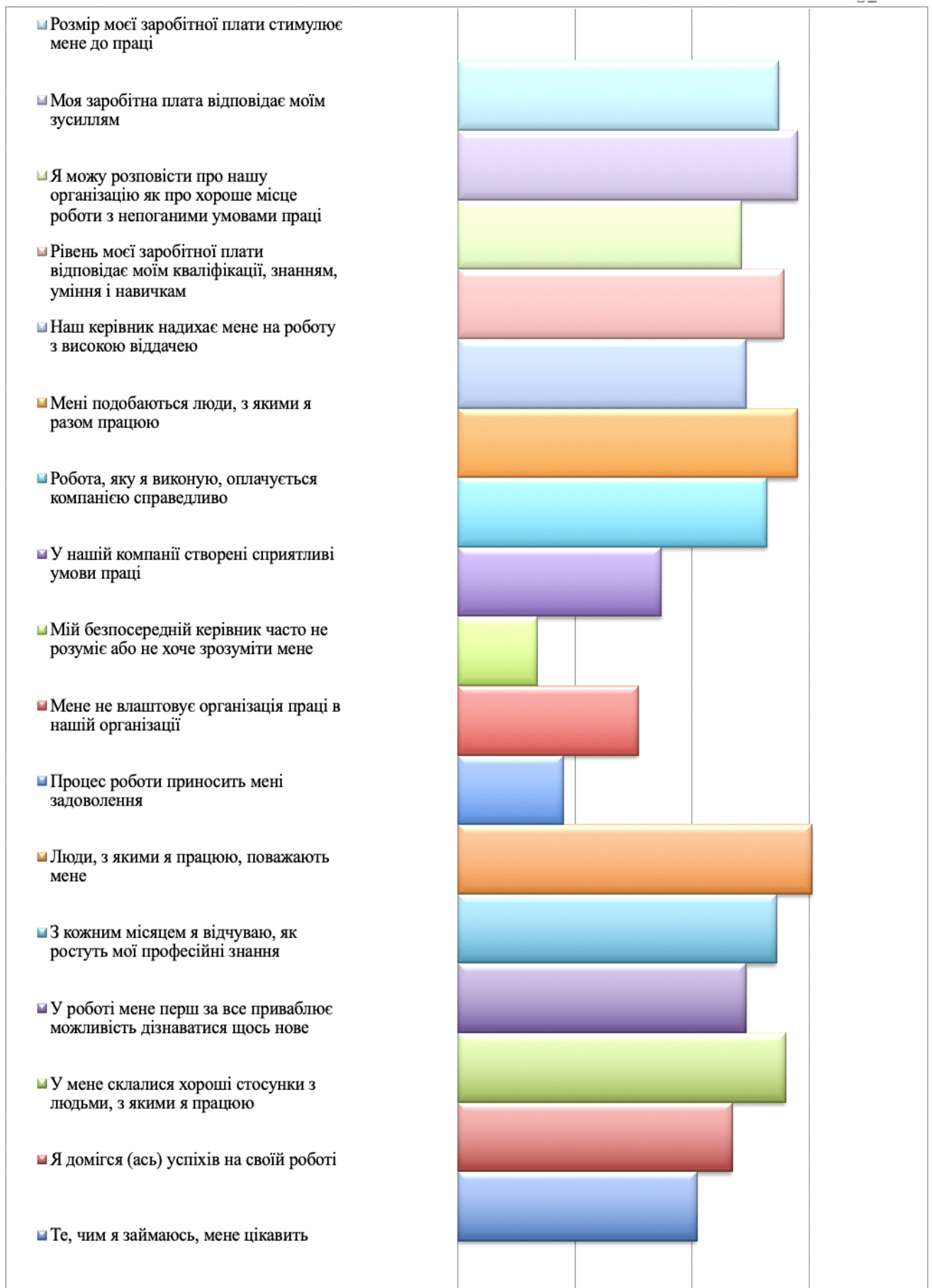


Рис. 3.10 Задоволеність за окремими питаннями

Для порівняння ось такі минулого розподілялися дані під час минулого проведеного дослідження:

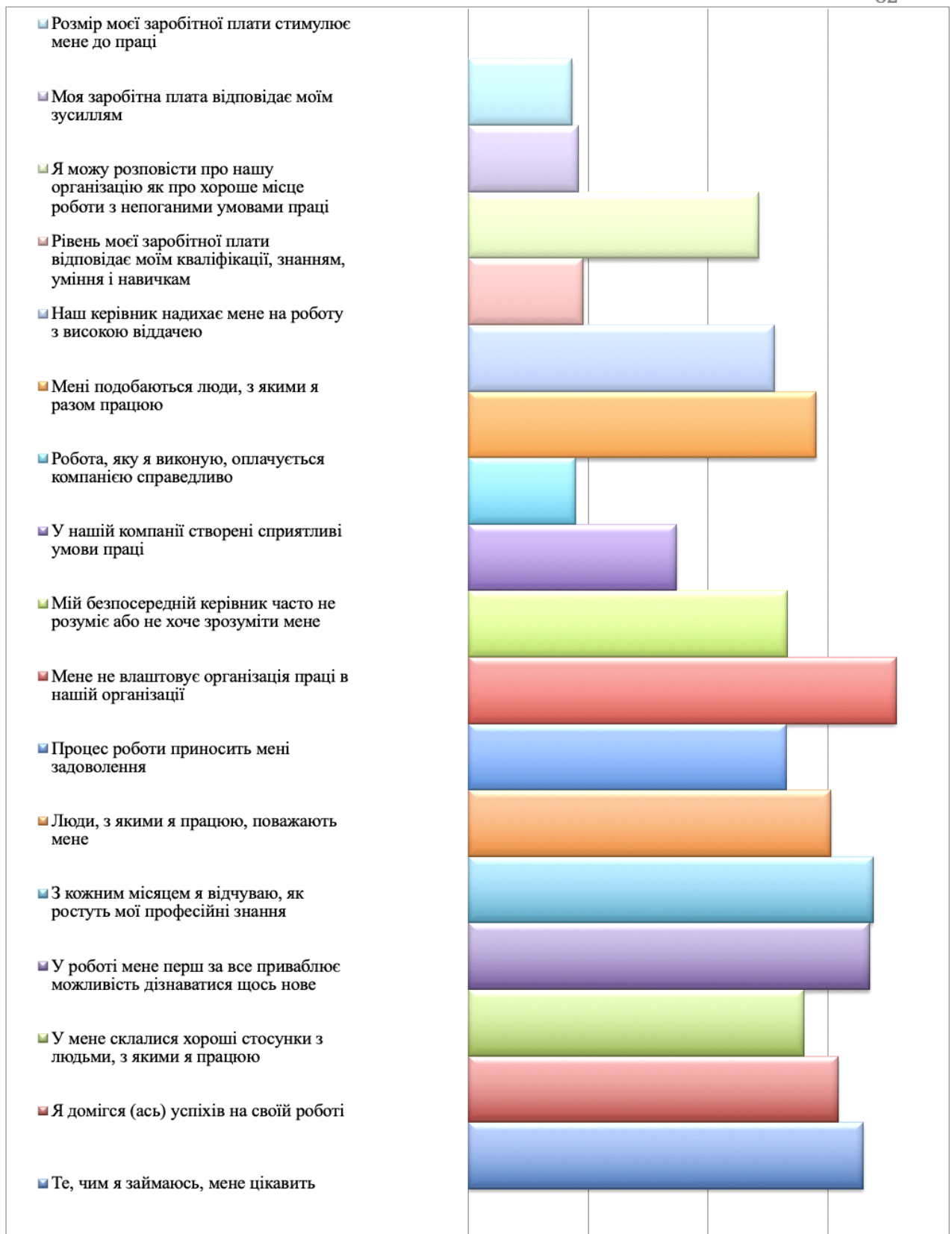


Рис. 3.11 Задоволеність за окремими питаннями під час минулого дослідження

Грунтуючись на представлені результати, можна встановити найбільш помітні відмінності:

- Задоволеність заробітною платою зросла порівняно з минулим дослідженням. Певним чином це пояснюється зміною нарахувань у законодавстві з метою підтримання лікарів під час боротьби з коронавірусною хворобою.
- Задоволеність керівництвом також зросла в рази. Тепер люди зазначають, що керівник їх надихає, він звертає увагу на їх проблеми, намагається їх зрозуміти.
- Знизився рівень задоволеності організацією праці та особистісними досягненнями.

І на останок ми проводили дослідження за допомогою **тесту Спілбергера** на визначення ситуативної та особистісної тривожності. Дана методика використовувалася нам як допоміжна, аби визначити вплив тривожності на образи реального та ідеального керівника.

Так, цікавими виявилися результати кореляційного аналізу, який зображено нижче у таблиці 3.15.

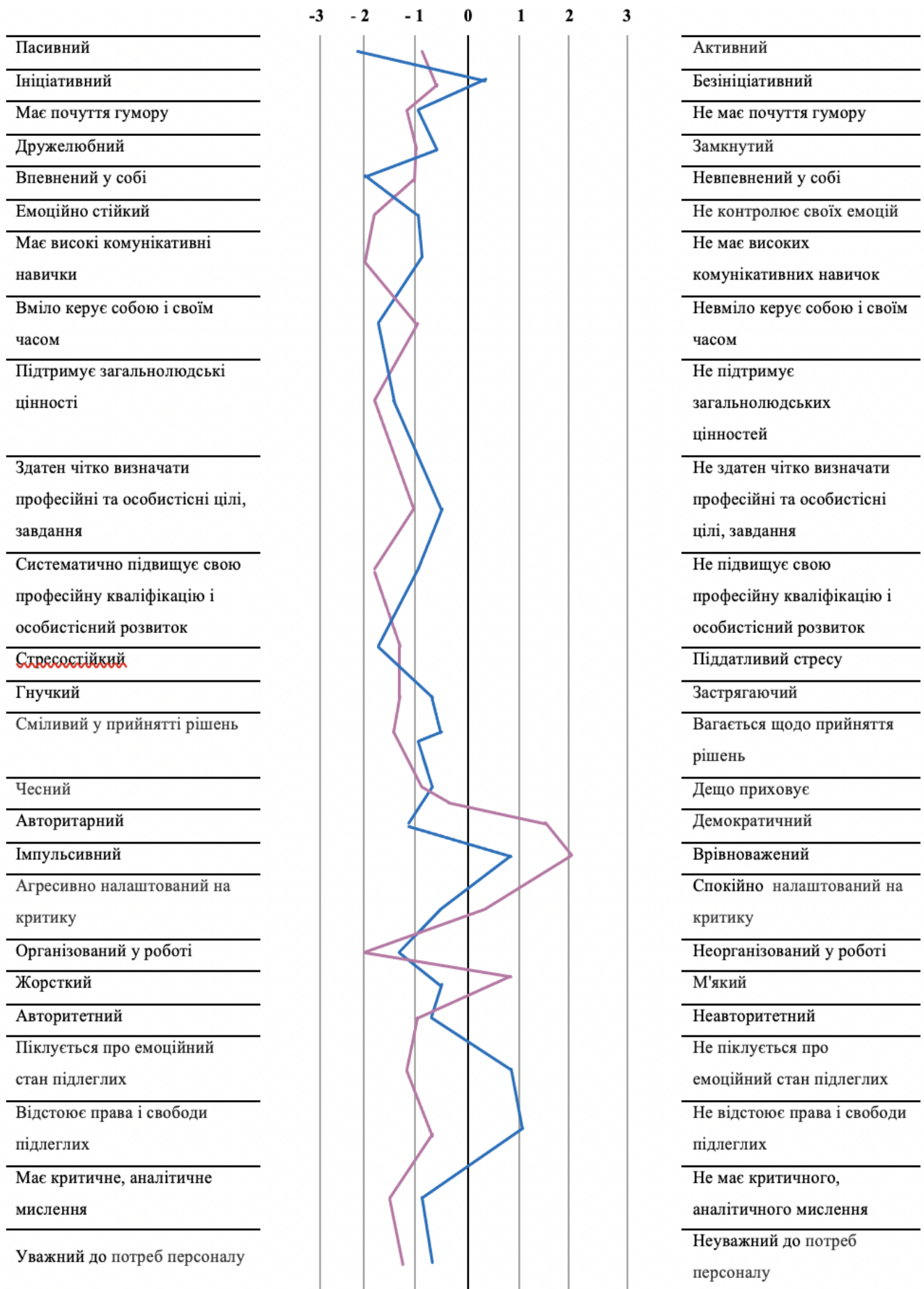
Таблиця 3.15

	Особистісна	Ситуативна
Компетентність керівника	-	-
Емоційність керівника	-	-
Вимогливість і справедливість керівника	-	-
Керівник - Підлеглий	-	-
Задоволеність заробітною платою	,343*	-
Задоволеність умовами та організацією праці	-	-

Задоволеність керівництвом	-	-
Задоволеність колективом	-,333*	-
Задоволеність процесом та змістом роботи та своїми досягненнями	-	-
Задоволеність працею	-	-
Директивний стиль	-,341*	-
Колегіальний стиль	-	-
Ліберальний стиль	-	-

Отже, як можна спостерігати з таблиці, особливих кореляцій помічено не було. Але для нас важливими є показники особистісної тривожності, зокрема які мають стосунок до директивного ставлю керівництва. Так, дану кореляцію можна інтерпретувати наступним чином: чим більше буде проявлятися директивний стиль в управлінні керівника, тим меншою буде особистісна тривожність у підлеглих. Таку тенденцію вже можна було спостерігати на попередніх етапах дослідження і пов'язати її з упевненістю в собі керівника. Звідси, більш впевнений у собі, а відповідно і більш директивний, управлінець буде викликати у людей відчуття безпеки і впевненості в ситуації.

Слід також відмітити, що як додаткова інформація були досліджені відповіді щодо семантичного диференціалу за статтю. Так, були отримані наступні розподіли якостей ідеального керівника відповідно за статевим розмежуванням персоналу:



— образ ідеального керівника у жінок
 — образ ідеального керівника у чоловіків
 Рис. 3.12 Порівняння образів ідеального керівника у чоловіків і жінок

Згідно вищевказаного розподілу можна навести наступні спостереження.

Перш за все варто відзначити, що особливої різниці в балах між відповідями респондентів обох статей з приводу образу ідеального керівника не спостерігається. Для цього ми перевірили значення Альфа Кронбаха, яке виявилось на рівні 0,512. Це є допустимою метою, аби констатувати, що відповіді досить схожі між собою.

Тож при аналізі цікавими виявляються дані, де деякою мірою вони були відмінними. По-перше, це стосується полярної характеристики жорсткість-м'якість. Так, чоловіки більш схильні вбачати в ідеальному керівнику тоталітарну, жорстку особу, а жінки навпаки – хотіли б, аби їх управлінець був дещо м'якою, поблажливою. Це підтверджується і вибір полюсу в стилі (авторитарний/демократичний). Звідси, жінки здебільшого вибирають демократичний стиль, а чоловіки – авторитарний.

Далі основна відмінність зачіпає такий критерій як піклування про емоційний стан підлеглих. Тут можна побачити, що чоловікам менш важливо, або їх ідеальний керівник занадто непокоївся їх емоційним станом. Вони, звичайно, не проти цьому, оскільки показний не надто виражений, але для них це не надто важливо, як, наприклад, для жінок. Адже для жінок цей критерій займає позицію на іншому полюсі, тобто їм важливо, аби ідеальний управлінець звертав увагу на емоційні настрої в колективі тощо.

Суміжними є результати і за фактором відстоювання прав і свобод підлеглих. Так, чоловікам це не надто принципово, а от жінки навпаки тяжіють, аби їх та їхні права захищали.

І на останок ще одна помітна різниця в образах полягає в оцінці ініціативності. Так, жінки схильні до більш ініціативної людини, а чоловіки взагалі хотіли б, аби керівник не вдавався до частих змін.

Далі за такою ж схемою ми проаналізуємо образ реального керівника у чоловіків і жінок, що зображено на рисунку 3.13 нижче:

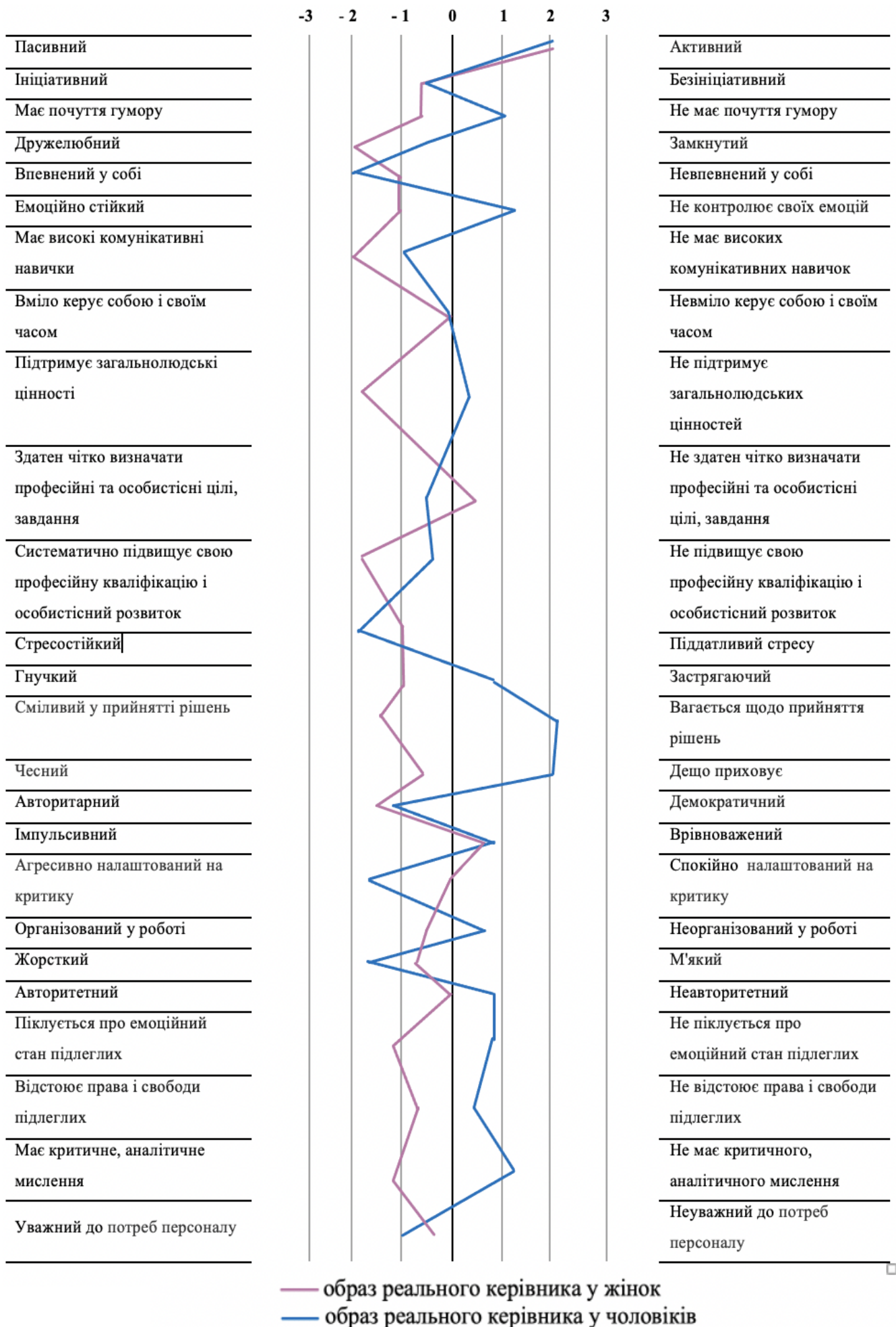


Рис. 3.13 Порівняння образів реального керівника у чоловіків і жінок

Аналізуючи представлений вище графік також можна зробити деякі висновки. Перше, що необхідно зазначити, це те, що в образах реального керівника відмінностей у відповідях за статтю більше, ніж в образа ідеального керівника.

Першочергово, що варте уваги, це те, як саме чоловіки і жінки оцінюють емоційність реального керівника. Звідси, в очах чоловіків реальний керівник набагато виглядає емоційнішим, він емоційно нестійкий і може відчувати труднощі в контролі своїх реакцій.

Наступна відмінність полягає в підтриманні загальнолюдських цінностях. Чомусь на думку чоловіків реальний керівник підтримує ці цінності проявляє значно менше, ніж на думку жінок. Схожа ситуація і з критерієм гнучкий/застрягаючий. Тут знову ж таки чоловіки віддають перевагу другому полюсу, тобто застрягаючому. Іншими словами жінки вважають, що реальний керівник досить гнучка, не надто ригідна особа, а чоловіки відповідно притримуються іншою думки.

По-різному сприймається і сміливість у прийнятті рішень. Так, для жінок реальний керівник є рішучою, сміливою у прийнятті рішень людиною, а для чоловіків навпаки схильною вагатись щодо прийняття рішень. До речі, сила прояву полюсів сильніша для чоловічої аудиторії. Тобто дані змістяться на сторону нерішучості у кінцевому рахунку.

Аналогічна ситуація і з критерієм чесності. Чоловіки вважають, що реальний керівник більш скритна людина, ніж відкрита. А для жінок він навпаки нічого не приховує, він є відкритим, хоч ця характеристика за статистичними даними проявляється і не надто сильно.

Відмінність також полягає у налаштованості на критику та організованості. Із цього чоловіки вважають, що реальний керівник більше неорганізований в роботі і у більшій мірі агресивно налаштований на критику. А жінки думають, що навпаки реальний керівник організований в роботі і проявляє агресію в критиці значно менше.

Також різниця спостерігається за критеріями знову ж таки піклування про підлеглих та відстоюванні прав і свобод. Тут чоловіки і жінки оцінюють образ із протилежних полюсів. А саме жінки вважають, що управлінець звертає більшу увагу на емоційний стан і захищає їх, а чоловіки навпаки зазначають, що цього не відбувається. Можливо, це пов'язано з актуальністю цих характеристик для респондентів. Бо, як уже зазначалося, для жінок більш важливим є, аби про них піклувалися, і тому вони частіше можуть звертати на це увагу, ніж чоловіки, для яких це не є принциповим.

І останнє неспівпадіння полягає в оцінці критичності, аналітичності мислення реального керівника. Ґрунтуючись на отримані дані, можна сказати, що для чоловіків реальний керівник не має критичного мислення та менш здатен тверезо оцінювати ситуацію та факти. А от для жінок навпаки ця характеристика виявляється в позитивному світлі. Тобто для них реальний керівник є цілком розумною, критично мислячою людиною, яка підходить до проблеми з різних сторін та аналітично порівнює отриману інформацію.

3.2. Рекомендації щодо розвитку професійно значущих якостей керівника в медичному закладі

За результатами аналізу та інтерпретації результатів дослідження, які були представлені у попередньому підрозділі, нами було виявлено деякі проблемні місця, що вимагають покращення. Адже усунення цих проблем може кардинально покращити стан колективу як у ментальному, так, можливо, навіть і в матеріальному плані. Саме з цієї причини нами було розроблено програму для з покращення певних структурних елементів в роботі реального керівника.

Тож, нами було попередньо помічено, що для підлеглих важливо, аби керівник був непохитний в прийнятті рішень, спокійно приймав критику у свою сторону, був врівноважений та відкритий до постійної взаємодії та діалогу. Про це свідчать досить високі бали за цими характеристиками у семантичному диференціалі. У реальності ж керівник в очах підлеглих дуже агресивно

налаштований на критику агресивно, імпульсивний та дещо закритий у спілкуванні, особливо на думку чоловіків.

Звідси, може виникати низка проблем, пов'язаних з робочою сферою. Наприклад, на основі цього може порушуватися комунікація між керівником та співробітниками, може знижуватиметься задоволеність роботою, а відповідно клімат і ефективність діяльності у групі погіршуватиметься. Також варто відзначити, що за результатами дослідження нами було встановлено, що опитувані не розділяють професіоналізм з умінням комунікувати. Це можна пояснити специфікою медичної сфери, де постійна взаємодія є невід'ємною частиною роботи. Через це також спадатиме авторитетність реального керівника. Адже невміння конструктивно сприймати критику, комунікувати та приймати точку зору інших – основа адекватних робочих відносин.

Саме тому із зазначених вище міркувань нами було розроблено програму з покращення ставлення до критики, навичок комунікації та конструктивної критики. Дана програма має на меті відточити спеціальні навички і відповідно посилити прояв значущої для підлеглих риси.

Тренінгова програма

«Як критикувати конструктивно»

Цілі тренінгу:

- Ознайомлення з причинами, мотивами і формами критики
- Формування навичок конструктивної критики
- Засвоєння основних принципів реагування на критику
- Розвиток навичок рефлексії та самокритичності

Аудиторія:

- Керівники вищого та середнього дзвена медичного закладу
- Співробітники, що приймають участь в управлінні групами медиків
- Співробітники, що зацікавлені в темі тренінгу

Методи тренінгу:

- Дискусія
- Мозковий штурм
- Робота в групах
- Робота з кейсами
- Рольові ігри
- Міні-лекції

Формат і регламент тренінгу:

Програма розрахована на 2 дні по 8 годин

Хід тренінгу

Таблиця 3.16

День перший		
Вступна частина		
Представлення тренера. Знайомство з групою та очікуваннями від тренінгу. Постановка задач. Ознайомлення з правилами роботи та форматом тренінгу.		
Блок 1. Загально про критику	Що таке критика. Чому нас критикують. Що таке критика в робочій сфері. Чим вона відрізняється від сфери особистих відносин. Яка мета і цінність критики.	1,5 год
Блок 2. Детально про критику	Причини критики. Форми критики. Мотиви критики.	2 год
Блок 3. Стратегії реагування на критику	Емоційні реакції на критику. Складні ситуативні випадки реагування на критику. Хворобливі реакції на критику. Методи взаємодії з різними емоційними реакціями. Саморегуляція.	2,5 год
Блок 4.	Як знайти позитивне у критиці. Методи	2 год

Конструктивна взаємодія	конструктивної критики. Закріплення навичок конструктивної взаємодії.	
День другий		
Блок 1. Особистісні мотиви критики	Чому ми критикуємо. Як особисте життя і негаразди впливають на нашу оцінку. Як відслідковувати особистісні мотиви в критиці. Негативні і позитивні мотиви.	2 год
Блок 2. Чинники, що впливають на нашу критику	Особистісні риси характеру, темперамент як чинники впливу. Особистісні установки. Полезалежність та полenezалежність. Самооцінка.	2,5 год
Блок 3. Рефлексія як елемент критики	Що таке рефлексія. Як рефлексія допомагає розуміти мотиви критики. Як вдосконалити навички рефлексії.	2 год
Блок 4. Самокритика як результат рефлексії	Як працює самокритика. Чому самокритика допомагає конструктивно критикувати інших. Методи роботи з самокритикою. Внутрішній критик.	1,5 год
Заключна частина		
Підбиття підсумків. Отримання фідбеку. Формування рекомендацій щодо використання набутого досвіду.		

Насправді, окрім вже визначеної проблеми, на яку був розроблений безпосередньо представлений тренінг, нами були помічені також й деякі інші прогалини в структурі, що потребують негайного вирішення.

Перше, на що хотілося б звернути увагу це критерій активності/пасивності керівника. Так, для підлеглих важливо в ідеальному образі, аби керівник був пасивною людиною, менш ініціативною. А як видно з

профілю реального керівника, він в очах підлеглих занадто дієвий, що може стати причиною виникнення такої проблеми у колективі як супротив новому. Тому тут важливо вчасно помічати стани в групі, моніторити настрої, аби уникнути виникнення низки негативних ситуацій, зокрема і їх крайніх форм – саботажу, ненадання повної інформації, приховані дії, скарги, бунти тощо. Тож реальному керівнику слід провести оцінку серед персоналу і визначити причини такої тенденції до пасивності.

А по-друге, ще одним негативним чинником нами було визначено деякі негативні особистісні якості реального керівника. Адже ґрунтуючись на визначені результати у попередньому підрозділі, стало ясно, що реальний керівник звик вагатися підчас прийняття рішень. Як відомо, уміння стійко і впевнено приймати рішення вселяє в підлеглих дух впевненості не тільки в керівникові, а й в самому робочому середовищі. Так, співробітники будуть почувати себе більш розслабленими та захищеними, якщо бачитимуть, що їх управлінець демонструє силу під час важких ситуацій і приймає рішення, ніби знаючи результат наперед. Тому з цією якістю керівникові також варто попрацювати.

Ще однією проблемною рисою є імпульсивність реального керівника. Так, підлеглі зазначали, що тяжіють до врівноваженого начальника, яким їх словами реальний їх керівник не є. Це може бути причиною також багатьох організаційних проблем, які суттєво впливатимуть на забезпечення діяльності в медичній структурі.

Варто також звертати увагу на підтримання корпоративного духу. Різного роду заохочення, починаючи грошовими преміями і закінчуючи вправами та завданнями на тимблдинг, зможуть стати тут у пригоді. Можна також звернути увагу на образ "ідеального керівника". Він багато у чому аргументований і здатен пролити світло на ситуацію.

Тож не варто постійно контролювати лише якість надання медичних послуг або виконання підлеглими правил і обов'язків. Варто також тримати під контролем і кліматичну складову. Вона багато у чому буває ефективнішою в

системі життєдіяльності закладу. А особливо у сьогоденній важкій ситуації пандемії, коли лікарі викладаються на максимум і надмірно втомлюються на робочому місці.

Висновки до розділу 3

Дослідження образів реального та ідеального керівників відбувалося на базі КМКЛ №4. Пройти дослідження пропонувалось лікарям зі значним досвідом роботи. Загалом, у дослідженні взяло участь 40 респондентів. Вікова градація учасників становила від 20 до 68 років. Найбільш представленою віковою групою стали досліджувані віком від 25 до 35 та від 44 до 50 років.

За результатами проведеного емпіричного дослідження, зокрема факторного аналізу, було визначено наступні фактори за профілями:

Ідеальний образ :

- **Фактор 1** – Професіоналізм
- **Фактор 2** – Піклування про підлеглих
- **Фактор 3** – Пасивність
- **Фактор 4** – Стримана диктатура
- **Фактор 5** – Непохитність характеру

Реальний образ:

- **Фактор 1** – Послідовність в роботі
- **Фактор 2** – Піклування про підлеглих
- **Фактор 3** – Дієвість
- **Фактор 4** – Професіоналізм
- **Фактор 5** – Авторитарний стиль
- **Фактор 6** – Прийняття рішень
- **Фактор 7** – Відкритість

При зіставленні факторних аналізів минулого дослідження із теперішнім стає відомо, що ідеальні образи досить схожі, а от в профілях

реального керівника відбулися зміни. Так, за загальним аналізом стає відомо, зміни є в комунікативній та професійній сферах. Так, респонденти тепер схильні характеризувати управлінця більш відкритою, дружньою людиною, яка піклується про підлеглих, професійно ставиться до своєї роботи та систематично підвищує свої знання в області медицини. На противагу минулим дослідженням, де головними факторами виступали некомунікабельність та непрофесіоналізм. До речі, ідеальний профіль суттєво схожий на реальний, відмінності полягають лише за декількома критеріями: активність, імпульсивність, налаштованість на критику, сміливість у прийнятті рішень. Варто зазначити, що деякі відмінності у профілях реального та ідеального керівника помічається і за статевим розподілом.

Під час подальшого аналізу було встановлено за думкою опитуваних авторитарний стиль управління (за методикою "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова)). Він підтверджує результат семантичного диференціалу, оскільки авторитарному стилю присущі такі ж риси, що й були надані при оцінці реального образу керівника. Такий результат спостерігався і під час минулого дослідження. Далі кореляційний аналіз показав, що авторитарний стиль позитивно корелює з компетентністю, вимогливістю, задоволеністю умовами праці та задоволеністю керівництвом.

Результат семантичного диференціалу також підтверджується і методикою "Керівник очами підлеглих" (Я. В. Подоляк). Звідси, було підтверджено думку респондентів щодо досвідченості та авторитетності управлінця. Більше того, проводячи аналіз окремо за критеріями, було підтверджено те, що в очах підлеглих управлінець має достатню професійну кваліфікацію, має високо розвинені організаційні навички, підходящу стратегію управління – директивний стиль. Також були знайдені зв'язки між емоційністю керівника, його вимогливістю, компетентністю та різними шкалами на задоволеністю роботою. Усі дані підтверджують результат семантичного диференціалу. Також було у загальному розрізі констатовано високу сумісність колективу з реальним керівником.

Методика ж на задоволеність роботою (Т. Іванова, Є. Осіна) продемонструвала зміни з часу попереднього дослідження. Так, виросла задоволеність заробітною платою, а також реалізацією управління. За допомогою кореляційного аналізу було знайдено позитивну залежність між задоволеністю роботи та директивним стилем управління, компетентністю керівника, вимогливістю. Задоволеність керівництвом же позитивно корелює з директивним стилем та задоволеністю процесом та змістом роботи. Директивний стиль також позитивно пов'язаний із задоволеністю умовами та організацією праці.

За результатами ж кореляційного дослідження між усіма шкалами методик та виділеними факторами семантичного диференціалу було встановлено низку взаємозв'язків. Таких, наприклад, як позитивна кореляція між, фактором дієвості реального керівника та його компетентністю, емоційністю, директивним стилем, професіоналізмом. Фактор професіоналізму позитивно залежить від задоволеності умовами та організацією праці, компетентності, як і фактор прийняття рішень та фактор дипломатичності. А остання ж методика – тест Спілбергера (у модифікації Ханіна), показав незначну пряму кореляцію між особистісною тривожністю та директивним стилем управління.

У кінцевому рахунку ми помітили, що для підлеглих важливо, аби керівник був непохитний в прийнятті рішень, спокійно приймав критику у свою сторону, був врівноважений та відкритий до постійної взаємодії та діалогу. А у реальності ж керівник в очах підлеглих дуже агресивно налаштований на критику агресивно, імпульсивний та дещо закритий у спілкуванні, особливо на думку чоловіків. Саме з цієї мети нами була розроблена програма покращення, а саме тренінг «Як критикувати конструктивно».

ВИСНОВКИ

1. Були висвітлені на підставі теоретичного аналізу особливості поняття "управління" в науці. Загалом, існує безліч трактовок управління. Так, воно може пояснюватися в залежності від компонентів навколишнього світу: неживої природи, живої природи та людського суспільства. Звідси, налічують технічне управління в неживій природі, що займається управлінням науково-технічними процесами, фізичними тілами, системами машин тощо; біологічне управління в живих біологічних системах, за якого управління відбуваються у живій природі і пов'язані з життєдіяльністю організмів; та соціальне управління, що здійснюється через вплив на діяльність людей, об'єднаних у різні соціальні групи. У нашій роботі ми досліджували управління саме у соціальному контексті.

Була розглянута структура особистості "ідеального" і реального керівника. Було встановлено, що до факторів, які здатні вплинути на образ "ідеального" і реального керівника, входять: особистісні риси керівника; необхідні для управління вміння, знання, задатки та здібності; особливості характеру поведінки керівника, включаючи його стилі управління. Але існують й інші фактори, що мають не менший вплив. Це так звані зовнішні критерії. Зокрема, це специфіка ситуації, де саме здійснюється управління та кліматична різноманітність соціальної групи, яку у нашому випадку складає медичний колектив.

Також окремо була досліджена і висвітлена специфіка управління в медичних закладах, зокрема і період пандемії COVID-19. Так, специфіку управління медичним персоналом складає необхідність залучення до роботи декількох типів керівників. По-перше, менеджерів середнього дзвена, а, по-друге, власне вищих управлінців. Це пов'язують з тим, що у системі охорони здоров'я існують два окремі види установчих організацій, що вимагають виконання різних завдань та обов'язків від управлінського персоналу. Окрім цього, особливом чином важливо для управління медзакладом чітке розуміння

управлінцем системи виробничих відносин, ієрархічних зв'язках та структури правил, прав, відповідальностей і обов'язків медичного спрямування. А також варто враховувати специфічну психологічну складову, яку вимагає медична аудиторія до управлінця.

2. Було встановлено основні психологічні фактори структури образів "ідеального" і реального керівника на основі підбраного інструментарію. А також було порівняно їх з результатами минулих досліджень. Опитування відбувалося на базі КМКЛ №4. Основу вибірки склали 40 респондентів, віком від 20 до 68 років. Найбільш представленою віковою групою стали досліджувані віком від 25 до 35 та від 44 до 50 років. Усі опитувані були набрані довільно з усієї лікарні. Статеві-віковий розподіл виявився у нормі.

У кінцевому рахунку збір даних реалізовувався за наступною схемою і продемонстрував наступні результати. Спочатку був запропонований для оцінки метод семантичного диференціалу на визначення образів "ідеального" та реального керівників, ним були досліджені фактори, що пов'язані з внутрішніми особливостями самого управлінця (наприклад, характерологічні риси, здібності, вміння, знання). Прогнозувалося, що семантичний диференціал визначить відповідні образи у досліджуваних, які можна буде зіставити і порівняти з іншими шкалами вибраних нами методик. Так, при зіставленні факторних аналізів минулого дослідження із теперішнім стає відомо, що ідеальні образи досить схожі, а от в профілях реального керівника відбулися зміни.

Тобто, за загальним аналізом стає відомо, зміни є в комунікативній та професійній сферах. Так, респонденти тепер схильні характеризувати управлінця більш відкритою, дружньою людиною, яка піклується про підлеглих, професійно ставиться до своєї роботи та систематично підвищує свої знання в області медицини. На противагу минулим дослідженням, де головними факторами виступали некоммунікабельність та непрофесіоналізм. До речі, ідеальний профіль суттєво схожий на реальний, відмінності полягають лише за декількома критеріями: активність, імпульсивність, налаштованість на

критику, сміливість у прийнятті рішень. Варто зазначити, що деякі відмінності у профілях реального та ідеального керівника помічається і за статевим розподілом.

3. Емпірично було досліджено ставлення підлеглих до керівника, стиль керівництва, задоволеність роботою та тривожність персоналу у порівнянні з образами ідеального і реального керівника. Так, на цьому етапі дослідження опитувані відповідали на питання тесту на ставлення підлеглих до керівника ("Керівник очами підлеглих (Я. В. Подоляк)), який мав допомогти упевнитись у тому, що ставлення медичного персоналу буде залежати від образу керівника. Звідси, проводячи аналіз окремо за критеріями, було підтверджено те, що в очах підлеглих управлінець має достатню професійну кваліфікацію, має розвинені організаційні навички, підходящу стратегію управління – директивний стиль. Також були знайдені зв'язки між емоційністю керівника, його вимогливістю, компетентністю та різними шкалами на задоволеність роботою. Усі дані підтверджують результат семантичного диференціалу. Також було у загальному розрізі констатовано високу сумісність колективу з реальним керівником.

Потім було досліджено образ реального керівника за допомогою методики "Стиль керівництва" (А. Л. Журавльова). Тут підтвердився результат семантичного диференціалу, оскільки був визначений авторитарний стиль, до речі, як і при минулому дослідженні. Відтак, авторитарному стилю присущі такі ж риси, що й були надані при оцінці реального образу керівника. Такий результат спостерігався і під час минулого дослідження. Далі кореляційний аналіз показав, що авторитарний стиль позитивно корелює з компетентністю, вимогливістю, задоволеністю умовами праці та задоволеністю керівництвом.

На даному етапі був представлений опитувальник на задоволеність роботою ("Задоволеність роботою" (Т. Іванова, Є. Осін)), який використовується, аби остаточно упевнитись у стані соціальної ситуації в групі та соціальному виборі. За цим, ґрунтуючись на отримані дані, було визначено достатню задоволеність працею. Так, виросла задоволеність заробітною платою у

порівнянні з попереднім дослідженням, а також реалізація управління оцінюється вище. І також задоволеність керівництвом зросла в рази: тепер люди зазначають, що керівник їх надихає та звертає він звертає увагу на їх проблеми, намагається їх зрозуміти, чого не було помічено у попередніх дослідженнях.

За допомогою кореляційного аналізу було знайдено позитивну залежність між задоволеністю роботи та директивним стилем управління, компетентністю керівника, вимогливістю. Задоволеність керівництвом же позитивно корелює з директивним стилем та задоволеністю процесом та змістом роботи. Директивний стиль також позитивно пов'язаний із задоволеністю умовами та організацією праці. До виділених причин незадоволеності увійшли такі причини як організація праці та незадоволеність особистісними досягненнями.

На останньому етапі був представлений тест Спілбергера як допоміжна методика. Звідси, він показав незначну пряму кореляцію між особистісною тривожністю та директивним стилем управління, рівнем задоволеності праці та рівнем особистісних досягнень. Помічена також низька кореляція між Фактором 2 образу реального керівника (Піклування про підлеглих) та ситуативною тривожністю. Особистісна ж тривожність обернено корелює з відкритістю керівника.

Отже, підбиваючи підсумки, було констатовано загальний позитивний настрій і позитивне ставлення до чинного керівника, а також його схожість з образом ідеального керівника, навіть попри значні відмінності за деякими критеріями. Представлені аспекти можуть бути взаємовиключаючими. Тому з огляду на це необхідно детально розглянути певні аспекти та здійснювати можливу роботу з покращення ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айсмонтас Б. Б. Общая психология : Схемы / Б. Б. Айсмонтас. – Москва: Владос Пресс, 2002. – 287 с.
2. Акимова Ю. Н. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Н. Акимова. – Москва: Юрайт, 2018. – 320 с. – (Бакалавр. Прикладной курс).
3. Александровская В. Н. «Идеальный образ» и «Формирование личности» как полифункциональный синтез [Электронный ресурс] // Вестник СамГУ. – 2014.–№1. – Режим доступа до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/idealnyy-obraz-i-formirovanie-lichnosti-kak-polifunksionalnyy-sintez>
4. Алексеев П. В. Философия / П. В. Алексеев, А. П. Панин. – Москва: Проспект, 1997. – 568 с.
5. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів: Світ, 1996. – 385 с.
6. Анохин П. К. Узловые вопросы теории функциональной системы / П. К. Анохин. – Москва: Наука, 1980. – 197 с.
7. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом / В. Г. Афанасьев. – Москва: Политиздат, 1977. – 382 с.
8. Бернс Р. Что такое Я-концепция / Р. Бернс. – Москва: Прогресс. – 265 с.
9. Бернс Р. Развитие Я-концепции и воспитание / Р. Бернс. – Москва: Омега-Л, 1986. – 345 с.
10. Бандурка А. М. Психология управления : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Харьков: Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
11. Вендров Е. Е. Психологические основы управления. — Москва: Экономика, 1969. — 159 с.
12. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я. / Баєва О.В. Навч. посібник. — Київ: Центр учбової літератури, 2008 — 640 с.

13. Вундкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вундкок. – Москва: Дело, 1991 – 371 с.
14. Габуева Л. А Организация и экономика предпринимательской деятельности в здравоохранении / Л. А. Габуева, О. П. Щепин – Москва: МЦФЭР, 2006. – 432 с.
15. Гастев А. К. Как надо работать / А. К. Гастев. – Москва: Проспект, 1972. – 465 с.
16. Глухова О. Г. "Идеальный образ" и "Я-концепция" личности / О. Г. Глухова. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. - 2012. - Вип. 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_26"2012 HYPERLINK ["http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_26"](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_26) HYPERLINK ["http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_26"](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_26)4 HYPERLINK ["http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_26"](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_26) HYPERLINK ["http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_26"](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_26)26.
17. Горбунова В. В. Экспериментальная психология в схемах и таблицах. / В. В. Горбунова. – Ростов-на-Дону, 2005.
18. Григорьева М. В. Психология труда : конспект лекций / Григорьева М. В. – Москва: Высшее образование, 2006. – 192 с.
19. Добрынин В. В. Основы научного управления предприятиями и учреждениями. / В. В. Добрынин. – Питер: Питер, 1926.
20. Дорош О. К. Основні стилі керівництва [Електронний ресурс]: / О.К. Дорош. – Режим доступу до ресурсу: <http://kds.org.ua/blog/osnovni-stili-kerivnitstva/>
21. Дракер П. Практика менеджмента. / П. Дракер — Москва: Манн, Иванов и Фербер», 2015. — 416 с.
22. Дракер П. Эффективный руководитель. / П. Дракер — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 240 с.
23. Дружинин Н. В. Экспериментальная психология / Н. В. Дружинин. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. – 320 с. – (2). – («Учебник нового века»).

24. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник / Дуткевич Т. В. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 456 с.
25. Иванова Т. Ю. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики / Т. Ю. Иванова, Е. И. Рассказова, И. Н. Осин. // Организационная психология. – 2012. – №3 – 120 с.
26. Ильин В. И. Теория социального неравенства (структуралистско-конструктивистская парадигма) [Электронный ресурс] / В. И. Ильин // Институт Социологии РАН. – 2000. – Режим доступа до ресурсу: <http://socnet.narod.ru/library/authors/ilyin/neravenstvo/> **HYPERLINK** "<http://socnet.narod.ru/library/authors/ilyin/neravenstvo/1-3.html>"1-3 **HYPERLINK** "<http://socnet.narod.ru/library/authors/ilyin/neravenstvo/1-3.html>".html).
27. Кабаченко Т. С. Психология управления: Учеб- ное пособие. / Т. С. Кабаченко — Москва: Педагогическое общество России, 2000. - 384 с.
28. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей / Карнегі Д. – Харків : Промінь, 2001. – 560 с.
29. Клейнман П. Психология. Люди, концепции, эксперименты / Пол Клейнман. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 280 с.
30. Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я [Електронний ресурс] / П. М. Клименко, В. А. Грабовський // Вісник НАДУ. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/> **HYPERLINK** "<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf>"2014 **HYPERLINK** "<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf>"/ **HYPERLINK** "<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf>"10 **HYPERLINK** "<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf>"/ **HYPERLINK** "<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf>"2014-10-20 **HYPERLINK** "<http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2014/10/2014-10-20.pdf>".pdf.

31. Комарова Н. В. Теоретические основы менеджмента [Электронный ресурс] / Н. В. Комарова – Режим доступа до ресурсу: http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/teo_1.pdf HYPERLINK "http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/teo_1.pdf"24 HYPERLINK "http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/teo_1.pdf".ru/wp-content/uploads/ HYPERLINK "http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/teo_1.pdf"2013 HYPERLINK "http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/teo_1.pdf"/ HYPERLINK "http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/teo_1.pdf"02 HYPERLINK "http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/teo_1.pdf"/teo_ HYPERLINK "http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/teo_1.pdf"1 HYPERLINK "http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/teo_1.pdf".pdf
32. Кон И. С. В поисках себя: Личность и её самосознание / И. С. Кон – Москва, 1984. – 335 с.
33. Коваленко А. Б. Соціальна психологія / А. Б. Коваленко, М. Н. Корнєв. – Київ: «Геопринт», 2006. – 400 с. – (2).
34. Краевский В. В. Методология научного исследования: Пособие для студентов и аспирантов гуманитарных университетов / В. В. Краевский – Харьков: ГУП, 2001. – 450 с.
35. Куликов Л. В. Психологическое исследование / Л. В. Куликов., Речь – 2001. – 395 с.
36. Кунц Г. Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. О'Доннел. – Москва, 1981. – (2). – 287 с.
37. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. / Кэмпбелл Д. – Москва, 1980. – 337 с.
38. Ломов Б. Ф. . Методические и теоретические проблемы психологии / Б. Ф. Ломов. – Москва, 1986. – 295 с.
39. Ломов Б. Ф. Актуальные проблемы психологии управления / Б. Ф. Ломов, А. И. Китов, А. В. Филиппов. – Москва, 1977. – 316 с

40. Магура М. В. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей / М. В. Магура, М. К. Курбатова. // 2008. – №13.
41. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій / Мельник Л. П. – Київ: МАУП, 1999. — 176 с.
42. Менкес Д. Управленческий интеллект — отличительная способность успешного руководителя. / Д. Менкес – Москва: Эксмо, 2008. – 236 с.
43. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, Х. Франклин, А. Майкл. – 2010. – 672 с.
44. Никандров В.В. // Экспериментальная психология. – СПб.: Издательство «Речь», 2003. – 109 с.
45. Орбан-Лембрик Л. Е. Основы психології управління : монографія / Орбан-Лембрик Л. Е. – Івано-Франківськ : Плай, 2002. – 426 с.
46. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник / Орбан-Лембрик Л. Е. – Київ: Академвидав, 2003. – 568 с
47. Обэр-Крие Дж. Управление предприятием. / Обэр-Крие Дж. – Москва: Проспект, 1975. – 309 с.
48. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чичер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
49. Прищак М. Д. Психологія організації в управлінні / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько [Електронний ресурс], режим доступу до ресурсу: <https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/> **HYPERLINK**
["https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/index.html"](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/index.html) **HYPERLINK**
["https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/index.html"](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/index.html)
50. Пташинский Р. И. Управление медицинским учреждением на основе принятия решений. / Р. И. Пташинский, С. И. Савашинский. – Москва: ЦНИИОИЗ. – [Електронний ресурс], режим доступу до ресурсу:

["http://www.rgmu.ru/old/theses065"065.htm](http://www.rgmu.ru/old/theses065).

51. Роджерс К. О становлении личностью: психотерапия глазами психотерапевта / К. Роджерс., [пер. з англ.]. – 1961. – 235 с.
52. Роговин М. С Теоретические основы психологического и патопсихологического исследования. / М. С. Роговин, Г. В. Залевский – Москва, 1988. – 425 с.
53. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн, 2002. – 720 с. – (Мастера психологии; кн. 2).
54. Рузавин Г. И. Методология научного исследования: Учеб. Пособие для вузов. / Рузавин Г. И. – Москва: Юнити-Дана, 1999. – 471 с.
55. Сергеєнкова О. П. - Принципи та етапи психологічного дослідження/ О. П. Сергеєнкова– Львів : Ранок, 2001 – 422 с
56. Соотношение «идеального» и «реального» образа Я врача-руководителя: психологический анализ с позиций компетентностного подхода. // Человек. Общество. Управление. – 2013. – №3. – 128 с.
57. Столин В. В. Самосознание личности. / В. В. Столин – Москва: Издательство Московского Университета, 1983. – 513 с.
58. Ташлыков В. А Психология лечебного процесса / В. А. Ташлыков. – Медицина, 1984. - 191 с.
59. Теплов Б. Н. Ум полководца. Проблемы индивидуальных различий. – Москва, 1961. – 216 с.
60. Теплов Б. М. Способности и одаренность / Б. М. Теплов // Психология индивидуальных отличий. – Москва: Издательство Московского Университета, 1982 – 136 с.
61. Теоретичні основи психології управління. Лекції, [Електронний ресурс] – Режим доступу:
[http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9489/1/feu.kdidu sdid dpu LEK.pdf](http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9489/1/feu.kdidu%20sdid%20dpu%20LEK.pdf).
[pdf](#)

62. Тихонравов Ю. В. Теории управления. Учебный курс. / Ю. В. Тихонравов
Москва: Вестник, 1997. – 237 с.
63. Толочек В. А. Стилиевые характеристики и взаимодействия руководителей в
управленческой структуре. / Толочек В. А. // «Вест. Моск. унта»,
Психология, 1995 – № 3.
64. Толочек В. А. «Задатки–способности–ресурсы» в детерминации социальной
успешности человека /Фундаментальные и прикладные исследования
современной психологии: результаты и перспективы развития / А. Л.
Журавлёв, В. А. Кольцова. – Москва.: «Институт психологии РАН», 2017. –
271 с.
65. Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников. /
Л. И. Уманский, – Москва, 1980. – 411 с.
66. Управление социалистическим производством.(Организация. Экономика):
Словарь. Москва., 1983. – 316с
67. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — Київ: Центр учбової
літератури, 2009. — 502 с.
68. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль., 1992. – 112 с. –
(3). – (Библиотека журнала "Контроллинг": классики менеджмента).
69. Файоль А. Управление – это наука и искусство. / А. Файоль, Г. Эмерсон,
Ф.Тейлор, – Москва: Республика, 1992. с. 12–13.
70. Фролов С.С. Социология / С. С. Фролов. – Москва: Логос, 1996. – 357 с.
71. Фоменков А. И. Объект и предмет социологического исследования: подходы
к определению [Электронный ресурс] / А. И. Фоменков. – 1996. – Режим
доступу до ресурсу: <http://smolsoc.ru/index.php/home/> **HYPERLINK**
["http://smolsoc.ru/index.php/home/2009-12-28-09-31-36/36-2010-08-30-12-09-16/768-2011-01-08-03-42-10"](http://smolsoc.ru/index.php/home/2009-12-28-09-31-36/36-2010-08-30-12-09-16/768-2011-01-08-03-42-10) **HYPERLINK**
["http://smolsoc.ru/index.php/home/2009-12-28-09-31-36/36-2010-08-30-12-09-16/768-2011-01-08-03-42-10"](http://smolsoc.ru/index.php/home/2009-12-28-09-31-36/36-2010-08-30-12-09-16/768-2011-01-08-03-42-10)

16/768-2011-01-08-03-42-10"/ HYPERLINK

"http://smolsoc.ru/index.php/home/2009-12-28-09-31-36/36-2010-08-30-12-09-

16/768-2011-01-08-03-42-10"36-2010-08-30-12-09-16 HYPERLINK

"http://smolsoc.ru/index.php/home/2009-12-28-09-31-36/36-2010-08-30-12-09-

16/768-2011-01-08-03-42-10"/ HYPERLINK

"http://smolsoc.ru/index.php/home/2009-12-28-09-31-36/36-2010-08-30-12-09-

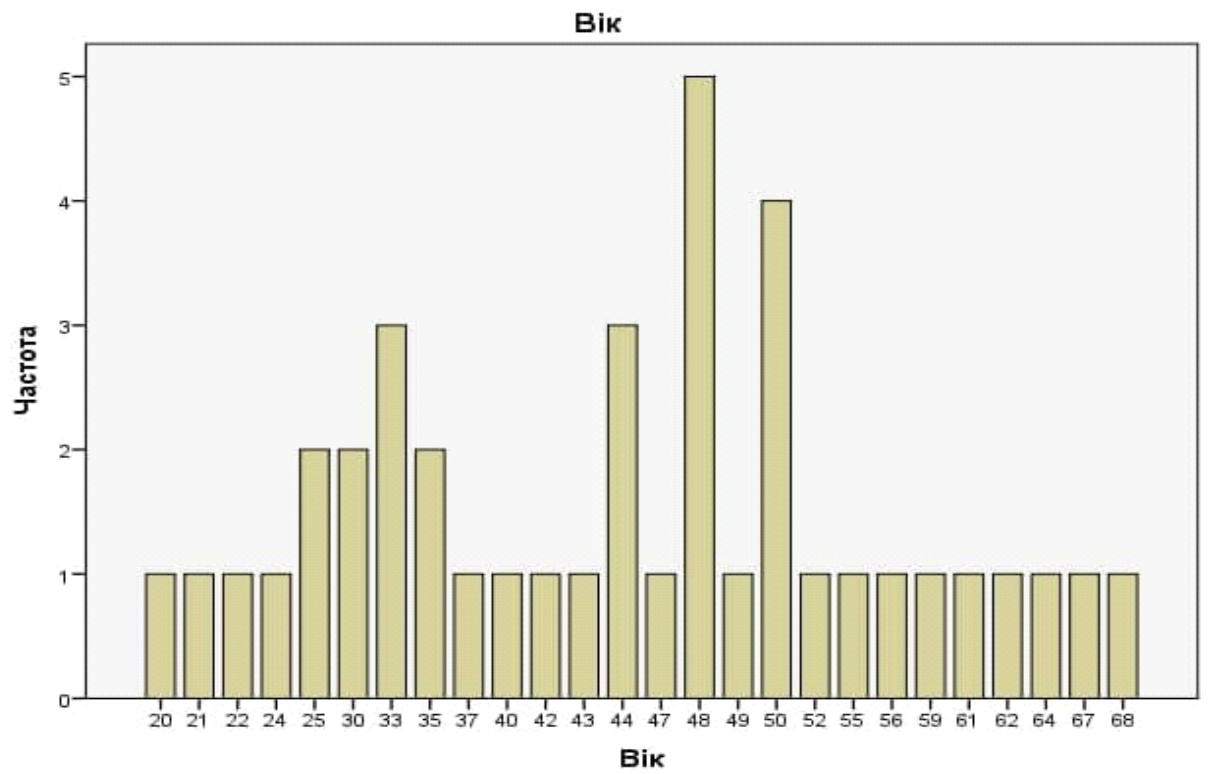
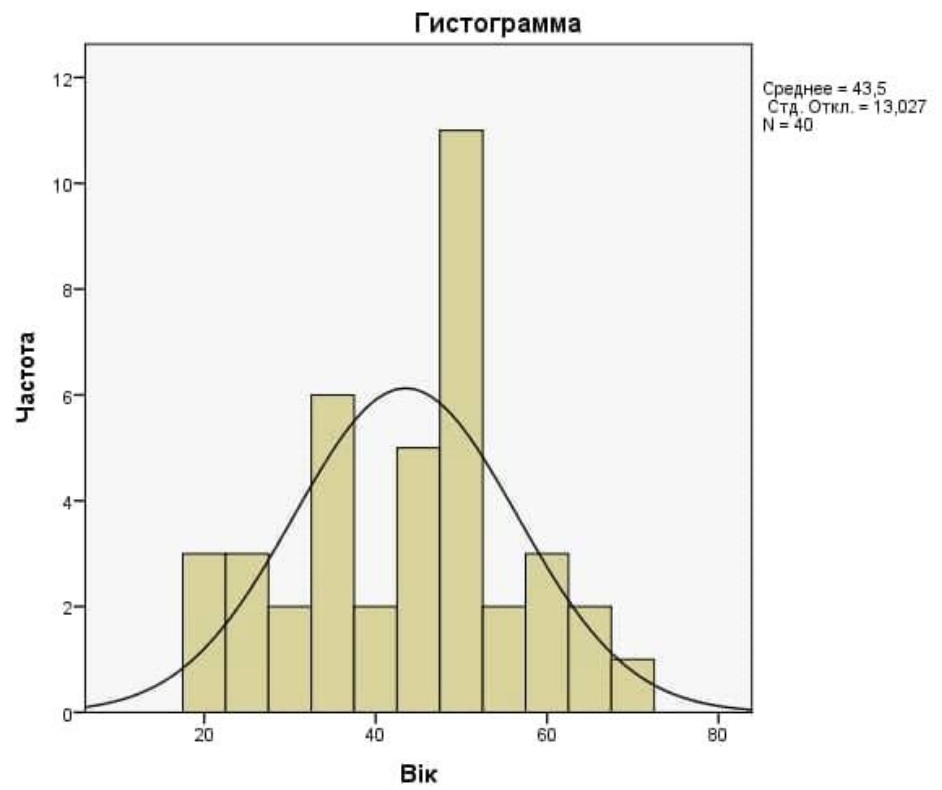
16/768-2011-01-08-03-42-10"768-2011-01-08-03-42-10.

72. Хорни К. Невротическая личность нашего времени. Новые пути в психоанализе / К. Хорни., 2013. – 304 с. – (Мастера психологии).
73. Хоронжий А. Г. Основы соціального управління: Навч. посіб. / А. Г. Хоронжий. — Львів: Магнолія Плюс, 2006. — 220 с.
74. Цандер Е. Менеджмент малих і середніх підприємств / Е. Цандер: [пер. з нім.]. – Київ: Основи, 1997. – 317 с.
75. Цимбалюк І.М. Психологія управління: навчальний посібник / І. М. Цимбалюк – Київ. : ВД, 2008. – 624 с.
76. Цыренова А. А. Менеджмент [Електронний ресурс] / А. А. Цыренова. – Режим доступу до ресурсу: <http://scicenter.online/menedjmenta-osnovyi/menedjment.html>
77. Шеметов П. В. Менеджмент. Управление организационными системами. Учебное пособие / П. В. Шеметов, С. В. Петухова, Л. Е. Никифорова. – Москва: Омега-Л, 2014. – 407 с. – (7). – (Высшая школа менеджмента) – 11с.
78. Ясько Б. А., Соотношение «Идеального» и «Реального» образа я врача-руководителя: психологический анализ с позиций компетентностного подхода [Електронний ресурс] / Б. А. Ясько, Б. В. Казарин // Южно-российский журнал социальных наук. 2013. №3. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-idealnogo-i-realnogo-obraza-ya-vracha-rukovoditelya-psihologicheskij-analiz-s-pozitsiy-kompetentnostnogo-podhoda>

79. Stephen M. Shortell et al. An empirical assessment of high-performing medical groups: Results from a national study // *Medical Care Research and Review*, 2005. V. 62, No 4, p. 407—34; Lawrence Casalino et al. External incentives, information technology, and organized processes to improve health care quality for patients with chronic diseases // *Journal of the American Medical Association*. 2003. V. 289, No 4, p. 434—441.
80. *Managing Change and Role Enactment in the Professionalised Organisation*. — National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation, 2006.
81. Binswanger L. *Einführung in die Probleme der allgemeinen Psychologie*. Berlin, 1922.

ДОДАТКИ

Додаток А



Середні значення семантичного диференціалу образу ідеального керівника

Описательные статистики					
	N	Минимум	Максимум	Среднее	Среднекв.отклонение
Пасивний Активний	40	1	7	2,25	1,780
Ініціативний Безініціативний	40	1	7	3,70	1,856
Має почуття гумору Не має почуття гумору	40	1	7	3,07	2,129
Впевнений у собі Невпевнений у собі	40	1	7	2,25	2,035
Дружелюбний Замкнутий	40	1	7	2,43	1,973
Емоційно стійкий Не контролює своїх емоцій	40	1	7	2,07	2,050
Має високі комунікативні навички Не має високих комунікативних навичок	40	1	7	2,43	2,135
Вміло керує собою і своїм часом Невміло керує собою і своїм часом	40	1	7	3,18	1,893
Підтримує загальнолюдські цінності Не підтримує загальнолюдські цінності	40	1	7	2,58	2,252
Здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання Не здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання	40	1	7	3,55	1,921
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію Не підвищує свою професійну кваліфікацію	40	1	7	2,83	2,111
Гнучкий Застрягаючий	40	1	7	2,04	1,814
Сміливий у прийнятті рішень Вагається щодо прийняття рішень	40	1	7	2,13	2,065
Чесний Дещо приховує	40	1	7	2,97	2,236
Авторитарний Демократичний	40	1	7	4,35	2,070
Імпульсивний Врівноважений	40	1	7	4,25	2,022
Агресивно налаштований на критику Спокійно налаштований на критику	40	1	7	6,70	1,951
Організований у роботі Неорганізований у роботі	40	1	7	3,40	2,098
Жорсткий М'який	40	1	7	4,00	1,987
Авторитетний Неавторитетний	40	1	7	3,63	1,904

Піклується про підлеглих Не піклується про підлеглих	40	1	7	2,70	2,115
Відстоює права і свободи підлеглих Не відстоює права і свободи підлеглих	40	1	7	2,80	2,090
Має критичне, аналітичне мислення Не має критичного аналітичного мислення	40	1	7	3,02	1,829
Уважний до потреб персоналу Неуважний до потреб персоналу	40	1	7	3,50	2,038
Стресостійкий Піддатливий стресу	40	1	7	3,23	2,032
N валидных (по списку)	40				

Додаток В

Середні значення семантичного диференціалу образу реального керівника

Описательные статистики					
	N	Минимум	Максимум	Среднее	Среднекв.отклонение
Пасивний Активний	40	1	7	6,50	1,895
Ініціативний Безініціативний	40	1	7	2,87	1,828
Має почуття гумору Не має почуття гумору	40	1	7	2,55	1,875
Впевнений у собі Невпевнений у собі	40	1	7	3,60	1,985
Дружелюбний Замкнутий	40	1	7	3,03	1,835
Емоційно стійкий Не контролює своїх емоцій	40	1	7	3,95	2,136
Має високі комунікативні навички Не має високих комунікативних навичок	40	1	6	2,42	1,920
Вміло керує собою і своїм часом Невміло керує собою і своїм часом	40	1	7	4,05	1,905
Підтримує загальнолюдські цінності Не підтримує загальнолюдські цінності	40	1	7	2,73	1,768
Здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання Не здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання	40	1	7	3,93	1,700
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію Не підвищує свою професійну кваліфікацію	40	1	7	3,12	1,838
Гнучкий Застрягаючий	40	1	7	2,32	2,005
Сміливий у прийнятті рішень Вагається щодо прийняття рішень	40	1	7	2,95	2,000
Чесний Дещо приховує	40	1	7	5,70	1,905
Авторитарний Демократичний	40	1	7	2,35	1,929
Імпульсивний Врівноважений	40	1	7	3,17	1,864
Агресивно налаштований на критику Спокійно налаштований на критику	40	1	7	2,65	2,032
Організований у роботі Неорганізований у роботі	40	1	7	2,25	1,961
Жорсткий М'який	40	1	7	2,74	1,708
Авторитетний Неавторитетний	40	1	7	2,04	1,761
Піклується про підлеглих Не піклується про підлеглих	40	1	7	3,22	1,901
Відстоює права і свободи	40	1	7	3,13	1,900

підлеглих Не відстоює права і свободи підлеглих					
Має критичне, аналітичне мислення Не має критичного аналітичного мислення	40	1	7	3,32	1,700
Уважний до потреб персоналу Неуважний до потреб персоналу	40	1	7	3,80	1,964
Стресостійкий Піддатливий стресу	40	2	7	2,73	1,620
N валидных (по списку)	40				

Додаток Г

Міра вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкіна та критерій сферичності Бартлетта образу реального керівника

КМО и критерий Бартлетта		
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,734
Критерий сферичности Бартлетта	Примерная Хи-квадрат	890,927
	ст.св.	300
	Значимость	,000

Додаток Г

Міра вибіркової адекватності Кайзера-Мейера-Олкина та критерій сферичності Бартлетта образу реального керівника

КМО и критерий Барлетта		
Мера адекватности выборки Кайзера-Майера-Олкина (КМО).		,548
Критерий сферичности Барлетта	Примерная Хи-квадрат	695,340
	ст.св.	300
	Значимость	,000

Додаток Д

Факторний аналіз образу ідеального керівника

Матрица факторных нагрузок ^a					
	Факторный анализ				
	1	2	3	4	5
Вміло керує собою і своїм часом Невміло керує собою і	,849	,008	,093	,050	-,028

своїм часом					
Підтримує загальнолюдські цінності Не підтримує загальнолюдські цінності	,795	-,085	-,031	-,038	,086
Має високі комунікативні навички Не має високих комунікативних навичок	,698	-,064	,054	,199	,099
Емоційно стійкий Не контролює своїх емоцій	,682	,059	-,167	,204	,134
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію Не підвищує свою професійну кваліфікацію	,676	-,078	-,214	-,143	-,213
Впевнений у собі Невпевнений у собі	,593	,089	-,476	-,065	-,077
Здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання Не здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання	,586	-,252	-,267	-,260	,085
Дружелюбний Замкнутий	,571	-,035	-,405	,065	,115
Гнучкий Застрягаючий	,511	-,264	-,057	,071	-,442
Авторитетний Неавторитетний	,507	-,277	-,073	-,027	,383
Уважний до потреб персоналу Неуважний до потреб персоналу	-,080	,973	-,155	-,028	,022
Має критичне, аналітичне мислення Не має критичного аналітичного мислення	-,010	,870	,204	,021	-,033
Стресостійкий Піддатливий стресу	-,025	,818	-,165	-,049	-,125
Піклується про підлеглих Не піклується про підлеглих	,177	,460	-,093	,285	,325
Організований у роботі Неорганізований у роботі	,140	,389	-,206	,107	,346
Ініціативний Безініціативний	,136	-,120	-,781	,080	-,080
Пасивний Активний	-,071	-,012	,761	,181	-,062
Має почуття гумору Не має почуття гумору	,260	-,091	-,693	,078	,033
Імпульсивний Врівноважений	-,063	,013	-,134	,766	,016
Авторитарний Демократичний	,116	-,158	-,079	,735	-,154
Чесний Дещо приховує	,414	-,179	,027	,498	-,447
Агресивно налаштований на критику Спокійно налаштований на критику	-,112	,114	-,128	,462	,317
Відстоює права і свободи	,326	-,416	,206	,444	,003

підлеглих Не відстоює права і свободи підлеглих					
Жорсткий М'який	,231	,033	,178	,106	,516
Сміливий у прийнятті рішень Вагається щодо прийняття рішень	,196	-,446	-,143	,165	-,516
Метод виділення факторів: метод максимального правдоподобія. Метод вращення: облімін с нормализацией Кайзера. ^а					
а. Вращение сошлось за 19 итераций.					

Додаток Е

Факторний аналіз образу реального керівника

Матрица факторных нагрузок ^а							
	Факторный анализ						
	1	2	3	4	5	6	7
Організований у роботі	,973	-,021	-,062	,221	,034	,033	-,083
Неорганізований у роботі							
Жорсткий М'який	,415	,313	-,096	-,169	,098	-,036	,067
Відстоює права і свободи	,058	,878	-,112	,046	-,020	-,094	-,057

підлеглих Не відстоює права і свободи підлеглих							
Піклується про підлеглих Не піклується про підлеглих	-,005	,873	-,044	,047	,020	,107	,161
Авторитетний Неавторитетний	,267	,711	,196	-,003	,054	,098	,221
Має критичне, аналітичне мислення Не має критичного аналітичного мислення	-,046	,563	-,149	,144	,016	-,226	-,137
Уважний до потреб персоналу Неуважний до потреб персоналу	-,104	,405	,082	,399	,279	-,143	,206
Безініціативний Ініціативний	-,010	,012	-,1004	-,115	,036	-,021	-,027
Невпевнений у собі Впевнений у собі	,154	-,169	-,773	-,017	,094	,016	,242
Пасивний Активний	,054	,198	-,555	,100	-,022	-,086	-,067
Гнучкий Застрягаючий	,119	,149	-,079	,909	-,027	,082	-,122
Стресостійкий Піддатливий стресу	,140	-,247	,070	,549	,174	-,428	,090
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію Не підвищує свою професійну кваліфікацію	,041	,129	,020	,523	-,184	-,130	,142
Агресивно налаштований на критику Спокійно налаштований на критику	,203	,018	,036	-,066	,725	,011	-,058
Імпульсивний Врівноважений	-,067	,057	-,137	,020	,661	-,092	,038
Авторитарний Демократичний	-,041	,120	-,078	,020	,624	-,396	,073
Здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання Не здатен чітко визначати професійні та особисті цілі, завдання	-,116	,030	-,350	,281	,405	-,066	,126
Вагається щодо прийняття рішень Сміливий у прийнятті рішень	-,035	,026	-,175	,071	,073	-,794	-,031
Чесний Дещо приховує	-,104	,378	,148	,099	,369	-,612	,077
Невміло керує собою і своїм часом Вміло керує собою і своїм часом	,245	,013	-,070	,028	-,278	-,401	,308
Емоційно стійкий Не контролює своїх емоцій	-,011	-,008	-,110	,043	,058	-,144	,695
Має високі комунікативні навички Не має високих комунікативних навичок	,119	,143	-,053	-,236	-,396	-,154	,642
Дружелюбний Замкнутий	,094	,024	-,168	,187	,499	,188	,522
Підтримує загальнолюдські цінності Не підтримує	,003	,182	-,071	,168	,067	,128	,458

загальнолюдські цінності							
Має почуття гумору Не має почуття гумору	,059	,084	-,382	,106	,245	,148	,448
Метод виділення факторів: метод максимального правдоподоби. Метод вращення: облімін с нормалізацією Кайзера. ^а а. Вращение сошлось за 25 итераций.							

Додаток Є

Кореляційний аналіз між факторами факторного аналізу образу ідеального керівника та шкалами інших методик

		Чужість у роботі – Нечіткість у роботі	Піклування про підлеглих – Не піклування	Дієвість - Недієвість	Професіоналізм - Непрофесіоналізм	Дипломатичність- Авторитарність	Прийняття рішень - Невпевненість	Високі комунікативні навички - низькі комунікативні навички
Вік	Кореляція Пірсона	-,214	-,352*	,010	-,026	-,130	,263	-,230
	Знач. (двухстороння)	,185	,026	,950	,875	,425	,101	,153
	N	40	40	40	40	40	40	40
Ситуативна тривожність	Кореляція Пірсона	-,035	-,367*	,033	,055	-,241	,346*	-,014
	Знач. (двухстороння)	,830	,020	,841	,737	,135	,029	,931
	N	40	40	40	40	40	40	40
Особистісна тривожність	Кореляція Пірсона	-,020	-,268	,253	,148	,112	,263	-,335*
	Знач. (двухстороння)	,901	,095	,116	,361	,493	,101	,035
	N	40	40	40	40	40	40	40
Компетентність керівника	Кореляція Пірсона	-,055	-,129	,322*	-,125	,326*	,282	-,143
	Знач. (двухстороння)	,735	,426	,043	,442	,040	,078	,377
	N	40	40	40	40	40	40	40
Емоційність керівника	Кореляція Пірсона	,020	-,163	,293	-,040	,071	,278	-,138
	Знач. (двухстороння)	,901	,314	,067	,808	,663	,083	,397
	N	40	40	40	40	40	40	40
Вимогливість і справедливість керівника	Кореляція Пірсона	-,019	-,280	,213	-,120	,180	,141	,097
	Знач. (двухстороння)	,905	,080	,187	,461	,266	,385	,550
	N	40	40	40	40	40	40	40
Керівник - Підлеглий	Кореляція Пірсона	-,020	-,200	,307	-,102	,213	,263	-,081
	Знач. (двухстороння)	,901	,216	,054	,531	,186	,101	,621
	N	40	40	40	40	40	40	40
Задоволеність заробітною платою	Кореляція Пірсона	-,034	-,120	,098	,163	,044	,121	-,183
	Знач. (двухстороння)	,834	,462	,548	,316	,787	,457	,258
	N	40	40	40	40	40	40	40
Задоволеність умовами та організацією праці	Кореляція Пірсона	-,219	-,243	,352*	-,430**	,057	,343*	-,268
	Знач. (двухстороння)	,175	,130	,026	,006	,728	,030	,094
	N	40	40	40	40	40	40	40
Задоволеність керівництвом	Кореляція Пірсона	,156	,140	-,108	-,146	-,045	-,236	,191
	Знач. (двухстороння)	,336	,391	,509	,367	,781	,143	,239
	N	40	40	40	40	40	40	40
Задоволеність колективом	Кореляція Пірсона	-,024	-,014	-,015	-,254	,143	-,178	,173
	Знач. (двухстороння)	,883	,932	,929	,114	,379	,272	,286
	N	40	40	40	40	40	40	40
	Кореляція Пірсона	-,125	-,184	-,078	-,183	,162	-,143	,044
	Знач. (двухстороння)	,441	,255	,634	,259	,318	,380	,786

Задоволеність процесом та змістом роботи та своїми досягненнями	N	40	40	40	40	40	40	40
Задоволеність працею	Кореляція Пірсона	-,149	-,245	,163	-,325*	,174	,042	-,107
	Знач. (двухстороння)	,360	,127	,314	,041	,283	,796	,511
	N	40	40	40	40	40	40	40
Директивний стиль	Кореляція Пірсона	,043	,075	-,339*	,010	-,458**	-,133	,119
	Знач. (двухстороння)	,791	,644	,032	,950	,003	,414	,464
	N	40	40	40	40	40	40	40
Колегіальний стиль	Кореляція Пірсона	,007	-,041	,340*	-,133	,316*	,087	-,007
	Знач. (двухстороння)	,966	,799	,032	,412	,047	,593	,967
	N	40	40	40	40	40	40	40
Ліберальний стиль	Кореляція Пірсона	,167	,013	-,180	,137	,128	,105	-,045
	Знач. (двухстороння)	,302	,937	,266	,400	,431	,521	,784
	N	40	40	40	40	40	40	40

*. Кореляція значима на рівні 0,05 (двухстороння).

** . Кореляція значима на рівні 0,01 (двухстороння).

Додаток Ж

Загальний кореляційний аналіз між шкалами методик

	Компетентність керівника	Емоційність керівника	Вимогливість і справедливість керівника	Керівник - Підлеглий	Задоволеність заробітною платою	Задоволеність умовами та організацією праці	Задоволеність керівництвом	Задоволеність колективом	Задоволеність процесом та змістом роботи та своїми досягненнями	Задоволеність працею	Директивний стиль	Колегіальний стиль	Ліберальний стиль	Особистісна тривожність
Компетентність керівника			,708**	,814**		,557**				,410**	,657**			-,432**
Емоційність керівника			,794**			,579**					,631**	,555**		-,385*
Вимогливість і справедливість керівника	,708**	,794**		,895**		,433**			,357*	,418**	,530**	-,538**		-,335*
Керівник - Підлеглий	,814**		,895**			,578**				,406**	,599**	-,715**		-,424**
Задоволеність заробітною платою							,441**							,498** ,343*
Задоволеність умовами та організацією праці	,557**	,579**	,433**	,578**						,698**	,538*	,334**		
Задоволеність керівництвом					-,441**			,352*	,345*		,536*			-,327*
Задоволеність колективом								,352*		,616**	,471**			-,449** -,333*
Задоволеність процесом та змістом роботи та своїми досягненнями			,357*		,431**		,345*	,616**		,596**			-,409**	
Задоволеність працею	,410**		,418**	,406**		,698**		,471**	,596**					
Директивний стиль	,657**	,631**	,530**	-,599**		,538*	,536*						-,786**	
Колегіальний стиль		,555**	-,538**	,715**		,334**				-,409**			-,786**	-,629**
Ліберальний стиль	-,432**	-,385*	-,335*	-,424**	,498**		-,327*	-,449**	-,409**				-,629**	
Особистісна тривожність						,343*		-,333*				-,341*		
Ситуативна тривожність														

Додаток 3

Кількісний розподіл респондентів за ситуативною тривожністю

Ситуативна тривожність					
		Частота	Проценти	Валидний процент	Накопленний процент
Валидные	31	1	2,5	2,5	2,5
	34	1	2,5	2,5	5,0
	35	1	2,5	2,5	7,5
	36	3	7,5	7,5	15,0
	37	1	2,5	2,5	17,5
	39	2	5,0	5,0	22,5
	41	3	7,5	7,5	30,0
	42	2	5,0	5,0	35,0
	43	2	5,0	5,0	40,0
	44	2	5,0	5,0	45,0
	46	1	2,5	2,5	47,5
	47	3	7,5	7,5	55,0
	48	2	5,0	5,0	60,0
	49	4	10,0	10,0	70,0
	50	2	5,0	5,0	75,0
	51	5	12,5	12,5	87,5
	52	1	2,5	2,5	90,0
	53	2	5,0	5,0	95,0
	54	1	2,5	2,5	97,5
	61	1	2,5	2,5	100,0
	Всього	40	100,0	100,0	

Додаток И

Кількісний розподіл респондентів за особистісною тривожністю

Особистісна тривожність

		Частота	Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	33	1	2,5	2,5	2,5
	36	1	2,5	2,5	5,0
	37	1	2,5	2,5	7,5
	39	2	5,0	5,0	12,5
	40	1	2,5	2,5	15,0
	43	2	5,0	5,0	20,0
	44	1	2,5	2,5	22,5
	45	4	10,0	10,0	32,5
	46	4	10,0	10,0	42,5
	47	1	2,5	2,5	45,0
	48	3	7,5	7,5	52,5
	49	1	2,5	2,5	55,0
	50	1	2,5	2,5	57,5
	51	2	5,0	5,0	62,5
	52	5	12,5	12,5	75,0
	53	1	2,5	2,5	77,5
	54	2	5,0	5,0	82,5
	55	1	2,5	2,5	85,0
	56	2	5,0	5,0	90,0
	57	2	5,0	5,0	95,0
58	1	2,5	2,5	97,5	
62	1	2,5	2,5	100,0	
	Всего	40	100,0	100,0	

Додаток І

Кількісний розподіл респондентів за рівнем тривожності

Рівень ситуативної тривожності

		Частота	Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Середній	17	42,5	42,5	42,5
	Високий	23	57,5	57,5	100,0
	Всього	40	100,0	100,0	

Рівень особистісної тривожності					
		Частота	Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Середній	9	22,5	22,5	22,5
	Високий	31	77,5	77,5	100,0
	Всього	40	100,0	100,0	

Додаток І

Кількісний розподіл респондентів за методикою "Керівник очима підлегких (Я. В. Подоляк)

Компетентність керівника					
		Частота	Проценти	Валидний процент	Накопленний процент
Валидные	0	2	5,0	5,0	5,0
	2	3	7,5	7,5	12,5
	3	5	12,5	12,5	25,0
	4	14	35,0	35,0	60,0
	5	5	12,5	12,5	72,5
	6	4	10,0	10,0	82,5
	7	7	17,5	17,5	100,0
	Всього	40	100,0	100,0	

Емоційність керівника					
		Частота	Проценти	Валидний процент	Накопленний процент
Валидные	0	1	2,5	2,5	2,5
	1	2	5,0	5,0	7,5
	2	3	7,5	7,5	15,0
	3	6	15,0	15,0	30,0
	4	12	30,0	30,0	60,0
	5	6	15,0	15,0	75,0
	6	6	15,0	15,0	90,0
	7	4	10,0	10,0	100,0
	Всього	40	100,0	100,0	

Вимогливість і справедливість керівника					
		Частота	Проценти	Валидний процент	Накопленний процент
Валидные	0	1	2,5	2,5	2,5
	2	10	25,0	25,0	27,5
	3	11	27,5	27,5	55,0
	4	10	25,0	25,0	80,0
	5	4	10,0	10,0	90,0
	6	4	10,0	10,0	100,0
	Всього	40	100,0	100,0	

Керівник - Підлеглий					
		Частота	Проценти	Валидний процент	Накопленний процент
Валидные	0	1	2,5	2,5	2,5
	3	1	2,5	2,5	5,0

	6	2	5,0	5,0	10,0
	7	2	5,0	5,0	15,0
	9	3	7,5	7,5	22,5
	10	5	12,5	12,5	35,0
	11	4	10,0	10,0	45,0
	12	6	15,0	15,0	60,0
	13	5	12,5	12,5	72,5
	14	2	5,0	5,0	77,5
	16	1	2,5	2,5	80,0
	17	2	5,0	5,0	85,0
	18	2	5,0	5,0	90,0
	19	1	2,5	2,5	92,5
	20	3	7,5	7,5	100,0
	Всього	40	100,0	100,0	

Додаток Й

**Кількісний розподіл респондентів за методикою "Задоволеність
роботою" (Т. Іванова, Є. Осін 2012)**

Задоволеність умовами та організацією праці					
		Частота	Проценти	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	4	1	2,5	2,5	2,5
	6	2	5,0	5,0	7,5
	7	3	7,5	7,5	15,0
	8	3	7,5	7,5	22,5
	9	4	10,0	10,0	32,5
	10	3	7,5	7,5	40,0
	11	6	15,0	15,0	55,0
	12	5	12,5	12,5	67,5
	13	2	5,0	5,0	72,5
	14	2	5,0	5,0	77,5
	15	6	15,0	15,0	92,5
	16	2	5,0	5,0	97,5
	18	1	2,5	2,5	100,0
	Всего		40	100,0	100,0

Задоволеність керівництвом					
		Частота	Проценти	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	6	7	17,5	17,5	17,5
	7	4	10,0	10,0	27,5
	8	11	27,5	27,5	55,0
	9	5	12,5	12,5	67,5
	10	3	7,5	7,5	75,0
	11	5	12,5	12,5	87,5
	12	5	12,5	12,5	100,0
	Всего		40	100,0	100,0

Задоволеність колективом					
		Частота	Проценти	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	6	2	5,0	5,0	5,0
	7	4	10,0	10,0	15,0
	8	2	5,0	5,0	20,0
	9	4	10,0	10,0	30,0
	10	2	5,0	5,0	35,0
	11	6	15,0	15,0	50,0
	12	8	20,0	20,0	70,0
	13	2	5,0	5,0	75,0

	14	5	12,5	12,5	87,5
	15	5	12,5	12,5	100,0
	Всего	40	100,0	100,0	

Задоволеність процесом та змістом роботи та своїми досягненнями					
		Частота	Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	13	1	2,5	2,5	2,5
	14	3	7,5	7,5	10,0
	15	5	12,5	12,5	22,5
	16	8	20,0	20,0	42,5
	17	4	10,0	10,0	52,5
	18	1	2,5	2,5	55,0
	19	6	15,0	15,0	70,0
	20	5	12,5	12,5	82,5
	22	3	7,5	7,5	90,0
	23	2	5,0	5,0	95,0
	24	1	2,5	2,5	97,5
	25	1	2,5	2,5	100,0
	Всего	40	100,0	100,0	

Задоволеність працею					
		Частота	Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	49	1	2,5	2,5	2,5
	50	2	5,0	5,0	7,5
	51	2	5,0	5,0	12,5
	52	3	7,5	7,5	20,0
	53	2	5,0	5,0	25,0
	54	1	2,5	2,5	27,5
	55	3	7,5	7,5	35,0
	56	4	10,0	10,0	45,0
	57	2	5,0	5,0	50,0
	58	1	2,5	2,5	52,5
	59	6	15,0	15,0	67,5
	60	2	5,0	5,0	72,5
	61	2	5,0	5,0	77,5
	62	2	5,0	5,0	82,5
	63	1	2,5	2,5	85,0
	65	2	5,0	5,0	90,0
	67	1	2,5	2,5	92,5
	73	1	2,5	2,5	95,0
	74	1	2,5	2,5	97,5

	81	1	2,5	2,5	100,0
	Всього	40	100,0	100,0	

Додаток К

**Кількісний розподіл респондентів за методикою "Стиль керівництва" (А.
Л. Журавльова)**

Стиль керівництва					
		Частота	Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Директивний	4	10,0	10,0	10,0
	Директивно-колегіальний	1	2,5	2,5	12,5
	Змішаний	28	70,0	70,0	82,5
	Колегіальний	7	17,5	17,5	100,0
	Всього	40	100,0	100,0	

Додаток Л

Доброго дня!

Пропонуємо Вам взяти участь у нашому анонімному дослідженні.

Ми не фіксуємо Ваші адресу, ім'я та прізвище. Ваші відповіді не підлягають розголошенню і будуть використані тільки в узагальненій формі разом з результатами інших громадян України.

Заздалегідь вдячні Вам за згоду взяти участь у нашому дослідженні!

Стать _____ Вік _____

Блок № 1

Інструкція

Прочитайте уважно кожне з наведених тверджень і обведіть ОДНУ цифру за кожним пунктом. Над питаннями довго не замислюйтесь. Зазвичай перша відповідь, яка приходить на думку, є найбільш правильною.

Тестовий матеріал

КАК ВЫ СЕБЯ ЧУВСТВУЕТЕ В ДАННЫЙ МОМЕНТ		Нет, это не так	Пожалуй, так	Верно	Совершенно верно
1	Я спокоен	1	2	3	4
2	Мне ничто не угрожает	1	2	3	4
3	Я нахожусь в напряжении	1	2	3	4
4	Я испытываю сожаление	1	2	3	4
5	Я чувствую себя свободно	1	2	3	4
6	Я расстроен	1	2	3	4
7	Меня волнуют возможные неудачи	1	2	3	4
8	Я чувствую себя отдохнувшим	1	2	3	4
9	Я встревожен	1	2	3	4
10	Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения	1	2	3	4
11	Я уверен в себе	1	2	3	4
12	Я нервничаю	1	2	3	4
13	Я не нахожу себе места	1	2	3	4
14	Я взвинчен	1	2	3	4
15	Я не чувствую скованности	1	2	3	4
16	Я доволен	1	2	3	4
17	Я озабочен	1	2	3	4
18	Я слишком возбужден и мне не по себе	1	2	3	4
19	Мне радостно	1	2	3	4
20	Мне приятно	1	2	3	4

КАК ВЫ СЕБЯ ЧУВСТВУЕТЕ ОБЫЧНО		Почти никогда	Иногда	Часто	Почти всегда
21	Я испытываю удовольствие	1	2	3	4
22	Я обычно быстро устаю	1	2	3	4
23	Я легко могу заплакать	1	2	3	4
24	Я хотел бы быть таким же счастливым, как и другие	1	2	3	4
25	Нередко я проигрываю из-за того, что недостаточно быстро принимаю решения	1	2	3	4
26	Обычно я чувствую себя бодрым	1	2	3	4
27	Я спокоен, хладнокровен и собран	1	2	3	4
28	Ожидаемые трудности обычно очень тревожат меня	1	2	3	4
29	Я слишком переживаю из-за пустяков	1	2	3	4
30	Я вполне счастлив	1	2	3	4
31	Я принимаю все слишком близко к сердцу	1	2	3	4
32	Мне не хватает уверенности в себе	1	2	3	4
33	Обычно я чувствую себя в безопасности	1	2	3	4
34	Я стараюсь избегать критических ситуаций и трудностей	1	2	3	4
35	У меня бывает хандра	1	2	3	4
36	Я доволен	1	2	3	4
37	Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня	1	2	3	4
38	Я так сильно переживаю свои разочарования, что потом долго не могу о них забыть	1	2	3	4
39	Я уравновешенный человек	1	2	3	4
40	Меня охватывает беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах	1	2	3	4

КАК ВЫ СЕБЯ ЧУВСТВУЕТЕ ОБЫЧНО		Почти никогда	Иногда	Часто	Почти всегда
21	Я испытываю удовольствие	1	2	3	4
22	Я обычно быстро устаю	1	2	3	4
23	Я легко могу заплакать	1	2	3	4
24	Я хотел бы быть таким же счастливым, как и другие	1	2	3	4
25	Нередко я проигрываю из-за того, что недостаточно быстро принимаю решения	1	2	3	4
26	Обычно я чувствую себя бодрым	1	2	3	4
27	Я спокоен, хладнокровен и собран	1	2	3	4
28	Ожидаемые трудности обычно очень тревожат меня	1	2	3	4
29	Я слишком переживаю из-за пустяков	1	2	3	4
30	Я вполне счастлив	1	2	3	4
31	Я принимаю все слишком близко к сердцу	1	2	3	4
32	Мне не хватает уверенности в себе	1	2	3	4
33	Обычно я чувствую себя в безопасности	1	2	3	4
34	Я стараюсь избегать критических ситуаций и трудностей	1	2	3	4
35	У меня бывает хандра	1	2	3	4
36	Я доволен	1	2	3	4
37	Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня	1	2	3	4
38	Я так сильно переживаю свои разочарования, что потом долго не могу о них забыть	1	2	3	4
39	Я уравновешенный человек	1	2	3	4
40	Меня охватывает беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах	1	2	3	4

Блок № 2

Виберіть ОДНУ цифру для позначення якості, яка на Вашу думку є більш притаманною "ІДЕАЛЬНОМУ КЕРІВНИКУ". Позначте знаком ступінь вираженості тієї чи іншої якості, де:

- 3 - проявляється ПЕРША полюсна характеристика (наприклад, пасивний) сильно
- 2 - проявляється ПЕРША полюсна характеристика (наприклад, пасивний) помірно
- 1 - проявляється ПЕРША полюсна характеристика (наприклад, пасивний) слабо
- 0 - ВАЖКО ВИЗНАЧИТИ
- 1 - проявляється ДРУГА полюсна характеристика (наприклад, активний) слабо
- 2 - проявляється ДРУГА полюсна характеристика (наприклад, активний) помірно
- 3 - проявляється ДРУГА полюсна характеристика (наприклад, активний) сильно

	Сильно	Помірно	Слабо	Важко сказати	Слабо	Помірно	Сильно	
Пасивний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Активний

Ініціативний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Безініціативний
Має почуття гумору	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не має почуття гумору
Впевнений у собі	-3	-2	-1	0	1	2	3	Невпевнений у собі
Дружелюбний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Замкнутий
Емоційно стійкий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не контролює своїх емоцій
Має високі комунікативні навички	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не має високих комунікативних навичок
Вміло керує собою і своїм часом	-3	-2	-1	0	1	2	3	Невміло керує собою і своїм часом
Підтримує загальнолюдські цінності	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не підтримує загальнолюдських цінностей
Здатен чітко визначати професійні та особистісні цілі, завдання	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не здатен чітко визначати професійні та особистісні цілі, завдання
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію і особистісний розвиток	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не підвищує свою професійну кваліфікацію і особистісний розвиток
Гнучкий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Застрягаючий
Сміливий у прийнятті рішень	-3	-2	-1	0	1	2	3	Вагається щодо прийняття рішень
Чесний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Дещо приховує
Авторитарний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Демократичний
Імпульсивний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Врівноважений
Агресивно налаштований на критику	-3	-2	-1	0	1	2	3	Спокійно налаштований на критику
Організований у роботі	-3	-2	-1	0	1	2	3	Неорганізований у роботі
Жорсткий	-3	-2	-1	0	1	2	3	М'який

Авторитетний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Неавторитетний
Піклується про емоційний стан підлеглих	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не піклується про емоційний стан підлеглих
Відстоює права і свободи підлеглих	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не відстоює права і свободи підлеглих
Має критичне, аналітичне мислення	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не має критичного, аналітичного мислення
Уважний до потреб персоналу	-3	-2	-1	0	1	2	3	Неуважний до потреб персоналу
Стресостійкий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Піддатливий стресу

Виберіть ОДНУ цифру для позначення якості, яка на Вашу думку є більш притаманною **РЕАЛЬНОМУ КЕРІВНИКУ**" (наприклад, головному лікарю). Позначте знаком ступінь вираженості за папоредньою схемою.

	Сильно	Помірно	Слабо	Важко сказати	Слабо	Помірно	Сильно	
Пасивний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Активний
Ініціативний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Безініціативний
Має почуття гумору	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не має почуття гумору
Впевнений у собі	-3	-2	-1	0	1	2	3	Невпевнений у собі
Дружелюбний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Замкнутий
Емоційно стійкий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не контролює своїх емоцій
Має високі комунікативні навички	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не має високих комунікативних навичок
Вміло керує собою і своїм часом	-3	-2	-1	0	1	2	3	Невміло керує собою і своїм часом
Підтримує загальнолюдські цінності	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не підтримує загальнолюдських цінностей

Здатен чітко визначати професійні та особистісні цілі, завдання	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не здатен чітко визначати професійні та особистісні цілі, завдання
Систематично підвищує свою професійну кваліфікацію і особистісний розвиток	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не підвищує свою професійну кваліфікацію і особистісний розвиток
Ініціативний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Безініціативний
Гнучкий	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Сміливий у прийнятті рішень	-3	-2	-1	0	1	2	3	Вагається щодо прийняття рішень
Чесний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Дещо приховує
Авторитарний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Демократичний
Імпульсивний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Врівноважений
Агресивно налаштований на критику	-3	-2	-1	0	1	2	3	Спокійно налаштований на критику
Гнучкий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Негнучкий
Організований у роботі	-3	-2	-1	0	1	2	3	Неорганізований у роботі
Жорсткий	-3	-2	-1	0	1	2	3	М'який
Авторитетний	-3	-2	-1	0	1	2	3	Неавторитетний
Піклується про емоційний стан підлеглих	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не піклується про емоційний стан підлеглих
Відстоює права і свободи підлеглих	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не відстоює права і свободи підлеглих
Має критичне, аналітичне мислення	-3	-2	-1	0	1	2	3	Не має критичного, аналітичного мислення
Уважний до потреб персоналу	-3	-2	-1	0	1	2	3	Неуважний до потреб персоналу
Стресостійкий	-3	-2	-1	0	1	2	3	Піддатливий

								стресу
--	--	--	--	--	--	--	--	--------

Блок №3

Інструкція

Шкала НП призначена для оперативної оцінки характеру відносини підлеглих до свого керівника. Вона складається з 20 питань (тверджень), з кожним з яких при оцінці свого керівника Ви можете погодитися з твердженням (відповідь «так») або не погодитися (відповідь «ні»).

Тестовий матеріал

- Руководитель – отличный специалист.
 Да Нет
- У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
 Да Нет
- Руководитель – справедливый человек.
 Да Нет
- Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
 Да Нет
- Руководитель – чуткий человек.
 Да Нет
- Слово руководителя для меня – закон.
 Да Нет
- Руководитель умело организует мою деятельность.
 Да Нет
- Я вполне доволен руководителем.
 Да Нет
- Руководитель достаточно требователен ко мне.
 Да Нет
- Руководитель всегда может дать разумный совет. И Я полностью доверяю руководителю.
 Да Нет
- Оценка руководителя очень важна для меня.
 Да Нет
- Руководитель всегда инициативен и находчив.
 Да Нет
- Работать с руководителем – одно удовольствие.
 Да Нет
- Руководитель уделяет мне много внимания.
 Да Нет
- Руководитель знает мои способности и интересы.

- Да
 Нет
16. Руководитель всегда понимает мое настроение.
- Да
 Нет
17. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
- Да
 Нет
18. Руководитель зря не накажет.
- Да
 Нет
19. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.
- Да
 Нет

Блок № 4

Інструкція

Цей блок тверджень описує Ваші відчуття від роботи. Будь ласка, оцініть, наскільки Ви згодні з кожним твердженням:

Тестовий матеріал

	Полностью согласен	Скорее согласен	Не знаю	Скорее не согласен	Не согласен
То, чем я занимаюсь на моей работе, меня интересует	5	4	3	2	1
За последнее время я добился(ась) успехов на своей работе	5	4	3	2	1
У меня сложились хорошие отношения с людьми, с которыми я работаю	5	4	3	2	1
В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое	5	4	3	2	1
С каждым месяцем я ощущаю, как растут мои профессиональные знания	5	4	3	2	1
Люди, с которыми я работаю, уважают меня	5	4	3	2	1
Процесс работы доставляет мне удовольствие	5	4	3	2	1
Меня не устраивает организация труда в нашей организации	5	4	3	2	1
Меня редко хвалят или благодарят за работу	5	4	3	2	1
Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня	5	4	3	2	1
В нашей компании созданы благоприятные условия труда	5	4	3	2	1
Работа, которую я выполняю, оплачивается компанией справедливо	5	4	3	2	1

У меня есть все, что необходимо мне для работы	5	4	3	2	1
Мне нравятся люди, с которыми я вместе работаю	5	4	3	2	1
Наш руководитель воодушевляет меня на работу с высокой отдачей Я могу рассказать о нашей организации как о хорошем месте работы с неплохими условиями труда	5	4	3	2	1
Уровень моей заработной платы соответствует моим квалификации, знаниям, умениям и навыкам	5	4	3	2	1
Моя заработная плата соответствует моим усилиям	5	4	3	2	1
Размер моей заработной платы стимулирует меня к труду	5	4	3	2	1

Блок № 5

Інструкція

Вам буде запропоновано 27 характеристик діяльності вашого керівника і до кожної з них вказано по 5 варіантів їх прояву. Виберіть, будь ласка, один або декілька з цих 5 варіантів, які відповідають Вашому керівництву, і відзначте їх.

Тестовий матеріал

1. Распределение полномочий между руководителями и подчиненными:

- а) централизует руководство, требует, чтобы о всех деталях докладывали именно ему;
- б) пассивен в выполнении управленческих функций;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных) ситуациях:

- а) переходит на более жесткие методы руководства;
- б) не меняет способы руководства;
- в) не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- г) начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;
- д) плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

- а) недостаточно общительный, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

- а) исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает продуктивности;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу;
- г) продуктивность работы повышается;
- д) коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

- а) сам обращается за советом к подчиненным;
- б) не допускает, чтобы руководимые ему советовали и тем более возражали;
- в) подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;
- г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;
- д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

- а) контролирует от случая к случаю;
- б) всегда очень строго контролирует работу отдельных исполнителей и коллектива в целом;
- в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;
- г) контролируя, всегда выискивает недостатки в работе;
- д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

- а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;
- б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;
- в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;
- д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

- а) приказывает так, что хочется выполнять;
- б) приказывать руководитель не умеет;
- в) просьба руководителя не отличается от приказа;
- г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;
- д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных:

- а) обычно не обижается, прислушивается к ней;
- б) выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это;
- г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;
- д) не реагирует.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

- а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;
- б) если что-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;
- в) не стремится пополнить свои знания;
- г) когда чего-то не знает, скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостаток знаний;
- д) если не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

- а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;
- б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;
- в) всю ответственность возлагает только на себя;
- г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;
- д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям или помощникам:

- а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;
- б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;
- в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);
- г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;
- д) не желает иметь рядом очень квалифицированного специалиста.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителя в отсутствие руководителя:

- а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

- а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;
- г) часто делает руководимым замечания и выговоры;
- д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

- а) всегда обращается к подчиненным вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым;
- в) в обращении к подчиненным часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения с подчиненными у него часто меняется.

16. Участие членов коллектива в управлении:

- а) руководитель привлекает членов коллектива к управлению;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;
- в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;
- г) бывает, что управленческие функции фактически принимают на себя другие члены коллектива, а не руководитель;
- д) управленческие функции выполняет только руководитель.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

- а) стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;
- б) не может влиять на дисциплину;
- в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;
- г) дисциплина выглядит хорошей, так как подчиненные боятся руководителя;
- д) недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

- а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;
- б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;
- в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;
- г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;
- д) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.

19. Характер принятия решения по руководству коллективом:

- а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;
- б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;
- в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;
- г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;
- д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

- а) в коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) старается, чтобы на работе у подчиненных было хорошее настроение;
- в) в коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

- а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;

- б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены сами себе;
- д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

- а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

- а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;
- г) руководитель не может действовать сам, а ждет, когда его «подтолкнут»;
- д) инициативу не проявляют ни руководитель, ни подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

- а) его любимый лозунг: «Давай, давай!»;
- б) он требователен, но заодно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- г) пожалуй, он не очень требовательный человек;
- д) руководитель требователен к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

- а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

- а) в своей работе широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

- а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;
- б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;
- в) считает себя незаменимым в коллективе;
- г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;
- д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.