

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Ельвіра ЛУЗІК

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма «Практична психологія»

**Тема: «Зв'язок індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності»**

Виконавець: студентка групи 206 Мз Згеєва Юлія Євгенівна

Керівник: кандидат педагогічних наук, доцент Кокарева Анжеліка Миколаївна

Нормоконтролер: \_\_\_\_\_ Тамара МИХЕСВА  
(підпис)

КИЇВ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій  
Кафедра педагогіки та психології професійної освіти  
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
Спеціальність 053 «Психологія»  
ОПП «Практична психологія»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ельвіра ЛУЗІК

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## **ЗАВДАННЯ**

### **на виконання кваліфікаційної роботи**

Згеєвої Юлії Євгенівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Зв'язок індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності» затверджена наказом ректора № 2133/ст. від 05 жовтня 2022 року.

2. Термін виконання роботи: з 11 вересня 2022 до 30 листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до першого, другого та третього розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків загальним обсягом 90 сторінок, список використаних джерел нараховує 70 позицій, 3 додатків, 15 рисунків і 11 таблиць.

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ; Розділ 1. Теоретичний аналіз вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності; Розділ 2. Експериментальне вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності; Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей; Висновки до третього розділу; Висновки; Список використаних джерел та літератури; Додатки.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного матеріалу): у роботі представлено 15 рисунків і 11 таблиць

6. Календарний план - графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Опрацювання та реферування літератури з теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження	11.09.2022	
2.	Формулювання мети, завдання досліджень. Складання попереднього плану роботи. Узгодження з керівником	15.09.2022	
3.	Написання основної частини. Перше читання керівника	15.10.2022	
4.	Написання вступу, висновків. Уточнення плану кваліфікаційної роботи	22.10.2022	
5.	Оформлення роботи. Подання керівникові	29.10.2022	
6.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	01.11.2022	
7.	Опрацювання зауважень і виправлення недоліків	06.11.2022	
8.	Подання остаточного варіанта на кафедру	11.11.2022	
9.	Захист кваліфікаційної роботи	28.11.2022	

8. Дата видачі завдання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Анжеліка КОКАРСВА

(підпис керівника)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Юлія ЗГЕСВА

(підпис випускника)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Зв'язок індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності»: 91 сторінка, 70 використаних джерел та літератури, 3 додатків, 15 рисунків і 11 таблиць.

**Об'єкт дослідження** – індивідуально-типологічні властивості топ-менеджерів.

**Предмет дослідження** – зв'язок індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати та практично дослідити зв'язок індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності.

У кваліфікаційній роботі представлено результати теоретичного аналізу дослідження індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів та ефективності їх професійної діяльності; обґрунтовано критерії визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей.

ТОП-МЕНЕДЖЕР, ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВИВЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ІНДИВІДУАЛЬНО-ТИПОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ З ЕФЕКТИВНІСТЮ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	10
1.1. Наукові підходи щодо до вивчення досліджуваної проблеми .....	10
1.2. Психологічні особливості особистості топ-менеджерів .....	16
1.3. Критерії визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів .....	26
Висновки до першого розділу.....	38
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВИВЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ІНДИВІДУАЛЬНО-ТИПОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ З ЕФЕКТИВНІСТЮ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....	39
2.1. Організаційне та методичне забезпечення дослідження зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності .....	39
2.2. Аналіз індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів.....	43
2.3. Аналіз зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності .....	47
Висновок до другого розділу .....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ З УРАХУВАННЯМ ЇХ ІНДИВІДУАЛЬНО-ТИПОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ .....	56
3.1. Розробка та впровадження психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей.....	56

3.2. Оцінка результативності впливу психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей .....	61
3.3. Практичні рекомендації топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей .....	63
Висновки до третього розділу.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Постановка проблеми та її актуальність.** Сьогодні, коли світова спільнота ввійшла в епоху глобальних, динамічних, економічних, політичних, соціальних змін, постає вкрай важлива необхідність у незаангажованих, ефективних, ерудованих, інтелектуальних, культурних, моральних і зрілих менеджерах, керівниках, які готові не лише по-новому мислити, але й, що значно важливіше, діяти у складних умовах постійних криз, інертності та зневіри значної частини суспільства. Це обумовлює важливість дослідження індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів та їх впливу на ефективність професійної діяльності. Адже саме від останньої залежать результати роботи як персоналу, так і всієї компанії загалом, спроможність діяти в умовах кризи та змін.

Тому постає необхідність розробки нового концептуального підходу до управління, пов'язаного з переосмисленням важливості загальних характеристик особистості топ-менеджера в процесі управління, з цілісним розумінням системи управління, її діалектичної єдності на макро- та мікрорівнях; виявленням зв'язків між індивідуально-типологічними властивостями топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності. Такий підхід обумовлює аналіз особистості топ-менеджера як носія цілісної системи якостей, обумовлених змістом управлінської діяльності. З одного боку, властивості особистості менеджера пов'язані з характеристиками особистості взагалі, особистості як такої, з іншого – особистість менеджера виступає як особлива система, яка характеризується специфічними особливостями, зумовленими професійною діяльністю у взаємодії з іншими системами та суспільством в цілому.

Проблема зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності привертає увагу дослідників різних напрямків знань: психології управління, психології особистості, соціальної психології, акмеології тощо. Значна кількість закордонних та вітчизняних публікацій присвячена проблемі аналізу найважливіших якостей менеджерів. Аналіз спеціальної літератури різних авторів показав, що окреслену проблему

науковці розглядають у контексті професійних компетентностей менеджерів (О. Гомонюк, Г. Дерябіна, М. Діденко, А. Доброскок, О. Землянська та ін.); морально-етичних якостей, креативності та творчих здібностей (Д. Галанцев, І. Грицюк, М. Корман, У. Марстон, С. Нестуля та ін.); управлінської культури керівника (Я. Давида, Г. Долга, Н. Журавська, В. Івків та ін.); особистих чинників успішної діяльності конкурентоспроможного менеджера (О. Куций, Л. Кучер, Л. Осадча, Н. Підбуцька та ін.).

Однак, попри те, що проблема сутнісних характеристик особистості топ-менеджерів достатньо розроблена у вітчизняній та зарубіжній літературі, поряд із цим вплив індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів на ефективність їх професійної діяльності потребує подальшого ґрунтовного дослідження. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість проблеми зумовили вибір теми дослідження.

**Мета дослідження:** теоретично обґрунтувати та практично дослідити зв'язок індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності.

**Об'єкт дослідження** - індивідуально-типологічні властивості топ-менеджерів.

**Предмет дослідження** - зв'язок індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності.

**Завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз досліджень індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів та ефективності їх професійної діяльності.
2. Обґрунтувати критерії визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів.
3. Провести експериментальне вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності.
4. Розробити практичні рекомендації топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей.



З метою розв'язання визначених завдань було використано сукупність теоретичних, емпіричних та статистичних методів. Це:

- аналіз, класифікація, систематизація, порівняння й узагальнення теоретичних та експериментальних даних з проблеми дослідження;
- спостереження, опитування;
- констатувальний експеримент;
- математично-статистичні методи.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у тому, що:

- уточнено сутність понять, які виражають суттєві характеристики досліджуваного явища, а саме індивідуально-типологічні властивості топ-менеджерів, професійна діяльність топ-менеджерів, критерії її ефективності;
- удосконалено критерії визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів;
- набув подальшого розвитку інструментарій вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності.

**Практичне значення** отриманих результатів дослідження полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей.

**Інформаційною базою кваліфікаційної роботи** є бібліографічні, інформаційні й довідкові видання, статистичний і фактичний матеріал, зібраний за результатами проведеного емпіричного дослідження, законодавчо-нормативні документи тощо.

**Структуру кваліфікаційної роботи** містить вступ, три розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список літературних джерел (70 джерел) та додаток. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 88 сторінок. Текст роботи містить 15 рисунків та 11 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВИВЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ІНДИВІДУАЛЬНО-ТИПОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ З ЕФЕКТИВНІСТЮ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Наукові підходи щодо до вивчення досліджуваної проблеми

Нині в сучасній науці існує цілий спектр досліджень індивідуально-типологічних властивостей особистості професіонала як загального, так і специфічного спрямування, що представлений працями таких вчених, як: Т. Баталова [1], І. Грицюк [4], Л. Карамушка [8], С. Максименко [11], Л. Орбан-Лембрик [13], А. Теймуразян [15], Н. Чепелева [16], Ю. Швалб [17] та ін. Вивченню якостей успішного керівника/менеджера приділяли увагу Ю. Бачинська [2], М. Вудкок [3], А. Доброскок [6], Л. Ємельянова [7], А. Маслоу [12], В. Панченко [14], L.R. Goldberg [19], P.J. Howard [20] та ін. Зазначені автори сходяться у тому, що індивідуально-типологічні особливості особистості – це такі її властивості та якості, що характеризують її як неповторну та індивідуальну як з боку характерологічних відмінностей (характер, темперамент), так і з точки зору особливостей її індивідуальних проявів (пам'ять, увага, мислення, здібності). Тому, поглиблене вивчення індивідуально-типологічних властивостей особистості топ-менеджерів дозволить виявити основні чинники впливу на ефективність їх професійної діяльності.

Розглянемо основні методологічні підходи до досліджуваної проблеми: діяльнісний, системний, суб'єктний, екзистенціальний, онтогенетичний і професіонал-генетичний [50, с. 78].

У рамках діяльнісного підходу (М. Басов, О. Борисова, Є. Клімов, О. Леонтьєв, С. Рубінштейн, В. Шадріков та ін.) у процесі професійного становлення під впливом предметної професійної діяльності відбуваються зміни індивідуально-типологічних властивостей професіонала. Зокрема за словами Є. Клімова [28, с. 249], це стосується спрямованості, самосвідомості, інформованості, умілості тощо.

Також формується певний професійний тип особистості, так, А. Борисюк Борисова посилаючись на праці Енн Ро, пише про типологію професій, згідно з якою, топ-менеджери спрямовані на інтелектуальну діяльність на відміну від інших груп [6].

На думку представників системного підходу (К. Абульханова-Славська, В. Барабанщikov, Л. Ветличенко, С. Максименко, Ю. Поварьонков, В. Рибалка, В. Шадріков та ін.), які розглядають кожен об'єкт, психологічне явище як систему, що складається з елементів, які перебувають у взаємозв'язку, професійне становлення особистості можна розглядати як систему «суб'єкт праці – професійна діяльність». Так, О. Чуйко розкриває у своїх працях психологічну функціональну систему діяльності, що складається з мотивів професійної діяльності; цілей, що пов'язані із результатом діяльності; програми діяльності; інформаційної основи діяльності; прийняття рішень і підсистеми професійно важливих якостей [67, с. 140]. У свою чергу структура підсистеми професійно важливих якостей особистості змінюється в залежності від етапу професійного становлення, а також зростає рівень їх інтегрованості [67, с. 222].

З точки зору Н. Підбуцької індивідуально-типологічні властивості особистості мають складну систему рівнів, пов'язаних із процесом соціалізації й індивідуалізації; процесом розвитку та навчання; життєвим шляхом особистості; певними формами активності особистості [49, с. 32]. Формування індивідуально-типологічних властивостей особистості топ-менеджерів залежить від соціальних факторів, рівня розвитку професійних здібностей, формування професійного досвіду, прийняття «професіоналізації як життєвого завдання».

Активно досліджуючи проблему індивідуально-типологічних властивостей особистості, В. Рибалка в рамках системного підходу розкриває складові трудової діяльності: потреби і мотиви праці, предмет праці, інформаційна основа праці, мета праці, знаряддя праці, соціальне середовище, суб'єкт праці [55, с. 31]. Науковець будує модель особистості, що складається з трьох вимірів: соціально-психолого-індивідуального; діяльнісного; генетичного, вікового.

Відповідно до цієї моделі В. Рибалка будує двовимірну модель особистості працівника (суб'єкта професійної діяльності), структуру загально-психологічних

властивостей якої розкрито у таких вимірах: соціально-психолого-індивідуальному (психосоціальність, здатність до спілкування, спрямованість, характер, самосвідомість, досвід, інтелект, психофізіологія, психосоматика) та діяльнісному (компоненти: потребово-мотиваційний, інформаційно-пізнавальний, цілеутворювальний, операційно-результативний, емоційно-почуттєвий) [55, с. 34-35]. Як бачимо, до системи професійно зумовленої особистості включено всі сторони особистості.

Аналіз наукового доробку представників суб'єктного підходу (К.Абульханова-Славська, Б.Ананьєв, Л.Анциферова, А.Брушлинский, Д.Завалішина, О.Леонт'єв, С.Максименко, В.Осьодло та ін.) свідчить про спрямованість вектора уваги на процес розвитку особистості як суб'єкта, що «володіє психікою...сама людина – яка діє та спілкується» [4, с. 34-35].

К. Абульханова-Славська також вказує на активність особистості та вміння розв'язувати протиріччя, що впливає на становлення суб'єкта: «особистість як суб'єкта життя характеризує прагнення, спрямованість на розвивальні, оптимальні сфери життя, потреба у власному розвитку» [4, с. 25]. Саме суб'єкт активності стає суб'єктом діяльності із більш вираженими психічними, соціальними, професійними характеристиками. Становлення у професійній діяльності, досягнення успіху протягом професійного розвитку багато в чому залежить від адекватного порівняння себе, власних досягнень із іншими людьми. Також вчений наголошує на важливості відповідності «Я-зовнішнього» та «Я-внутрішнього» у процесі реалізації суб'єкта у професії.

С. Максименко пропонує розглядати процес формування індивідуально-типологічних властивостей особистості не в межах традиційного методологічного підходу, що базується на принципі «людина-професія», а з точки зору «категорії суб'єкта як «специфічної якості» людини і «онтологічного суб'єкта» та системи «людина-світ» [37, с. 24]. Так, авторка в рамках даного підходу виділяє три стадії формування індивідуально-типологічних властивостей особистості топ-менеджерів: 1) адаптацію (рівень «початківця»); 2) ідентифікацію (рівень

«досвідчений фахівець»); 3) вибір суб'єктом способу існування у професії: творчий або адаптивний («професіонал») [37, с. 25-26].

З позиції екзистенціального підходу (М. Діденко, А. Доброскок, В. Павлянчак та ін.) індивідуально-типологічні властивості особистості топ-менеджерів розглядаються як такі, що можна визначити як можливості розвитку індивіда, які проявляють тоді, коли перед ним виникають нові проблеми, нові завдання, що потрібно вирішити [13]. Такі властивості характеризують особистість в її потенційних можливостях, у силі її психологічних властивостей і особливостей. Однак, для прояву індивідуально-типологічних властивостей особистості топ-менеджерів необхідними є відповідні умови, зокрема пов'язані і з професійною діяльністю.

Д.Леонт'єв визначає індивідуально-типологічних властивостей особистості як базову індивідуальну характеристику, стрижень особи, стійку сукупність особистих властивостей, накопичених людиною в процесі життєдіяльності, що обумовлює її здібність (можливість) до оптимального здійснення діяльності [35, с. 8].

З позиції екзистенціального підходу, топ-менеджера відрізняє особливий погляд на речі, причому головну роль відіграє не стільки інтелект, скільки воля та здібності виділяти певні моменти дійсності і бачити їх у реальному світі; здатність самотійно йти вперед, не лякаючись невизначеності і можливого опору; вплив на інших людей, який конкретизується поняттям «мати вагу, мати авторитет», «вміння викликати покору». Тому досягнення успіху у професійній діяльності вимагає від топ-менеджера, передусім, наявності такої психологічної риси, як помічати і робити те, що не помічають і не роблять інші категорії та групи працездатного населення [47].

Представники професіонал-генетичного підходу (Г. Дерябіна, В. Івкін, Н. Підбуцька а ін.) вважають, що діяльність топ-менеджера визначається якістю його професійної підготовки, отже не сумою знань, умінь та навичок, а наявністю у нього комплексу відповідних індивідуально-типологічних властивостей, які забезпечують управління ситуацією. У сукупності, ці управлінські якості і

складають сутність індивідуально-типологічних властивостей особистості топ-менеджера як інтегрального утворення. При цьому дослідники схильні виокремлювати професійно значущі якості або групи якостей, які властиві саме топ-менеджерам.

Так, С. Максименко, Л. Кулаковська визначають індивідуально-типологічні властивості топ-менеджерів, що забезпечують їм успішну діяльність у бізнесі [51]: здатність швидко приймати непередбачувані рішення, уміння ризикувати, комунікативні переваги, агресивність характеру, інтуїтивні здібності, уміння працювати з людьми, стійкість поведінкових і ціннісних стратегій у різних ситуаціях. Також дослідник відзначила адекватність самооцінок топ-менеджерів, що дає їм можливість спокійно відноситися до своїх недоліків. Такі риси, як амбітність та егоїзм, на думку деяких опитаних підприємців, допомагали швидкому просуванню у бізнесі. Роботу топ-менеджерів у ринкових умовах вчена вважає роботою в умовах «підвищеної невизначеності» [55].

О. Данчева та Ю. Швалб виділяють десять індивідуально-типологічних якостей успішних топ-менеджерів: пошук можливостей та ініціативність, завзятість та наполегливість, орієнтація на ефективність і якість, втягнення у робочі контакти, цілеспрямованість, прагнення бути інформованим, систематичне планування та спостереження, здатність переконувати і встановлювати зв'язки, незалежність та самовпевненість [13].

Отже, основним у всіх підходах до розуміння сутності індивідуально-типологічних властивостей особистості топ-менеджерів є орієнтація на особистісний аспект – рівень розвитку здібностей, освоєння професійної діяльності і вдосконалення в ній. Загалом, основні положення та розглянутих вище методологічних підходів до проблеми вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності представлені у наступних теоріях особистості [55]:

1) теорія рис обґрунтовує сукупність індивідуально-типологічних рис особистості, необхідних топ-менеджеру для успішної професійної діяльності.

Серед них – як універсальні, що стосуються статусної ролі керівника, так і специфічні якості, необхідні для успішної діяльності на конкретній посаді;

2) парціальні концепції передбачають психологічне дослідження і корекцію особистісних способів та методів орієнтації топ-менеджерів у середовищі, націлені на зміну поведінки та самооцінки управлінців;

3) факторний підхід передбачає аналіз окремих чинників та їх вплив на розвиток особистості топ-менеджера. Одну їх групу створюють виробничі, організаційні й соціальні чинники, іншу – індивідуальні особливості розвитку особистості топ-менеджера;

4) ситуаційна теорія лідерства (керівництва) стверджує, що лідерство (керівництво) є продуктом ситуації. Різні ситуації групового життя виокремлюють у групі конкретних осіб, які мають переваги над іншими хоча б в одній якості. А оскільки ця якість необхідна в конкретній ситуації, то наділена нею людина стає керівником (лідером);

5) представники поведінкової теорії вважають, що топ-менеджером стає людина, наділена потрібною формою поведінки. Тобто ефективність топ-менеджера визначається не так особистими якостями індивіда, як стилем його поведінки стосовно підлеглих;

6) системна теорія полягає у вивченні досліджуваного феномену як цілісної системи, як сукупності окремих компонентів, взаємодія яких дає змогу виявити нові якості та нові стани, а їх урахування і використання забезпечує ефективне функціонування всієї системи.

Таким чином, дослідження заявленої проблеми з позицій різних теорій, концепцій та підходів необхідне для отримання системи знань про індивідуально-типологічні властивості топ-менеджерів, що дозволить впливати на ефективність їх професійної діяльності.

## 1.2. Психологічні особливості особистості топ-менеджерів

Оскільки професійну діяльність здійснює людина, реальна особистість, застосовуючи всі свої знання, вміння, свої психологічні ресурси, то важливим є розглянути психологічні особливості топ-менеджерів.

Менеджер – людина, яка професійно здійснює функцію управління у ринковій системі відносин. З погляду психології кожна професія вимагає різного рівня психічних властивостей особистості, спеціальних здібностей, інтелекту, уваги, волі, пам'яті тощо. Для виконання визначеної діяльності необхідна наявність відповідних задатків, індивідуально-психологічних і особистісних якостей. У літературі виділяється дев'ять значимих психологічних характеристик особистості топ-менеджера: визначеність; усвідомленість; цілеспрямованість; вибірковість; тактовність; дієвість; вимогливість; критичність; відповідальність [14].

Різноманітні вимоги до особистості топ-менеджера умовно можна об'єднати у дві групи:

1) розуміння природи управлінської роботи й процесів управління та здатність мислити масштабно, перспективно. Вона охоплює знання й уміння топ-менеджерів, що необхідні для виконання професійної роботи менеджера: уміння обґрунтовувати й приймати рішення в ситуаціях, для яких характерна висока динамічність; висока інформаційність у питаннях розвитку галузі, у якій працює підприємство, рівень досягнень техніки, технології, конкурентності, динаміки попиту на продукцію та послуги тощо; уміння ефективно керувати ресурсами, планувати й прогнозувати роботу підприємства, оволодіння способами підвищення ефективності управління; уміння використовувати сучасні інформаційні технології, способи комунікацій і зв'язку;

2) уміння працювати з людьми; володіння мистецтвом налагодження зовнішніх зв'язків; здатність до самооцінки, уміння робити правильний вибір, підвищувати кваліфікацію.

Топ-менеджери повинні мати специфічні якості, що впливають на підвищення довіри й поваги з боку тих, із ким вони вступають у відносини: високе почуття обов'язковості й відданості справі; чесність у відношенні з людьми й довіра до



партнерів; уміння чітко виражати свої думки й переконання; увага й турбота до людей незалежно від їхнього положення в ієрархії організації; здатність швидко поповнювати свої фізичні й духовні сили і критично оцінювати власну діяльність.

Сучасний топ-менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки. Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб топ-менеджер володів: мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми; політичною культурою; комплексним системним підходом до роботи; здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичній дії; творчою уявою, сучасним економічним мисленням; комп'ютерною грамотністю; правильним стилем життя роботи, культурою спілкування; іноземними мовами, насамперед англійською [45]

В. Хапілова за результатами проведених досліджень пише, що на думку північноамериканських дослідників, топ-менеджерам притаманні такі особистісні особливості: реалістичне самооцінювання при виборі альтернатив, критичність в уяві про свої можливості з одночасно високим рівнем домагань, готовність йти на сміливий і водночас розумний ризик, перемагати вузькокон'юнктурне оцінювання і добре прогнозувати розвиток подій [63].

Усе це передбачає використання соціонічного типу психологічних особливостей особистості топ-менеджерів, який відповідає не за всю психіку людини, а лише за його спосіб обміну інформацією. Тип інтелекту визначає спосіб, яким індивід сприймає інформацію із зовнішнього світу і якій селекції цю інформацію піддає. Тому соціонічний тип називається типом інформаційного метаболізму – це процес засвоєння, обробки і передачі інформації психікою людини. Спираючись на знання законів інформаційного обміну цілеспрямованих систем – як природних, так і штучних – соціоніка навчилася моделювати інтелект за допомогою інформаційних функцій. Ці базисні ознаки людської особистості відкрив один із засновників соціонічного підходу до людини – швейцарський вчений К. Юнг (1875- 1961 рр.) [70]. Розглянемо ці ознаки:

1. На фізичному рівні людина характеризується комплексною подвійною ознакою «раціональність-ірраціональність». Вона пов'язана з функціонуванням півкуль головного мозку і типом нервової системи людини. У ірраціональних людей провідною є права півкуля, тип їхньої нервової системи – гнучкий, рухливий. Люди ірраціонального плану живуть за хвилеподібними ритмами піднесення і спадів, їх працездатність дуже залежить від настрою, який може змінюватися кілька разів на день навіть через незначні причини. Вони мають гнучку поведінку, легко пристосовуються до ситуацій, що змінюються, полюбують експромт, імпровізацію, довго не можуть займатися однією справою, потребують частих змін. У раціональних людей провідна півкуля ліва, їхня нервова система не дуже гнучка, інертна. Люди цього плану мають стабільну працездатність, мало залежать від свого настрою, який міняється лише через очевидні причини і надовго. У поводженні ці люди послідовні, але не дуже гнучкі, до важливих подій життя готуються заздалегідь, прагнуть довести розпочату справу до кінця і лише потім братися за іншу, їх дратує частий перехід від одного заняття до іншого. Людська діяльність носить різноманітний характер і за функціями, які виконуються, поділяється на дві групи: фізичну та розумову.

Фізична діяльність – це діяльність, пов'язана з конкретними предметними діями та виконанням людиною енергетичних функцій (наприклад, перевезення вантажу, інструментальне виробництво тощо); а розумова діяльність пов'язана з психічними процесами, під час яких людина планує свої дії, оперуючи образами та мовними символами. Люди, що займаються розумовим видом діяльності, навіть у стані перевтоми здатні довгий час виконувати свої обов'язки без особливого зниження рівня працездатності і продуктивності. В основному, люди розумової діяльності не в змозі вимкнути механізм переробки інформації на ніч; вони працюють не лише 8-12 годин на добу, а майже постійно, з короткими переключеннями. Це і є підтвердженням так званої інформативної теорії, згідно з якою людина під час сну перероблює інформацію, отриману в період активної бадьорості [55].

Фізична і розумова види діяльності вимагають різного напруження певних функціональних систем організму. Тому навантаження необхідно класифікувати відповідно важкості і напруженості. Важкість праці – це напруження функціональних систем, які зумовлені фізичним навантаженням. Напруженість, у свою чергу, характеризує рівень напруження центральної нервової системи.

Будь-яка трудова діяльність характеризується двома взаємопов'язаними складовими елементами: фізичний (механічний) – визначається роботою м'язів; психічний – визначається участю органів чуття, пам'яті, мислення, емоцій, вольової активності.

Частка фізичної і психічної складових у різних видах трудової діяльності неоднакова: під час фізичної праці переважає м'язова діяльність; під час розумової – активізуються процеси мислення. Але жоден із видів праці не відбувається без регулювання центральної нервової системи.

Одна з основних властивостей вищої нервової діяльності – рухливість нервових процесів. Рухливість нервової системи характеризується швидкістю змінюваності процесів збудження і гальмування, швидкістю виникнення і припинення їх (коли цього вимагають умови життя), швидкістю руху нервових процесів (іrrадіації і концентрації), швидкістю появи нервового процесу у відповідь на роздратування, швидкістю утворення нових умовних зв'язків, вироблення і зміни динамічного стереотипу. Комбінації вказаних властивостей нервових процесів збудження і гальмування були покладені в основу визначення типу вищої нервової діяльності. Залежно від поєднання сили, рухливості і врівноваженості процесів збудження і гальмування розрізняють чотирьох основних типів вищої нервової діяльності [51].

Слабкий тип. Представники слабого типу нервової системи не можуть витримувати сильні, тривалі і концентровані подразники. Слабкими є процеси гальмування і збудження. При дії сильних подразників затримується вироблення умовних рефлексів. Разом з цим наголошується висока чутливість (тобто низький поріг) на дії подразників.

Сильний урівноважений тип. Відрізняючись сильною нервовою системою, він характеризується неврівноваженістю основних нервових процесів – переважанням процесів збудження над процесами гальмування.

Сильний урівноважений рухливий тип. Процеси гальмування і збудження сильні і врівноважені, але швидкість, рухливість їх, швидка змінюваність нервових процесів ведуть до відносної нестійкості нервових зв'язків.

Сильний урівноважений інертний тип. Сильні і урівноважені нервові процеси відрізняються малою рухливістю. Представники цього типу зовні завжди спокійні, рівні, важко збудливі.

Тип вищої нервової діяльності відноситься до природних вищих даних, це природжена властивість нервової системи. На даній фізіологічній основі можуть утворитися різні системи умовних зв'язків, тобто в процесі життя ці умовні зв'язки будуть по іншому формуватися у різних людей: у цьому і виявлятиметься тип вищої нервової діяльності. Темперамент і є прояв типу вищої нервової діяльності в діяльності, поведінці людини.

Особливості психічної діяльності людини, визначальні його вчинки, поведінка, звички, інтереси, знання, формуються в процесі індивідуального життя людини, в процесі виховання. Тип вищої нервової діяльності додає своєрідність поведінці людини, накладає характерний відбиток на всю подобу людини – визначає рухливість його психічних процесів, їх стійкість, але не визначає ні поведінки, ні вчинків людини, ні його переконань, ні моральних засад.

2. На психологічному рівні К.Г. Юнг розрізняв емоційні та мислительні типи особистості. Ця ознака знайшла відображення у подвійній опозиції етика-логіка [70]. Люди-етики добре розбираються як у своїх, так і в чужих емоціях, прекрасно орієнтуються у стосунках між людьми, люблять давати етичні оцінки «добре-погано». Вони психологи від природи, відчувають емоційну сферу спілкування, вміють виявляти свої почуття назовні або ж переповнені внутрішніми переживаннями. Світ їх особистості пронизаний емоційним сприйняттям подій. Люди-логіки – це ті, хто легко контролює емоційну сферу за допомогою розуму. Логіки значно менше піддаються симпатіям-антипатіям, критерій їх оцінки –

«потрібно - непотрібно». Люди з холодним розумом, вони обережні у питаннях любові й людських стосунків, прагнуть розумом, а не серцем, зрозуміти своє місце серед інших. Логіки відносно без емоційні, або ж їхня емоційність поверхова, а внутрішні переживання лише епізодичні. З точки зору фізіології праці, на трудову діяльність людини і її організм впливають біомеханічні та антропометричні дані; обсяг сприймання і переробки інформації; фізичне, нервово-психологічне, розумове, емоційне перенавантаження; ритм і темп роботи; монотонність праці. Це дає змогу визначити ступінь і характер навантаження організму під час роботи, відповідність робочого місця і засобів праці анатомо-фізіологічним особливостям людини і розв'язати цілий ряд практичних питань: раціональні режими праці і відпочинку, організація робочого місця, проведення професійного добору та профорієнтації тощо. Кожен вид діяльності, кожна професія, а особливо професія працівника соціальної служби, висуває особливі вимоги до психічних властивостей, станів і процесів працівників. При цьому виділяються такі особливості людини, як її темперамент, характер, уважність, сприйняття, пам'ять, мислення, емоції, психомоторика, освіта, досвід, виховання та здоров'я, які визначають здібності людини до цієї діяльності, регулюють взаємовідносини між людьми і безпосередньо керують вчинками і діями.

3. На соціальному рівні люди поділяються на сенсориків та інтуїтів. Сенсорики – це люди почувань, у них добре розвинена просторова орієнтація завдяки надійній системі органів чуття. Сенсорики завжди практичні, виявляють фізичну активність, впливаючи на навколишнє середовище. Вони більше діють, аніж розмірковують.

Інтуїти на відміну від сенсориків – люди уяви і фантазії, вони орієнтуються не на сьогоднішній день суспільства, а на майбутнє, перспективу. Це споглядачі, які більше розмірковують, аніж діють. У суспільстві інтуїтам не вистачає практичності, їх більше цікавлять абстрактні проблеми, а не реальний стан справ. За своєю природою це теоретики, які думають про те, чого в даний момент немає, розмірковують над тим, як би це виглядало за тих чи інших умов. Саме з цієї причини інтуїти часом неуважні або далекі від реальності [70].

3. На інформаційному рівні людина описується подвійною опозицією «інтроверсія-екстраверсія». Екстраверт звернений назовні, він розповсюджує свої думки і дії навколо. Інтроверт звернений в себе, діє ефективніше, коли доводиться освоювати те, що вже здобуто, розвиває його глибше. Ці якості найважче виявити в собі, бо вони пов'язані не з біологією чи спілкуванням, а з характером обробки інформації, що надходить. Екстраверт добре орієнтується у зовнішньому світі (не обов'язково серед людей), більшість його проблем у ньому самому. Внутрішній процес «переварювання» нової інформації, коли доводиться вести діалог наодинці з собою, дається йому важко. Йому значно легше дати оцінку іншим людям, чужим ідеям, аніж собі й власним думкам. Інтроверт же, навпаки, добре орієнтується у своєму внутрішньому світі, процес самопізнання для нього не важкий. Він відчуває труднощі, коли доводиться освоювати нову інформацію не наодинці чи в присутності близьких людей і однодумців, а серед нового для нього оточення. Інтроверт краще оцінює себе і свої ідеї, ніж висловлювання і думки інших.

Визначивши всі чотири базисні ознаки особистості, можна визначити соціонічний тип топ-менеджера. Ці узагальнення дозволяють передбачити ті здібності та вміння, які необхідні хорошому топ-менеджеру для здійснення своєї професійної діяльності [27]: 1) мисленнєві; 2) організаторські; 3) комунікативні; 4) особистісні якості.

Л. Орбан-Лембрик вказує, що оцінюючи особистість та управлінську діяльність керівника, беруть до уваги його потенціал у цілому (природні задатки, здібності, обдарованість, талант, геніальність особистості, її психофізіологічні особливості, інтелектуальні можливості, соціальний статус) і культурний, моральний, комунікативний потенціал [43].

Н. Підбуцька [49], В. Хапілова [63] виділяють одинадцять найважливіших якостей топ-менеджера, які можуть бути приведені в дію й використані для вирішення управлінських завдань, досягнення поставлених цілей. До них відносяться здатність ефективно управляти собою та своїм часом; прояснити свої особисті цінності; визначення мети роботи, що виконується і власних цілей; постійне зростання і розвиток; здатність швидко та ефективно вирішувати

проблеми; винахідливість та здатність гнучко реагувати на зміни ситуації; вплив на оточуючих, не застосовуючи прямі накази; використання нових сучасних управлінських прийомів; вміння використання людських ресурсів; вміння допомогти іншим в швидкому вивченні нових методів і оволодіння практичними навичками роботи; вміння створювати та удосконалювати групи, які здатні швидко ставати винахідливими і результативними у роботі.

Це узагальнені здібності та якості, якими повинен володіти топ-менеджер. Та якщо детально розглядати це питання, то якості і риси топ-менеджера можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні [47].

Психологічні якості: прагнення бути лідером, здатність до керівництва; сильні вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення успіху, честолюбство; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність); стійкість проти стресу; адаптивність.

Інтелектуальні якості: прагнення до постійного самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних; панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів правління); мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній.

Психологічна освіта: професійні якості; вміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки; схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві; вміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення; уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час; діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

Соціальні риси: уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; уміння встановлювати і

підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з юдьми; уміння залишатися цілим між тиском з гори і опором знизу; уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, які прийняті організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

З огляду на зазначене заслуговує на увагу дослідження Ю. Пачковського, який на теоретичному рівні групує особистісні риси підприємця у чотири складові компоненти, які безпосередньо пов'язані із його професійною успішністю. До них належать: комунікативний компонент, особистісні параметри ділового спілкування, чинник ризику, адекватність реагування на не прогнозовані ситуації [48].

Отже, визначені різними науковцями психологічні особливості топ-менеджерів є досить різноплановим. Тому постає необхідність обґрунтування теоретичної моделі психологічної структури індивідуальності топ-менеджера, побудова якої базується на уявленнях про структуру особистості К. Платонова, О. Фонарьова, професійно зумовлену структуру за С. Бочаровою, Е. Зеєром, В. Рибалкою.

К. Платонов [52] наводить таку біосоціальну структуру особистості: спрямованість, досвід (знання, уміння, навички), індивідуальні особливості психічних процесів (сприйняття, увага, пам'ять, мислення, емоції), біологічно зумовлені особливості (темперамент, здібності).

М. Холодна [64] виділяє чотири рівні структури особистості: індивідуально-виконавський, індивідуально-психологічний, соціально-психологічний та духовно-культурний.

Л. Велитченко розглядає три рівні у структурі професіонала [8]: психофізичний (вікові та статеві відмінності, тип нервової системи, задатки, потреби), психологічний (інтелект, професійні знання, характер, темперамент, загальні здібності, інтереси, схильності) та соціально-психологічний (свідомість, моральні якості, професійні здібності, переконання, світогляд, мотивація діяльності).



Е. Зеєр виділяв такі професійно зумовлені підструктури особистості [23]: професійна спрямованість, що включає ключові компетенції (готовність до кооперації, спрямованість на успіх, професійне зростання, надійність, соціальна відповідальність); професійна компетентність (соціально-правова, економічна, спеціальна, персональна компетентності та аутокомпетентність); професійно важливі якості (професійна самостійність, соціально-професійний інтелект, здібність до планування технологічних процесів, професійна мобільність тощо); професійно значущі психофізіологічні якості (координація дій, швидкість реакції, витривалість, стресостійкість). Структуру особистості за В. Рибалкою розкрито у другому розділі.

Таким чином, відповідно до визначених структур та розуміння професіоналізму топ-менеджера як інтегрованої характеристики суб'єкта діяльності, яка вміщує не лише професійну компетентність, а й відображає високий рівень професійно важливих якостей, професійну ідентичність, акмеологічні складові, мотиваційні характеристики і ціннісні орієнтації, які забезпечують прогресивний розвиток фахівця та визначення специфіки діяльності керівника, наведемо узагальнену модель психологічної структури особистості топ-менеджера (табл. 1.1).

Таким чином, психологічні особливості особистості топ-менеджерів складають три взаємопов'язані компоненти:

- індивідуально-психологічний, що відображає внутрішню організацію суб'єкта діяльності, чинники якої пов'язані більшою мірою із біологічними або психофізіологічними передумовами, до яких ми віднесли особливості нервової системи, спеціальні здібності, інтелект, конкретні мотиви, прояви саморегуляції особистості та особливості важливих психічних функцій;

- соціально-психологічні, що детермінуються взаємодією із навколишнім середовищем, соціумом, до яких належать професійна ідентичність, яка формується завдяки контакту із професійним простором, конкретні риси характеру, спроможність до розкриття власного творчого потенціалу, певні ціннісні орієнтації та професійна самосвідомість;

- практично-діяльнісний, який розвивається лише за умови включення у професійну діяльність та розкривається у таких особливостях як професійна компетентність і прагнення до самоактуалізації.

Таблиця 1.1

Модель психологічної структури особистості топ-менеджера

[складено за: 23]

Рівень	Підструктури	Характеристика
<b>ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ</b>	темперамент	соціальна пластичність та соціальний темп
	спеціальні здібності	технічні здібності
	інтелект	логіко-математичне та аналітико - синтетичне
	мотиваційна сфера	мотиви творчої само- реалізації, внутрішня навчально - професійна мотивація, мотив досягнення успіху
	саморегуляція	планування, моделювання
	психологічні особливості психічних функцій	стійкість і концентрація уваги, оперативна пам'ять
<b>СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ</b>	професійна ідентичність	задоволеність професією, уявлення про себе як про майбутнього фахівця, адекватний образ професії, професійна спрямованість
	характерологічні властивості	цілеспрямованість, гнучкість, пошук вражень, оптимізм, нормативність, домінантність, лідерські
	творчі здібності	креативність, відкритість для нового
	професійна самосвідомість	відповідність образів «Професіонал», «Я- професіонал»
	ціннісні орієнтації	досягнення, власний розвиток, креативність
<b>ПРАКТИЧНО-ДІЯЛЬНІСНИЙ</b>	професійна компетентність	професійні знання, уміння, навички, академічні досягнення, професійна зрілість, часова компетентність
	самоактуалізація	особистісний потенціал, самодетермінація, самовираженість, автентичність, задоволеність життям, кар'єрні орієнтації за типом служіння

### 1.3. Критерії визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів

Критерії визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів є характеристикою дії системи управління на об'єкт управління, яка відбиває

можливість забезпечення ефективності діяльності цього об'єкта. Основна особливість ефективної професійної діяльності топ-менеджерів – це її відповідність трьом величинам: потенціалу керованого об'єкта, стану зовнішнього середовища і цілям цього об'єкта (його стратегічним і оперативним планам) [20, с. 181]. Проте наукові розробки останніх років містять спроби побудови досконалих і точних критеріїв визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів, тому включають дві складові [49; 51]: 1) оцінку ефективності функціонування об'єкта управління (з урахуванням доміант складових ефективності) й 2) оцінку адекватності управлінської дії місії об'єкту управління.

Щодо першого, значний інтерес становить імовірнісна модель ефективності професійної діяльності топ-менеджерів, розробленої відомим американським фахівцем в області соціальної і управлінської психології Ф. Фидлером: ефективність управління (незалежно від стилю або типу) опосередкована мірою контролю керівника над ситуацією, в якій він діє [17, с. 55].

Будь-яка ситуація може бути представлена як сукупність трьох основних параметрів: міра сприятливості стосунків керівника з підлеглими; величина влади (впливу) керівника в групі (його можливості в контролі за діями підлеглих і використанні різних видів стимулювання); структура групового завдання (що включає чіткість поставленої мети, шляхів і способів її рішення і так далі). Сукупна кількісна оцінка усіх цих параметрів дає змогу зробити висновок про міру ситуативного контролю керівника над ситуацією.

Низкою експериментальних досліджень було доведено, що топ-менеджер авторитарного типу найбільш ефективний у ситуаціях з високим і низьким ситуативним контролем, а керівник-демократ – в ситуаціях з середнім ситуативним контролем. Так що сам по собі ситуативний контроль, навіть якщо він дуже високий, не може бути показником ефективності. Управління може бути ефективним як при високому, так і при низькому ситуативному контролі. З іншого боку, навіть при високому ситуативному контролі управління може бути і неефективним [35, с. 10].

Теорія «ситуаційного лідерства» виникла в результаті багаторічних спостережень американських психологів, які, прагнучи зрозуміти, що таке ефективне управління, вели спостереження, записували й аналізували як ефективні і неефективні менеджери виконують свої щоденні завдання. Після обробки отриманих даних був отриманий наступний результат: ефективний тільки той керівник, який має таку управлінську якість як лідерство. Тільки лідер може бути ефективним менеджером незалежно від стилю управління, особливостей завдання і інших умов.

Лідерство є способом взаємодії керівника і колективу. Проте далеко не будь-який спосіб взаємодії особи і групи є лідерством. Лідером буде тільки той керівник, чий стиль керівництва найбільшою мірою підходить, відповідає рівню розвитку групи. Існують чотири рівні (стадії) розвитку групи. Кожна група, за умови умілого керівництва нею, може досягти найвищої стадії свого розвитку:

- група, не здатна і не бажаюча працювати (А рівень);
- група, сприйнятлива (що частково бажає), але не здатна працювати (Б рівень);
- група, що бажає і частково здатна працювати (В рівень);
- повністю здатна і бажаюча працювати (Г рівень) [39, с. 274].

Кожному рівню розвитку групи відповідає відповідний для неї стиль управління. Існують чотири основні стилі управління:

- «вказівка» (для групи А рівня);
- «розподіл» (чи «популяризація») (для групи Б рівня);
- «участь в управлінні» (для групи В рівня);
- «передача повноважень» (для групи Г рівня) [39, с. 277].

Теорія «ситуаційного лідерства» більшою мірою адекватна у підприємствах і організаціях із зовнішньою і стратегічною місіями, які є динамічними і відбивають періодичність участі держави в управлінні.

Таким чином, виділення критеріїв оцінки ефективності професійної діяльності Топ-менеджерів базується на відповідності місії керованого об'єкта і вживаного підходу до управління: теорія «раціонального управління» – для об'єктів з домінуванням економічної місії; теорія «побічного управління» – для об'єктів з

домінантою соціальної місії; імовірна модель управлінської ефективності – для місії, що полягає у безпеці; теорія «ситуаційного лідерства» – для зовнішньої і стратегічної місії.

Критерії ефективності професійної діяльності топ-менеджерів визначаються в термінах і показниках однієї з вищенаведених теорій, застосування яких обумовлене місією даного об'єкта управління в заданий період часу. Виходячи з цього, топ-менеджер в умовах ринку зобов'язаний: бути стратегом, досконало знати маркетинг, контролювати фінанси і управляти ними, знати виробництво, уміти організувати продажі своєї продукції, розвивати нові продукти, впроваджувати інформаційні технології на своєму підприємстві, здійснювати адміністрування, знати законодавство в усій його повноті, керувати людськими ресурсами, забезпечувати безпеку [39, с. 279].

Нині більшість бізнес-видань складають рейтинг кращих топ-менеджерів України. Проте цей рейтинг включає переважно, а у більшості випадків – і виключно, менеджерів приватного сектора економіки. Що ж до державного сектора, то в його відношенні діє негласне правило про неефективність його функціонування і управління [57]. Значущість критеріїв, відповідно до відбувається оцінка ефективності професійної діяльності топ-менеджерів представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Критерії ефективності професійної діяльності топ-менеджерів [57]

Найменування критерію	Оцінка від 0 до 10
Вміння мислити стратегічно і бачити перспективи розвитку бізнесу	9,5
Лідерство	9,2
Уміння зібрати сильну і ефективну команду та делегувати відповідальність	9,2
Інноваційність (застосування нових бізнес-технологій)	8,2
Ділова репутація, думка колег і партнерів; загальна і управлінська культура	8,0
Успішність підприємства (зростання керованого підприємства, який визначається ефективністю керівника)	7,7

Рейтингова оцінка топ-менеджерів визначає оцінку їхньої праці і відбиває ефективність управління. Крім того, усі рейтингові оцінки діяльності топ-

менеджерів є динамічними, оскільки щороку робиться необхідна корекція методики оцінки.

Оцінка адекватності управлінської дії місії об'єкту управління відбувається відповідно до системи критеріїв оцінки якості топ-менеджера не лише з позиції його професійних якостей як спеціаліста-керівника, але й з позиції індивідуально-типологічних властивостей особистості, яка приймає управлінські рішення. Саме цей підхід покладено в основу експериментального вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності.

Зазначений підхід спирається на висновки Уоррена Баффета: «Для того, щоб досягти успіху, необхідні три якості, а саме: старанність, енергійність, інтелект. І якщо у вас немає сумлінності, то це набагато гірше, ніж ви не будете володіти інтелектом. Чесно скажу, я б краще найняв пустоголову та ліниву людину, ніж без сумління» [13].

Розглянемо кожну із зазначених індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджера докладніше:

1. Старанність – це щира прихильність топ-менеджера до справи, виняткова мотивація, абсолютна солідарність з місією компанії, прийняття рішень на благо компанії, а не для особистої вигоди, навіть у тому випадку, якщо це буде не вигідно самому менеджеру, але принесе величезну вигоду компанії. Наприклад, Ілон Маск у найважчі дні для Tesla Motors ночував на дивані на своєму заводі, пив понад п'ять куклів міцної кави на шкоду своєму здоров'ю заради успіху своєї компанії, хоча не був зобов'язаний за контрактом брати на себе такі навантаження. Більше того, 08.04.2020 р. стало відомо, що він прийняв рішення скоротити свою зарплату на 30% через кризу, пов'язану з коронавірусом [69]. Топ-менеджер повинен спрямовувати свої вміння, навички та енергію на боротьбу з конкурентами, мати бажання обіграти їх, а не намагатися переграти своїх клієнтів та акціонерів. Саме вектор боротьби визначає: чи є топ-менеджер сумлінним, чи він шкодить компанії і займається особистим збагаченням за рахунок своєї компанії та своїх клієнтів.

Вказану властивість особистості топ-менеджера оцінюють методом експертних оцінок, за допомогою якого визначають зони росту керівника у часовому порівнянні просування кар'єрними сходинками. Для оцінки властивості «старанність» використовують:

1. Порівняння фактичних підсумків діяльності топ-менеджера з його «обіцянками» або планами на момент анонсу стратегії чи інших дій, що так чи інакше впливають на ефективність його професійної діяльності та компанії загалом.

2. Інтерв'ю з топ-менеджером, що дозволяє зрозуміти його принципи, бачення світу та особливості характеру.

3. Біографічний метод для аналізу життєвої та професійної стратегії топ-менеджера.

Що ми з'ясуємо:

1. Чи виконує топ-менеджер свої обіцянки?

2. Чи вміє він йти проти спільної думки та трендів? Як приклад можна згадати сміливі вчинки Ілона Маска: створення приватної компанії у космічній галузі та вступ у конкуренцію з країнами з мільярдними бюджетами, маючи лише близько 90 млн доларів для реалізації своїх ідей (перехід космічних ракет на новий принцип – принцип багаторазового використання носіїв), створення автовиробника електромобілів у США з урахуванням того, що за всю історію в цій країні в цілому не збанкрутував всього один автовиробник – Ford [25].

3. Чи націлений топ-менеджер працювати на благо суспільства чи він переслідує якісь особисті цілі? Якщо він ставить у центрі уваги виключно досягнення певного рівня фінансових показників компанії, то це тривожний знак, і від такого менеджера краще відмовитися на користь того, хто націлений на значніші цілі (бути корисним для суспільства, покращення якості продукції, бажання змінити світ, бажання бути найкращим у своїй справі тощо).

2. Енергійність – це здатність топ-менеджера своєю енергетикою мотивувати людей, йти проти загальноприйнятих трендів та переконань, працювати на благо місії компанії та бути повністю залученим до її діяльності навіть у вільний від

роботи час, здатність не піддаватися паніці та тверезо мислити у критичних ситуаціях, приймати безліч рішень у стислий термін. Завжди в бізнесі була важлива швидкість прийняття рішень: якщо ви можете випередити конкурентів, то, найімовірніше, ви переможете. У сучасному світі це стає ще актуальнішим і затребуваним, оскільки світ значно прискорився та інновації швидко копіюються конкурентами, а це означає, що на момент завершення копіювання вашої інновації у вас вже повинен бути розроблений та впроваджений новий продукт, який залишав би конкурентів позаду. Завдання топ-менеджера сьогодні – завжди бути лідером у цих «перегонах», тому дана індивідуально-типологічна властивість особистості актуальна як ніколи.

Для оцінки вказаної властивості використовуються:

1. Опитування, проведені серед співробітників, які дозволили б зрозуміти, наскільки співробітники мотивовані та горять ідеями та основними цінностями компанії. Чи ознайомлені співробітники з місією компанії та її стратегією на найближчі роки, чи знають свою роль у даній стратегії.

2. Оцінка сформованої під впливом топ-менеджера організаційної культури самої компанії та її спільноти.

3. Порівняльна оцінка кількості та ваги різних інновацій, що проводяться цією компанією за певний проміжок часу щодо конкурентів.

4. Вивчення місії та стратегії компанії: чи є ця стратегія детальною та унікальною порівняно з конкурентами чи містить загальні слова та неточності?

5. Інтерв'ю з топ-менеджером: чи переконливо він викладає свої думки і наводить вагомі аргументи на свою користь, чи заряджає він енергією та бажанням змінювати світ на краще разом із ним? Це один із найважливіших пунктів, тому що саме мотивовані співробітники набагато продуктивніші і вірніші своїй компанії, ніж ті, хто не знайомий з цінностями організації і не солідарний з позицією топ-менеджменту компанії.

Що ми з'ясуємо:

1. Порівнюємо сумарну вагу інновацій, які у даної компанії, з конкурентами і цим визначаємо швидкість роботи топ - менеджера.



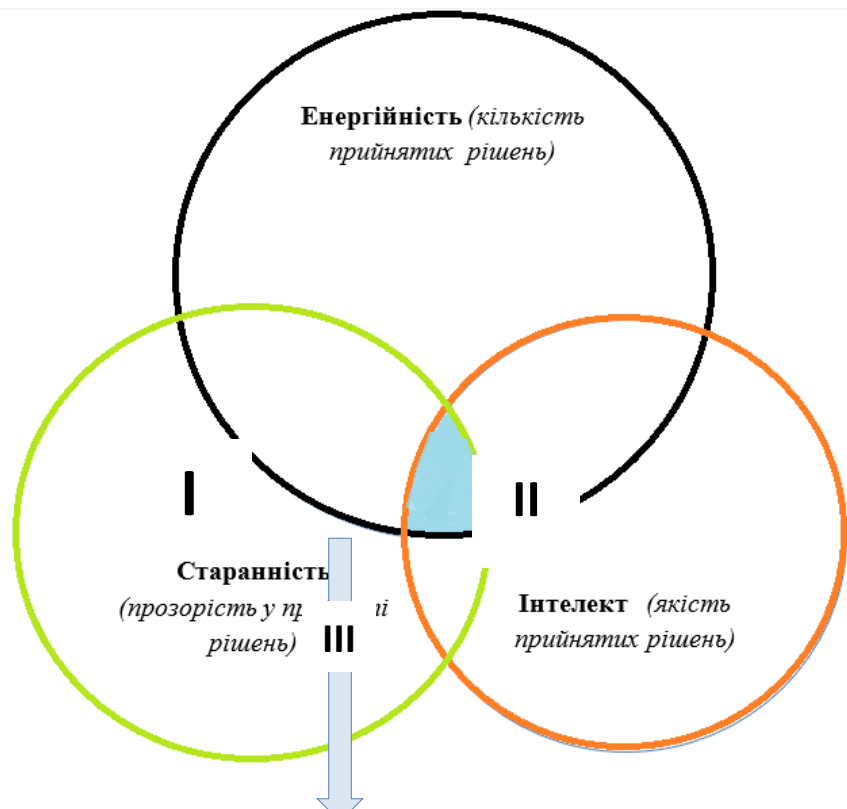
2. Виявляємо незалежність мислення команди компанії за допомогою оцінки стратегії та місії компанії: чи готовий лідер піти своїм унікальним шляхом всупереч руху конкурентів і взяти на себе виправданий ризик?

3. Чи сформована особлива культура в компанії, яка відрізняється від культури інших компаній? Особлива культура сприяє стабільності всередині компанії, залучення співробітників до її місії та значного приросту продуктивності праці, низького рівня плинності навіть за відносно невеликих зарплат, оскільки люди горять ідеями компанії і хочуть докласти всіх зусиль для їх реалізації. Однією з найінноваційних культур усередині компаній є культура в Google, де кожен співробітник забезпечений значним соціальним пакетом і має унікальне, яке відповідає саме йому, робоче місце.

3. Інтелект, під яким ми розуміємо інтелектуальні здібності топ-менеджера до аналізу великих обсягів інформації, у ході якого він застосовує весь свій креативний потенціал. Наприклад, Білл Гейтс ще до початку становлення Microsoft зміг проаналізувати поточний стан ринку і передбачав потребу в програмному забезпеченні ще неіснуючого ринку. Його інтелектуально-креативні здібності дозволили йому зробити правильні висновки на підставі того, що він побачив, і в результаті Microsoft змогла зайняти лідируючу позицію на світовому ринку програмного забезпечення.

Доброчесність (Д), інтелект (І) та енергійність (Е) топ-менеджера виступають у певній єдності, тому їх можна об'єднати в одну систему і уявити у вигляді свого роду діаграми, в якій діаметр кожного кола умовно позначає «вагу» кожної складової при визначенні ефективності професійної діяльності топ-менеджера (рис. 1.1).

Область перетину всіх наявних елементів у центрі цієї моделі позначена як «ефективність» і показує величину впливу топ-менеджера компанію. Модуль даного впливу безпосередньо залежить від показників енергійності, сумлінності та інтелекту топ-менеджера [60].



*ефективність їх професійної діяльності Топ-менеджерів*

Рис. 1.1. Графічна модель зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності [56]

I – перетин сумлінності та енергійності – можна назвати «областю прозорості рішень». Вона показує ступінь прозорості прийнятих рішень (кількість прозорих рішень/загальна кількість прийнятих рішень). «Прозорими» рішеннями вважаються рішення, які не викликають сумніву в сумлінності намірів: рішення можуть бути сумнівними щодо якості та ефективності, але не викликати сумніву в їх спрямованості на підвищення результатів діяльності компанії. «Непрозорими» вважаються ті рішення, щодо яких немає спільної згоди щодо їхньої спрямованості на покращення стану організації.

II – перетин енергійності та інтелекту утворює «область якості прийнятих рішень», яка дає можливість топ-менеджеру оцінити, скільки з прийнятих рішень були якісними (наприклад, скільки з них підвищували ефективність роботи компанії, а скільки виявилися невдалими). Рівень якості прийнятих рішень можна

визначити через відношення кількості вірних рішень до загальної кількості прийнятих рішень.

III – перетин сумлінності та інтелекту утворює «область конкурентоспроможності прийнятих рішень», яка вказує на якість і спрямованість прийнятих рішень: наскільки успішно топ-менеджер «переграє» або конкурентів, якщо він є сумлінним, або наскільки успішно він «переграє» своїх клієнтів та акціонерів, якщо він є несумлінним (у такому разі ефект, який він повертає на організацію, буде негативним). Чим топ-менеджер більш інтелектуально підготовлений і креативний, тобто здатний приймати креативні рішення з обґрунтованого вибору рішень, тим глибше він продумуватиме свої рішення, а отже, в результаті і він, і його клієнти впевненіше досягатимуть своєї мети. При цьому саме сумлінність визначатиме вектор спрямованості цих дій, оскільки вони будуть служити на благо компанії, або призначені для отримання особистої вигоди топ-менеджером на шкоду компанії. Звідси випливає, що чим більшим інтелектом володіє менеджер, тим він успішніше «обіграє» конкурентів, або «успішніше» обманює клієнтів своєї компанії заради особистого блага.

Таким чином, критерії визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів, запропоновані Уорреном Баффетом спрямовані на встановлення відповідності цієї діяльності із загальною ефективністю діяльності компанії, її місії та візії. На цьому припущенні ґрунтується і метод 360<sup>0</sup> – кругова оцінка топ-менеджера, у якій анонімно беруть участь його керівник, колеги, зрідка – клієнти, і навіть він сам (рис. 1.2).

Метод 360 підходить лише для організацій, де співробітники багато взаємодіють один з одним і можуть об'єктивно дати оцінку ефективності роботи топ-менеджерам.

Перевагами даного методу є: деталізована оцінка ділових якостей топ-менеджера; порівняльна простота реалізації – можна використовувати готові опитувальники; зміцнення корпоративної культури; базове розуміння, наскільки ефективним є топ-менеджер, чия діяльність не пов'язана безпосередньо ні з виробництвом, ні з реалізацією продукції/послуг.

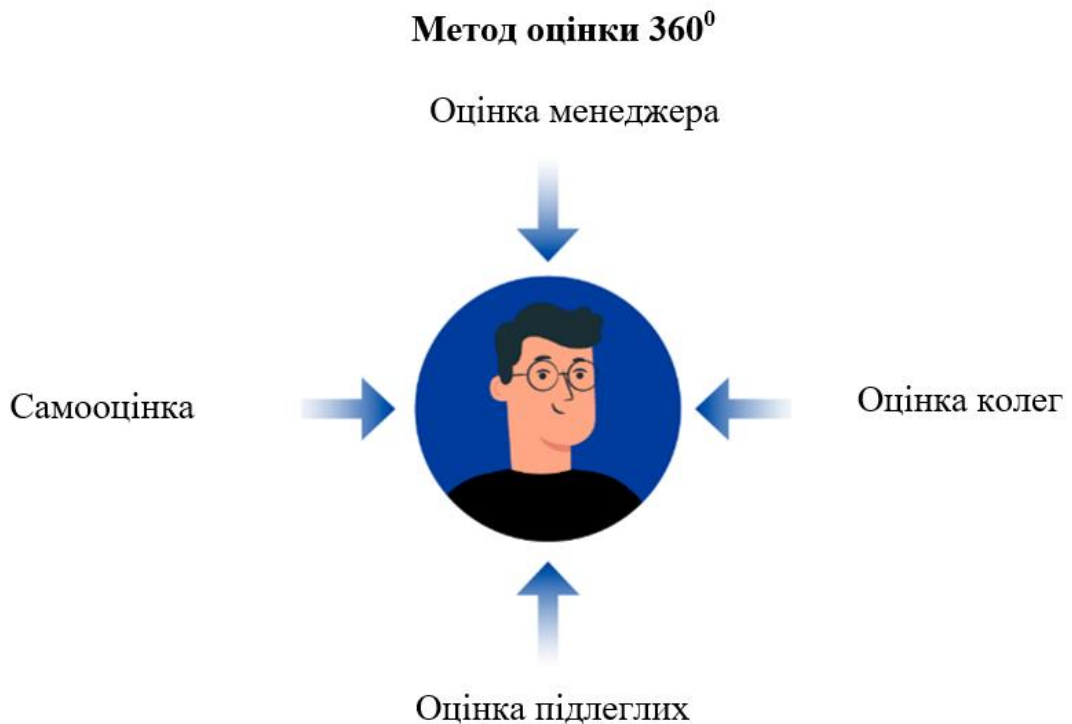


Рис. 1.2. Метод оцінки ефективності професійної діяльності топ-менеджерів [57]

До недоліків даного методу відносимо: урахування лише суб'єктивних думок співробітників без опори на бізнес-показники, чутливість результатів опитувань до порушення конфіденційності, трудомісткість (регулярне проведення опитувань та зрізи даних в режимі реального часу).

Ассесмент на основі методики DISC Insunrise – один із прогресивних інструментів оцінки ефективності професійної діяльності топ-менеджерів. Цей метод спирається на типологію особистостей, запропоновану американським психологом, професором Вільямом Марстоном 1928 року у книзі «Емоції звичайної людини» (рис. 1.3) [38]:

**Dominance, D** – домінування – провідний стиль: керівник, орієнтований на результат, прямолінійний, здійснює постійний контроль.

**Influence, I** – переконання, вплив – експресивний стиль: комунікабельна особистість, життєрадісний ентузіаст.

**Steadiness, S** – стабільність, стійкість – м'який стиль: командний гравець, терплячий, надійний, співпереживаючий.

Compliance, C – аналітичний стиль – відповідність встановленим правилам та нормам: скептик та критик, зосереджений на деталях.

Примітно, що ці типи особистості досить точно корелюють з методологією 5 стилів лідерства Давида Яна «5 стилів лідерства для довгострокового успіху компанії» [12].



Рис. 1.3. Типологія особистостей DISC Insunrise

Отримані дані допомагають керівнику та HR-фахівцеві більш точно підібрати спеціалісту відповідну позицію, збалансувати команду з погляду об'єднання людей з різними типами навичок, а також релевантніше підібрати критерії оцінки ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх психологічного типу.

Перевагою методу DISC є можливість зрозуміти перспективи топ-менеджера у його кар'єрному розвитку та визначити відповідні інструменти для керування його ефективністю.

Недоліками методу є: витрати на впровадження, реалізацію та експертну інтерпретацію результатів, необхідність поєднувати цей метод із кількісними методами оцінки ефективності.

Таким чином, розглянуті методи визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів у своїй сукупності спираються на об'єктивно визначенні

критерії, які презентують зріз індивідуально-типологічних властивостей особистості у контексті теорій стилів керівництва, лідерства та ефективності роботи компанії загалом.

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі роботи представлено теоретичний аналіз проблеми вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності; розкрито сутність основних наукових підходів щодо до вивчення досліджуваної проблеми; розкрито психологічні особливості особистості топ-менеджерів та обґрунтовано критерії визначення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів.

Уточнено поняття індивідуально-типологічних особливостей топ-менеджерів, під яким ми розуміємо сукупність властивостей та якостей особистості, що характеризують її як неповторну та індивідуальну як з боку характерологічних відмінностей (характер, темперамент), так і з точки зору особливостей її індивідуальних проявів (пам'ять, увага, мислення, здібності), які у процесі професійної діяльності призводять до досягнення високих результатів та значної ефективності.

З'ясовано, що основними методологічними підходами до досліджуваної проблеми є діяльнісний, системний, суб'єктний, екзистенціальний, онтогенетичний і професіонал-генетичний, які представлені у різних теоріях особистості (теорія рис, парціальна, факторна, ситуаційна, поведінкова, системна), що доводять важливість трьох груп індивідуально-типологічних властивостей особистості топ-менеджера: індивідуально-психологічна (особливості нервової системи, спеціальні здібності, інтелект, конкретні мотиви, прояви саморегуляції особистості та особливості важливих психічних функцій та ін.); соціально-психологічна (професійна ідентичність, конкретні риси характеру, спроможність до розкриття власного творчого потенціалу, певні ціннісні орієнтації та професійна самосвідомість та ін.); практично-діяльнісна (професійна компетентність і прагнення до самоактуалізації).

## РОЗДІЛ 2

### ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВИВЧЕННЯ ЗВ'ЯЗКУ ІНДИВІДУАЛЬНО-ТИПОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ З ЕФЕКТИВНІСТЮ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1. Організаційне та методичне забезпечення дослідження зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності

Дослідження зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності проводилося на базі консалтингової компанії Ward Howell Україна. Участь у дослідженні взяли 60 топ-менеджерів провідних компаній України, зокрема: корпорації АТБ, Укрсіббанку, корпорації Біосфера, ОТП банку, Ощадбанку, компаній Метінвест, Інтерпайп, АТБ-Маркет, Сінево, Укртелеком, Щедро, McDonalds, інвестиційної компанії Horizon, Mercedes, ОККО, WOG, Coca Cola та інші.

Дослідження зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності проводилося у три етапи:

1. На першому, теоретико-аналітичному, було визначено мету та гіпотезу дослідження:

- існує пряма залежність між індивідуально-типологічними властивостями топ-менеджерів та рівнем їх професіональної діяльності;

- індивідуально-типологічні властивості ТОП-менеджерів виступають передумовами високої чи низької ефективності професійної діяльності.

Підібрано комплекс необхідних методів дослідження, а саме:

- 1) методика Ганса Айзенка на визначення темпераменту (дод. А);
- 2) методика на визначення характеру (дод. Б);
- 3) методика Яна Стреляу на вимір характеристик типу нервової діяльності (STI) (онлайн: <https://psytests.org/temperament/strelau.html>);

4) методика на визначення ефективності Іцхака Адізеса (PAEI) (онлайн: [https://adizes.me/paei\\_test/](https://adizes.me/paei_test/));

5) анкета з визначення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності.

Розроблено авторський опитувальник у Google формах (<https://forms.gle/NNBD4MqahycbUuQ68>) для оперативного збору необхідних даних. Опитувальник було розіслано у компанії-партнери і запропоновано взяти у ньому участь провідних топ-менеджерів.

2. На другому, констатувальному, етапі дослідження за допомогою комплексу емпіричних методів дослідження виявлено індивідуально-типологічні властивості топ-менеджерів та встановлено зв'язок з ефективністю їх професійної діяльності.

3. На третьому, результативному, етапі розроблено практичні рекомендації топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей та сформовано відповідні висновки.

Аналіз результатів дослідження показує, що середній вік респондентів складає 39-50 років, у своїй більшості (60%) – це чоловіки (рис. 2.1).

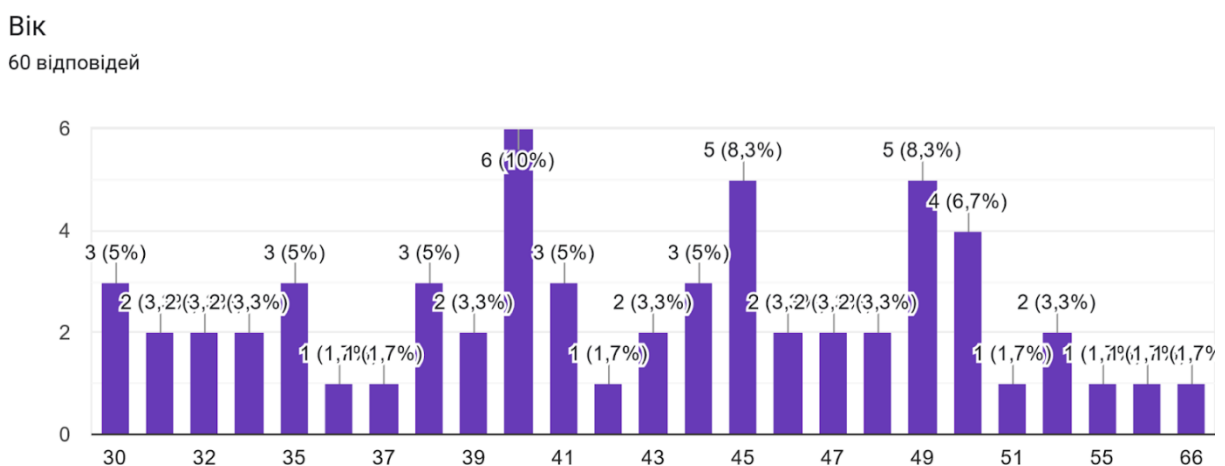


Рис. 2.1. Вікова представленість респондентів у дослідженні

66% опитаних респондентів перебувають у шлюбі, 13,2% – вільний/на, решта мають різні стосунки з партнерами (рис. 2.2).



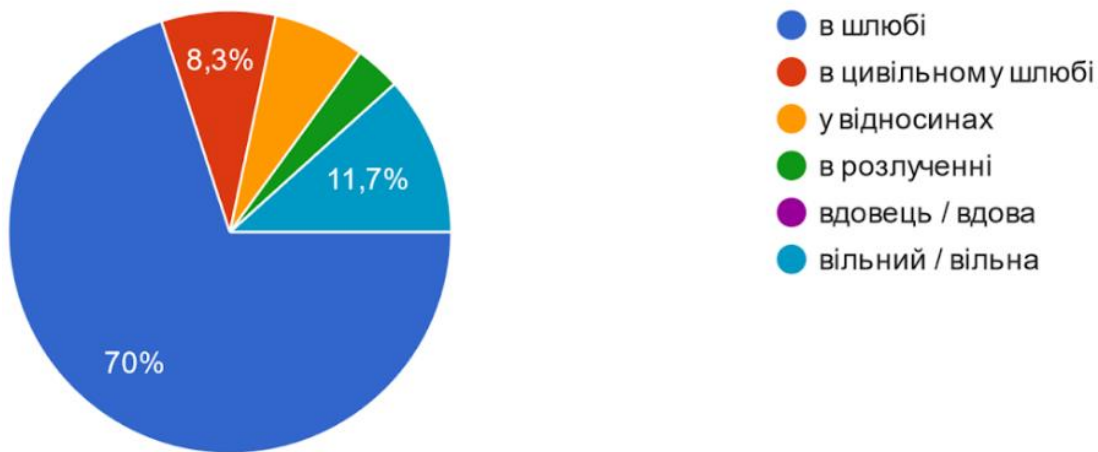


Рис. 2.2. Соціальний статус респондентів

У середньому на керівних посадах топ-менеджери працюють від 15 до 20 років, що свідчить про їх професійність та достатній досвід роботи для просування по кар'єрних сходах (рис. 2.3).

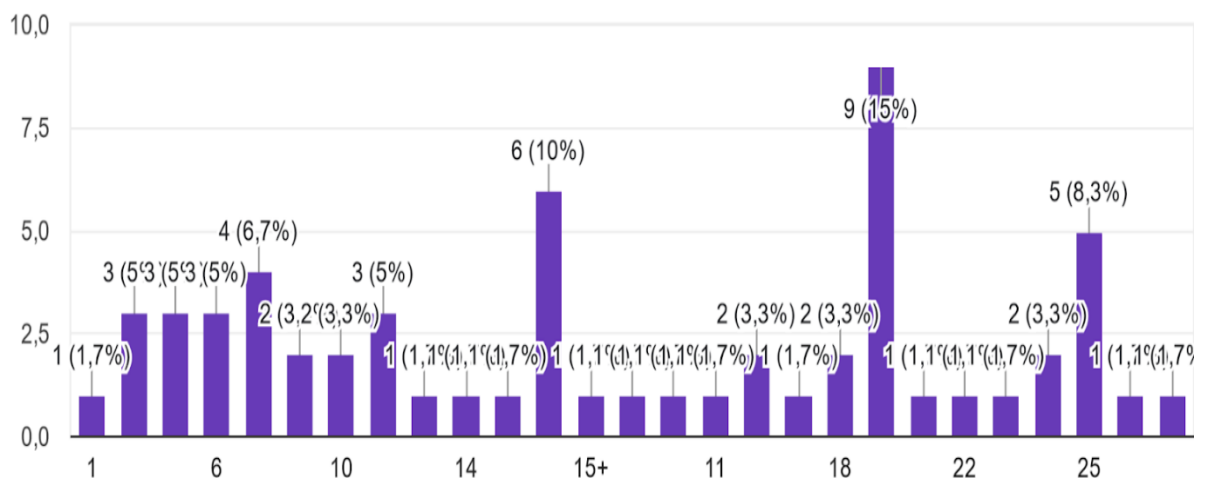


Рис. 2.3. Розподіл досліджуваних за стажем професійної діяльності на керівних посадах

В основному учасники дослідження працюють у компаніях, які належать до великого бізнесу у різних галузях економіки: роздрібний бізнес, тяжка промисловість, HoReCa, банківська, туристична тощо (рис. 2.4)



Рис. 2.4. Розподіл респондентів за приналежністю компанії до галузей економіки

Цікавим є розподіл респондентів за оцінкою себе як ефективного управлінця (рис. 2.5). Майже 55% опитаних вважають себе достатньо успішними топ-менеджерами.

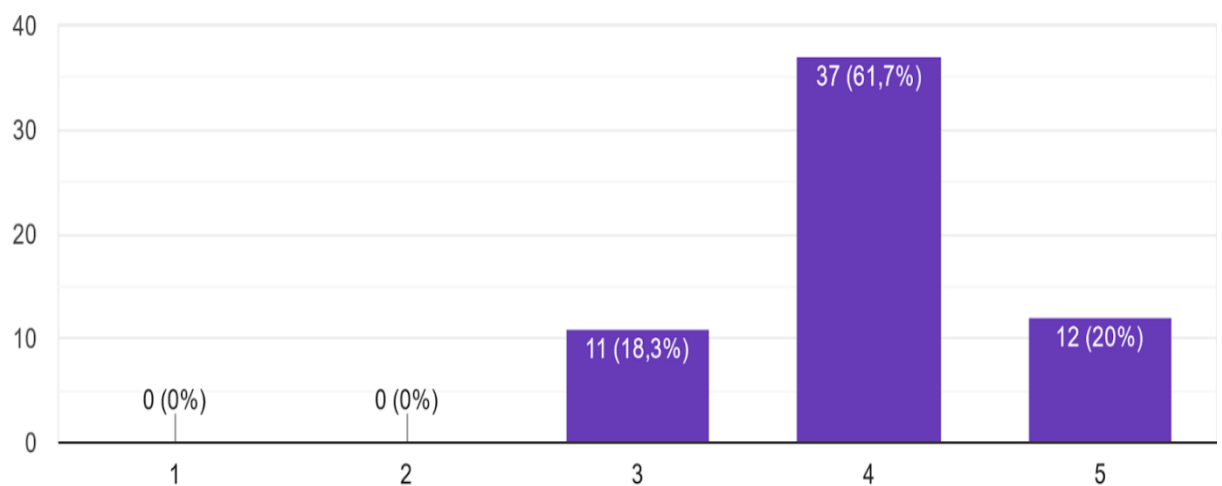


Рис. 2.5. Розподіл досліджуваних за суб'єктивною оцінкою ефективності управлінської діяльності

Таким чином, можемо зробити попередній висновок про те, що обрана нами група респондентів є варифікативною та надійною для розв'язання поставлених завдань дослідження.

## 2.2. Аналіз індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів

До аналізу індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів ми відносимо розгляд суб'єктивної оцінки професійної спрямованості респондентів: майже 70% опитаних вказали на те, що їм подобається бути управлінцем, 23% сумніваються у своєму виборі, решта – не задоволенні поточним станом речей.

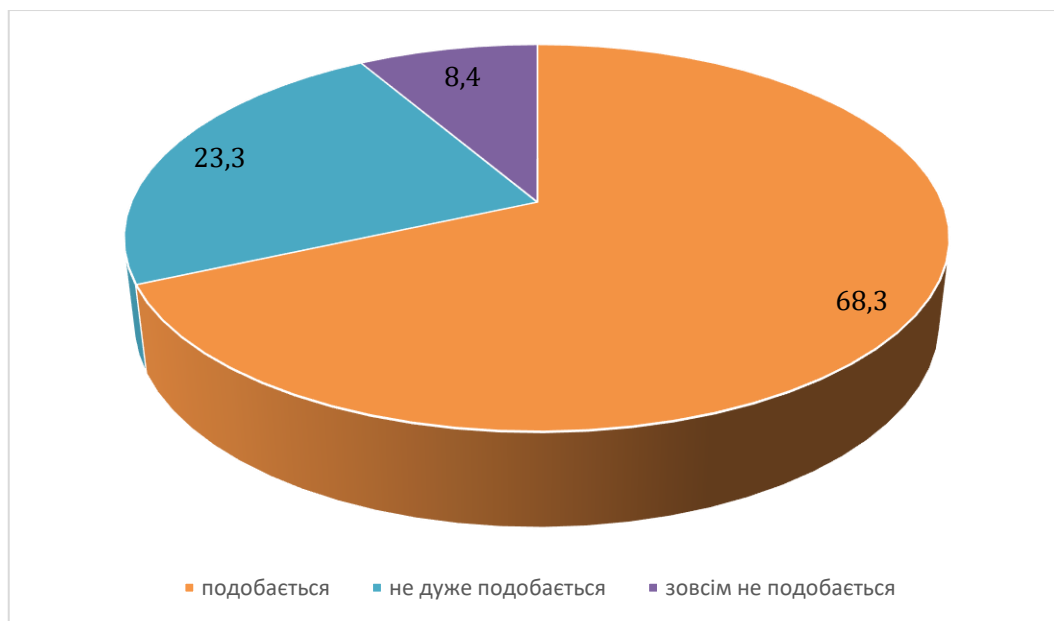


Рис. 2.6. Розподіл досліджуваних за оцінкою ступеня задоволення від роботи управлінцем

Аналіз суб'єктивної оцінки рівня власної відповідальності топ-менеджерами показав, що більшість із них (75%) оцінюють себе як відповідальних осіб, здатних усвідомлено ставитися до своїх обов'язків, соціальних завдань, норм і цінностей (рис. 2.7). При цьому, 76,6% опитаних топ-менеджерів цілком налаштовані на реалізацію кар'єрної перспективи (рис. 2.8).

Розгляд індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів виявив важливість для здійснення професійної діяльності комунікативних навичок та навичок саморегуляції, стресостійкості (рис. 2.8).

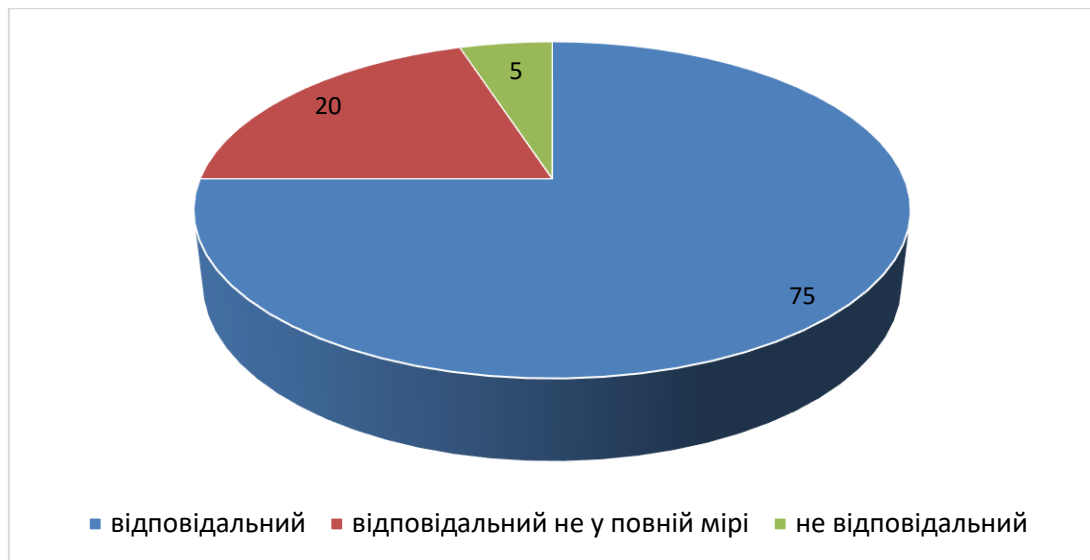


Рис. 2.7. Розподіл досліджуваних за суб'єктивною оцінкою рівня власної відповідальності

Комунікативні навички – це характеристика, яка показує як людина взаємодіє з іншими людьми під час спілкування, як вона їх розуміє, чи правильно передає інформацію, отриману від оточуючих, світу та самого себе.

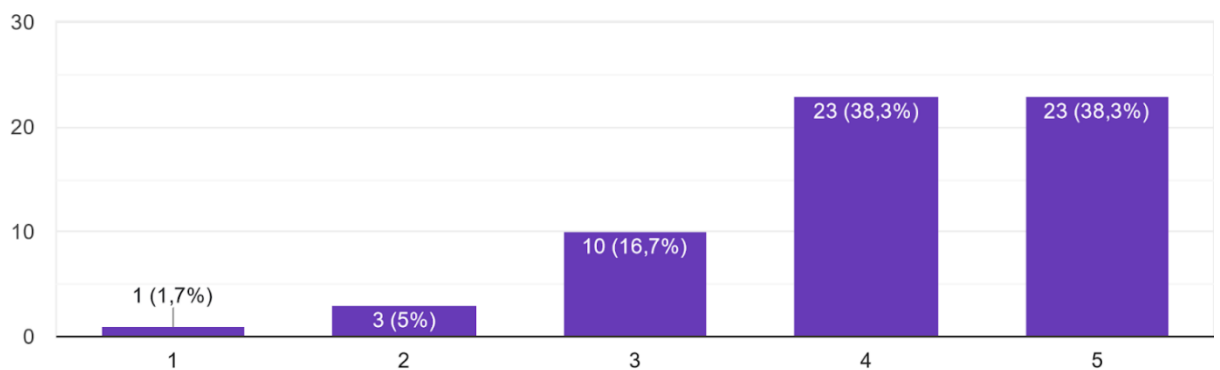


Рис. 2.8. Розподіл досліджуваних за оцінкою орієнтованості на професійне зростання

Саморегуляція – це управління своїм психоемоційним станом, який досягається шляхом впливу людини на самого себе за допомогою слів, уявних образів, управління м'язовим тонусом і диханням. Навичка саморегуляції включає здатність контролювати свої емоції й поведінку в залежності від ситуації; охоплює вміння справлятися з сильною емоційною реакцією на різні стимули, що

травмують, уміння заспокоїтися та справлятися з роздратуванням без емоційних спалахів.



Рис. 2.9. Розподіл топ-менеджерів за ступенем важливості індивідуально-типологічних властивостей особистості для здійснення професійної діяльності

Стресостійкість топ-менеджера – це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу, оскільки ми знаємо, що постійне перебування у нервовому напруженні негативно впливає на роботу організму та й на безпосереднє виконання обов'язків працівниками.

Провідною методикою нашого дослідження є методика визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса, результати якої представлено у табл. 2.1. В якості інтервалів норми за кожною зі шкал автори методики пропонують взяти проміжок 5 – 8 б.

Таблиця 2.1

Описові статистики за шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ

Адізеса

	Середнє	Середнє квадратичне відхилення	Мінімум	Максимум
Виробник результатів	8.05	1.50	4	11
Адміністратор	4.87	1.74	1	9
Підприємець	7.78	1.46	4	11
Інтегратор	6.90	1.70	3	10

Ми порівняли, чи відрізняється усереднені значення за вибіркою з серединою цього проміжку (6.5 б) та отримали, що в цілому наша вибірка має занижений рівень за шкалою Адміністратор та підвищені – за шкалами Виробник результатів, Підприємець та Інтегратор (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння з нормативними значеннями шкал методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса

	Критерій	Статистика	р-рівень	Альтернативна гіпотеза
Виробник результатів	t-критерій Вілкоксона	1674	< 0.001	Середнє > 6.5
Адміністратор	t-критерій Вілкоксона	162	< 0.001	Середнє < 6.5
Підприємець	t-критерій Вілкоксона	1614	< 0.001	Середнє > 6.5
Інтегратор	t-критерій Вілкоксона	1137	0.049	Середнє > 6.5

Задля детальнішого огляду отриманої вибірки, ми розглянули частоти потрапляння в кожен з категорій (низькі, середні, високі значення) за кожною зі шкал.

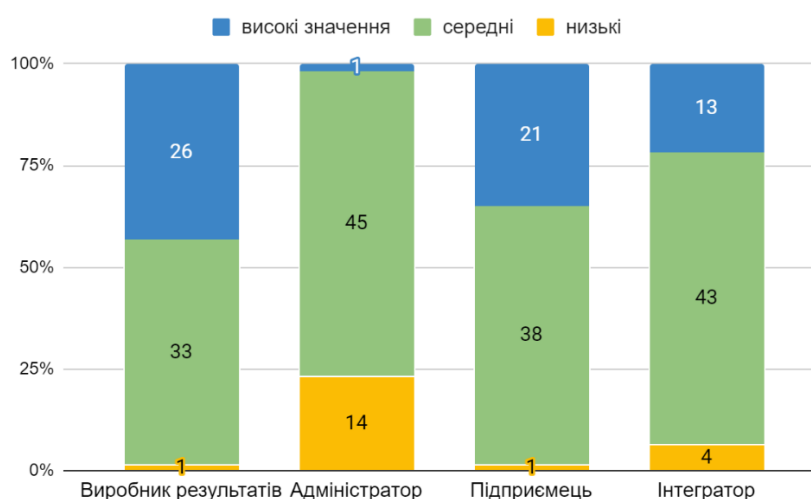


Рис. 2.10. Гістограма частот для кожної з категорій за шкалами методики визначення управлінницького коду РАЕІ Адізеса

### 2.3. Аналіз зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності

Оскільки основна мета нашої роботи – встановлення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності, ми в першу застосували кореляційний аналіз задля встановлення кореляцій між шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса та шкалами обраних нами методик. Оскільки значна частка шкал не виявились нормально розподіленими, ми використовували коефіцієнт Спірмена в кореляційному аналізі.

Досліджуючи зв'язки шкал методики Г. Айзенка на визначення темпераменту зі шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса, було встановлено наступні кореляції (табл. 2.3):

- Екстраверсія позитивно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.402 \*\*,  $p = 0.001$ );
- Нейротизм позитивно корелює як зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.289 \*,  $p = 0.025$ ), так і зі шкалою Адміністратор (коэф. Спірмена = 0.363 \*\*,  $p = 0.004$ ).

Таблиця 2.3

Кореляційні зв'язки шкал методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса зі шкалами методики Г. Айзенка на визначення темпераменту

		Виробник результатів	Адміністратор	Підприємець	Інтегратор
Екстраверсія	коэф. Спірмена	0.402 **	-0.068	0.199	-0.041
	$p$	0.001	0.607	0.128	0.754
Нейротизм	коэф. Спірмена	0.289 *	0.363 **	0.042	0.149
	$p$	0.025	0.004	0.748	0.257
Шкала брехні	коэф. Спірмена	-0.081	0.083	-0.024	-0.006
	$p$	0.539	0.530	0.858	0.966

Досліджуючи зв'язки шкал методики Я. Стреляу на вимір характеристик типу нервової діяльності зі шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса, було встановлено наступні кореляції (табл. 2.4):

- Сила процесів збудження негативно корелює зі шкалою Адміністратор (коэф. Спірмена = -0.280 \*,  $p = 0.030$ );
- Рухливість нервових процесів позитивно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.310 \*,  $p = 0.016$ );
- Можемо припустити, що Сила процесів збудження також позитивно корелює зі шкалою Підприємець (коэф. Спірмена = 0.251,  $p = 0.053$ ), проте обсяг вибірки виявився недостатньо великим, що ця закономірність стала статистично достовірною.

Таблиця 2.4

Кореляційні зв'язки шкал методики визначення управлінницького коду РАЕІ Адізеса зі шкалами методики Я. Стреляу на вимір характеристик типу нервової діяльності

		Виробник результатів	Адміністратор	Підприємець	Інтегратор
Сила процесів збудження	коэф. Спірмена	0.106	-0.280 *	0.251	-0.110
	$p$	0.422	0.030	0.053	0.402
Сила процесів гальмування	коэф. Спірмена	-0.151	-0.208	0.099	0.119
	$p$	0.249	0.111	0.451	0.364
Рухливість нервових процесів	коэф. Спірмена	0.310 *	-0.096	0.185	0.025
	$p$	0.016	0.468	0.157	0.851

Зрештою, досліджуючи зв'язки шкал опитувальника акцентуацій характеру Леонгарда-Шмішека зі шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса, було встановлено наступні кореляції (табл. 2.5):

- Застрагання позитивно корелює зі шкалою Адміністратор (коэф. Спірмена = 0.316 \*,  $p = 0.014$ );
- Педантичність позитивно корелює з кожною зі шкал: Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.332 \*\*,  $p = 0.010$ ), Адміністратор (коэф. Спірмена = 0.423 \*\*\*,  $p < 0.001$ ), Підприємець (коэф. Спірмена = 0.295 \*,  $p = 0.022$ ) та Інтегратор (коэф. Спірмена = 0.421 \*\*\*,  $p < 0.001$ );



- Екзальтованість позитивно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.260 \*,  $p = 0.045$ );
- Зі шкалою Адміністратор корелюють ще три акцентуації характеру: Збудливість (коэф. Спірмена = 0.256 \*,  $p = 0.048$ ), Циклотимність (коэф. Спірмена = 0.362 \*\*,  $p = 0.004$ ) та Тривожність (коэф. Спірмена = 0.320 \*,  $p = 0.012$ ).

Таблиця 2.5

Кореляційні зв'язки шкал методики визначення управлінницького коду РАЕІ Адієса зі шкалами опитувальника акцентуацій характеру Леонгарда-Шмішека

		Виробник результатів	Адміністратор	Підприємець	Інтегратор
Застрагання	коэф. Спірмена	0.050	0.316 *	-0.102	0.075
	$r$	0.706	0.014	0.439	0.569
Демонстративність	коэф. Спірмена	0.100	-0.004	0.010	0.001
	$r$	0.448	0.976	0.942	0.994
Педантичність	коэф. Спірмена	0.332 **	0.423 ***	0.295 *	0.421 ***
	$r$	0.010	< .001	0.022	< .001
Збудливість	коэф. Спірмена	0.188	0.256 *	0.037	0.151
	$r$	0.150	0.048	0.781	0.249
Гіпертимність	коэф. Спірмена	0.241	0.083	0.230	0.132
	$r$	0.064	0.527	0.077	0.314
Дистимність	коэф. Спірмена	-0.124	0.147	-0.144	0.078
	$r$	0.346	0.263	0.271	0.554
Циклотимність	коэф. Спірмена	0.239	0.362 **	0.008	0.139
	$r$	0.066	0.004	0.949	0.289
Екзальтованість	коэф. Спірмена	0.260 *	0.156	0.037	-0.029
	$r$	0.045	0.234	0.782	0.828
Емотивність	коэф. Спірмена	0.241	0.240	-0.055	0.063
	$r$	0.064	0.065	0.679	0.631
Тривожність	коэф. Спірмена	0.033	0.320 *	-0.230	0.018
	$r$	0.804	0.013	0.077	0.892

При проведенні дослідження ми збирали також анкетні дані, що містили питання на демографічні відомості, інформацію щодо досліджуваних, пов'язану з досвідом в управлінні та суб'єктивну оцінку досліджуваних щодо власних здібностей разом з поглядами на ефективне управління.

При дослідженні зв'язків шкал методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса з демографічними відомостями та досвідом в управлінні, не було встановлено жодної кореляції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Кореляційні зв'язки шкал методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса зі шкалами з демографічними відомостями та досвідом управління

		Виробник результатів	Адміністратор	Підприємець	Інтегратор
Вік	коеф. Спірмена	-0.030	-0.013	-0.012	-0.031
	р	0.823	0.920	0.927	0.811
К-ть років роботи на керівних посадах	коеф. Спірмена	-0.098	-0.056	-0.024	-0.032
	р	0.466	0.674	0.857	0.811
Масштаб компанії (від малого до великого бізнесу)	коеф. Спірмена	-0.083	-0.205	0.082	-0.120
	р	0.530	0.116	0.535	0.361
К-ть підлеглих	коеф. Спірмена	-0.099	-0.175	0.089	-0.112
	р	0.454	0.186	0.501	0.400
Рівень доходу	коеф. Спірмена	-0.147	-0.213	0.081	-0.020
	р	0.270	0.108	0.544	0.883

Порівнюючи між собою чоловіків та жінок за шкалами методики РАЕІ Адізеса, ми встановили, що жінки мають нижчий рівень за шкалою Підприємець, ніж чоловіки ( $U$  критерій Манна-Уїтні = 261,  $p = 0.004$ ). За іншими шкалами не встановлено відмінностей (табл. 2.7).

Ми шукали також відмінності за шкалами методики визначення управлінницького коду РАЕІ Адізеса в залежності від сімейного статусу (в шлюбі,

в цивільному шлюбі, в розлученні, у відносинах, вільний/вільна), проте не було встановлено жодної відмінності в групах.

Таблиця 2.7

Перевірка гіпотез про середні за шкалами методики визначення управлінницького коду РАЕІ Адізеса в групах чоловіків та жінок

	Критерій	Статистика	Ступені свободи	р-рівень	Альтернативна гіпотеза
Виробник результатів	U критерій Манна-Уїтні	409		0.361	жінки < чоловіки
Адміністратор	t-критерій Уелча	0.9658	38.7	0.170	жінки > чоловіки
Підприємець	U критерій Манна-Уїтні	261		0.004	жінки < чоловіки
Інтегратор	U критерій Манна-Уїтні	419		0.585	жінки < чоловіки

Відмінність проілюстрована в середніх значеннях в групах на рис. 2.11.

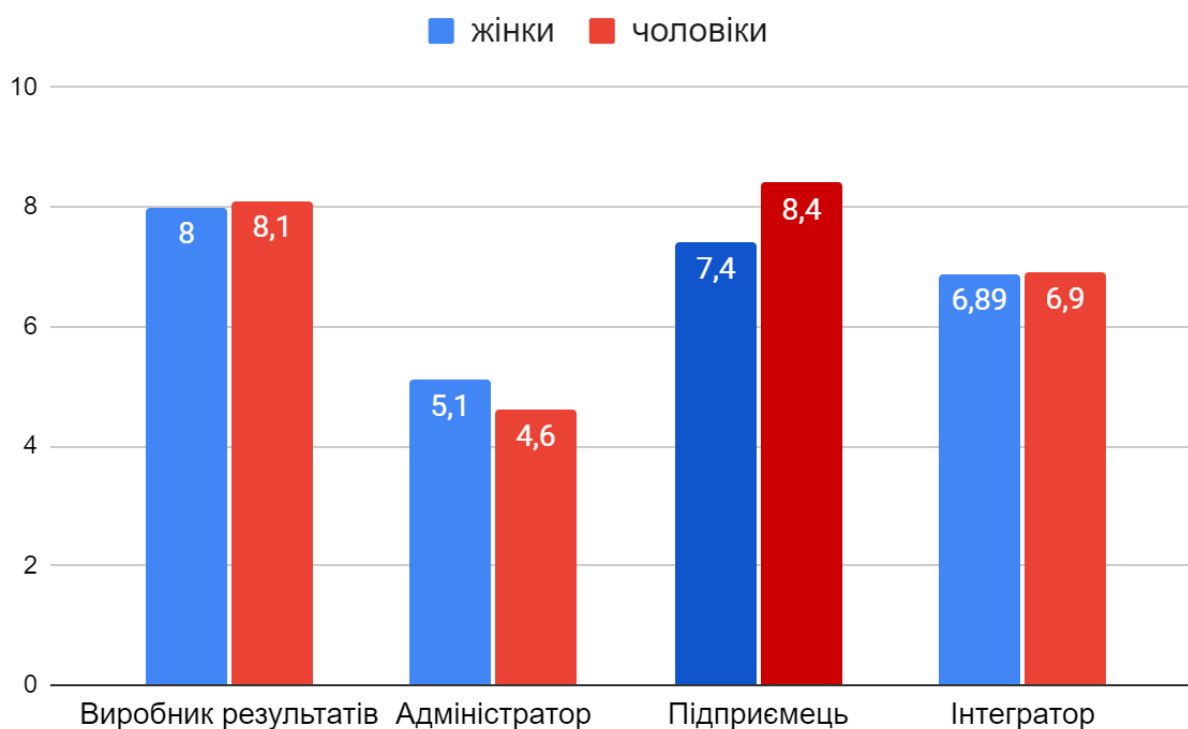


Рис. 2.11. Середні рівні за шкалами РАЕІ в підгрупах жінок та чоловіків

Не було встановлено також і відмінності в групах, утворених за типом компанії (малий, середній та великий бізнес), як і не встановлено кореляції з утвореною за цими типами шкалою Масштаб компанії.

При дослідженні зв'язків шкал методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса зі шкалами суб'єктивної оцінки досліджуваних щодо власних здібностей, було встановлено наступні кореляції:

Ефективність управління (на думку колег) негативно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = - 0.271 \*,  $p = 0.036$ );

Шкала «Подобається бути управлінцем» позитивно корелює зі шкалою Підприємець (коэф. Спірмена = - 0.313 \*,  $p = 0.015$ ).

Таблиця 2.8

Кореляційні зв'язки шкал методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса зі шкалами суб'єктивної оцінки досліджуваних щодо власних здібностей

		Виробник результатів	Адміністратор	Підприємець	Інтегратор
Ефективність управління (на власну думку)	коэф. Спірмена	0.031	0.112	0.019	-0.064
	P	0.815	0.396	0.888	0.627
Ефективність управління (на думку колег)	коэф. Спірмена	-0.271 *	-0.107	-0.128	-0.186
	P	0.036	0.416	0.331	0.155
Подобається бути управлінцем	коэф. Спірмена	0.024	0.120	0.313 *	0.210
	P	0.857	0.361	0.015	0.108
Відповідальність (на власну думку)	коэф. Спірмена	0.088	-0.081	0.014	0.080
	P	0.506	0.537	0.913	0.546
Орієнтованість на професійне зростання	коэф. Спірмена	-0.107	-0.188	0.030	-0.033
	P	0.414	0.151	0.821	0.804
Зниження ефективності	коэф. Спірмена	0.119	0.053	-0.110	0.094
	P	0.367	0.688	0.405	0.474

Отримані зв'язки візуально представлено на рис. 2.12.

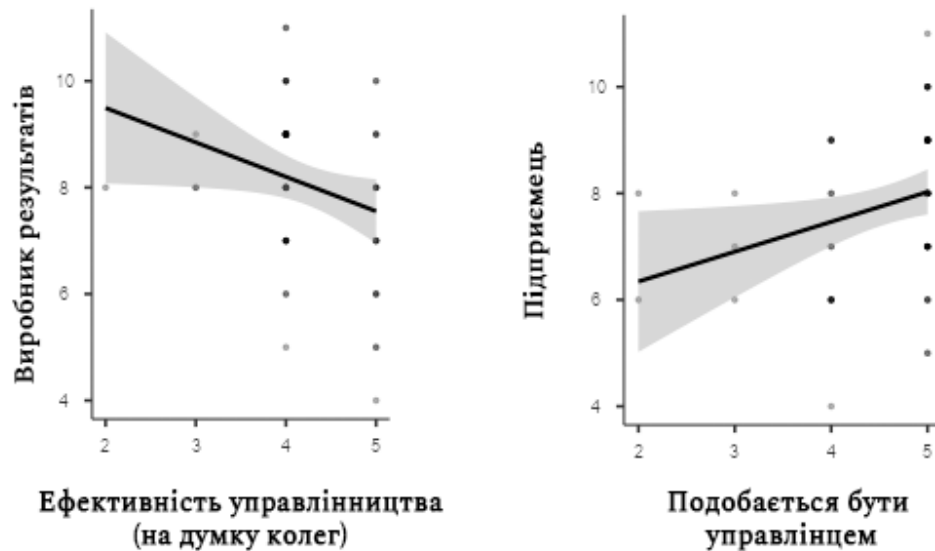


Рис. 2.12. Діаграми розсіювання між шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса та шкалами з анкетних даних, між якими було встановлено кореляції

Не було встановлено кореляційних зв'язків між шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса та шкалами, що характеризують погляди досліджуваних на ефективне управління (важливість навичок комунікації, саморегуляції та стресостійкості для ефективного управління).

Таблиця 2.9

Кореляційні зв'язки шкал методики визначення управлінницького коду РАЕІ Адізеса зі шкалами, що характеризують погляди досліджуваних на ефективне управління

		Виробник результатів	Адміністратор	Підприємець	Інтегратор
Важливість навичок комунікації	коэф. Спірмена	-0.045	-0.162	-0.201	-0.058
	р	0.731	0.217	0.124	0.657
Важливість навичок саморегуляції	коэф. Спірмена	0.219	0.123	-0.020	-0.097
	р	0.092	0.347	0.881	0.460
Важливість навичок стресостійкості	коэф. Спірмена	0.128	0.173	0.132	0.225
	р	0.329	0.186	0.315	0.084

## Висновки до другого розділу

У другому розділі роботи представлено результати експериментального вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності, яке реалізоване на базі консалтингової компанії Ward Howell Україна. Участь у дослідженні взяли 60 топ-менеджерів провідних компаній України.

Дослідження проводилося у три етапи. На теоретико-аналітичному етапі визначено мету та гіпотезу дослідження, підібрано комплекс необхідних психодіагностичних методик (методика Ганса Айзенка на визначення темпераменту; методика на визначення характеру; методика Яна Стреляу на вимір характеристик типу нервової діяльності (STI); методика на визначення ефективності Іцхака Адізеса (РАЕІ); авторський опитувальний з визначення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності).

На констатувальному етапі дослідження за допомогою комплексу емпіричних методів дослідження виявлено індивідуально-типологічні властивості топ-менеджерів та встановлено зв'язок з ефективністю їх професійної діяльності.

На результативному етапі розроблено практичні рекомендації ТОП-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей та сформовано відповідні висновки.

Для досягнення поставленої мети дослідження здійснено кореляційний аналіз за допомогою коефіцієнта Спірмена між шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса та шкалами обраних нами методик. Встановлено, що між шкалами методики Г. Айзенка на визначення темпераменту зі шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса існують певні кореляції (екстраверсія позитивно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.402 \*\*,  $p = 0.001$ ); нейротизм позитивно корелює як зі шкалою

Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.289 \*,  $p = 0.025$ ); Адміністратор (коэф. Спірмена = 0.363 \*\*,  $p = 0.004$ ).

З'ясовано, що існують зв'язки шкал методики Я. Стреляу та характеристик типу нервової діяльності зі шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса (сила процесів збудження негативно корелює зі шкалою Адміністратор (коэф. Спірмена = -0.280 \*,  $p = 0.030$ ) та позитивно корелює зі шкалою Підприємець (коэф. Спірмена = 0.251,  $p = 0.053$ ), рухливість нервових процесів позитивно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.310 \*,  $p = 0.016$ )

Виявлено істинну кореляцію між шкалами опитувальника акцентуацій характеру Леонгарда-Шмішека та шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса (застрягання позитивно корелює зі шкалою Адміністратор (коэф. Спірмена = 0.316 \*,  $p = 0.014$ ); педантичність позитивно корелює з кожною зі шкал: Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.332 \*\*,  $p = 0.010$ ), Адміністратор (коэф. Спірмена = 0.423 \*\*\*,  $p < 0.001$ ), Підприємець (коэф. Спірмена = 0.295 \*,  $p = 0.022$ ) та Інтегратор (коэф. Спірмена = 0.421 \*\*\*,  $p < 0.001$ ); екзальтованість позитивно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.260 \*,  $p = 0.045$ ); зі шкалою Адміністратор корелюють ще три акцентуації характеру: Збудливість (коэф. Спірмена = 0.256 \*,  $p = 0.048$ ), Циклотимність (коэф. Спірмена = 0.362 \*\*,  $p = 0.004$ ) та Тривожність (коэф. Спірмена = 0.320 \*,  $p = 0.012$ ).

Кореляційних зв'язків між шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса та шкалами, що характеризують погляди досліджуваних на ефективне управління (важливість навичок комунікації, саморегуляції та стресостійкості для ефективного управління) виявлено не було.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ З УРАХУВАННЯМ ЇХ ІНДИВІДУАЛЬНО- ТИПОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

#### **3.1. Розробка та впровадження психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей**

У попередніх розділах ми з'ясували, що топ-менеджер займає ключову роль в компанії, тому, в ідеалі, він повинен бути лідером, ефективним управлінцем. Лідер та топ-менеджер володіють якісно різними формами та ступенем впливу на групу (організацію). Ці відмінності, своєю чергою, безпосередньо і сильно впливають те що, як може бути здійснена ними функція управління, як вони можуть реалізувати свою позицію ведучого. Лідер має вплив – здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх на досягнення будь-яких цілей. Вплив переважно реалізується через феномен авторитету. топ-менеджер володіє (чи поруч із авторитетом і впливом, чи крім них) владою та статусом. Це вже не «здатність впливати», а обов'язок впливати.

Багато аспектів проблеми лідерства стосовно топ-менеджерів залишаються недостатньо розробленими, а також дискусійними. Але більшість дослідників обґрунтовують позицію, що топ-менеджери як управлінці мають стимулювати інноваційну поведінку співробітників [36, 42, 53].

Лідерські якості топ-менеджера – це сукупність індивідуально-типологічних та психологічних якостей, умінь і здібностей взаємодіяти з групою, акмеологічних характеристик особистості управлінця. Найважливішим завданням реалізації управлінської діяльності в сучасних умовах є необхідність розвитку лідерських якостей топ-менеджера. На думку Т. Чернявської, цьому активно сприяє професійно-психологічний тренінг [66, с. 55].



При розробці концепції розвитку лідерських якостей топ-менеджерів ураховано наступні теоретичні положення:

1) лідерство є соціальним феноменом, тому освоєння лідерських моделей поведінки необхідно здійснювати у процесі міжособистісної та внутрішньо групової взаємодії;

2) розвиток лідерських якостей може відбуватися в ситуації успішно реалізованої лідерської поведінки;

3) комплексний розвиток лідерських якостей топ-менеджера має здійснюватися у змодельованих ситуаціях професійної діяльності та внутрішньо групової взаємодії, пов'язаних із виконанням лідерських функцій організаційного лідера;

4) ефективним засобом розвитку лідерських якостей є професійно-психологічний тренінг.

Набуття топ-менеджером успішного лідерського досвіду в тренінгових ситуаціях, що моделюються, сприяти комплексному розвитку їх лідерських якостей, підвищить мотивацію до лідерства, сформує лідерський образ, що у подальшому перенесеться на реальні життєві та професійні ситуації.

На наш погляд, накопичений у психології досвід проведення тренінгів та численні експериментальні дані створюють можливість інтеграції різних форм та засобів групової роботи в цілісну психокорекційну програму підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей.

Метою зазначеної програми є формування їх психологічної готовності до лідерства, яка структурно включає мотиваційний, когнітивний і діяльнісний компоненти [68, с. 126].

Мотиваційна готовність топ-менеджерів до лідерства характеризується внутрішньою готовністю до прийняття ролі лідера, бажанням виконувати лідерські функції, інтерес до організаторської діяльності та ін.

Когнітивна готовність топ-менеджерів до лідерства включає розуміння поставлених професійних завдань, знання прийомів та стратегій лідерства,

алгоритмів організаторської діяльності в групі, здатність до практичного мислення тощо.

Діяльнісна готовність топ-менеджерів до лідерства передбачає розвинену здатність до практичних лідерських дій, вміння використовувати наявні знання про лідерство в практиці професійної взаємодії, у процесі прийняття оптимального управлінського рішення тощо.

Наявність внутрішньої інтегральної психологічної готовності до лідерства у топ-менеджера, на нашу думку, забезпечить успішне виконання ним ролі лідера на практиці та прийняття його в у якості лідера співробітниками компанії.

Зміст психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей (далі – програма) представлений у додатку В. Розглянемо детально зміст програми.

Програма складається із трьох тематичних модулів, об'єднаних між собою **загальною метою**: розвивати навички асертивності, правильного позиціонування себе як лідера, ефективної взаємодії з командою; уміння мотивувати та надихати команду на досягнення високих результатів, працювати з інформацією та аргументовано відстоювати власні кордони.

1. Особистісний модуль спрямований на формування в учасників мотивації та прагнення до лідерства, лідерського світогляду та лідерської Я-концепції, підвищення рівня моральної нормативності та соціалізації, а також на розвиток міжособистісної чутливості та комунікативної компетентності, здібності враховувати у діяльності як інтереси групи, так і окремих її членів.

2. Професійно-управлінський модуль призначений для формування та розвитку компетентності топ-менеджерів у питаннях керівництва та професійної взаємодії, здатності швидко і правильно орієнтуватися у ситуації та приймати відповідні управлінські рішення, керувати мотивацією підлеглих, спрямовувати їх на вирішення поставлених завдань тощо.

3. Організаційно-лідерський модуль спрямований на формування досвіду управлінської взаємодії топ-менеджерів з підлеглими та закріплення їх лідерського образу.

Програма розрахована на два місяці, інтервал часу між заняттями становить 2-3 дні, а між основними модулями – 1-2 тижні. У перервах між основними модулями програми передбачається організація занять, заснованих на принципах роботи балінтівських груп та «груп зустрічей». Ці заняття спрямовані на закріплення результатів попередніх етапів роботи, обговорення труднощів, що виникають у професійній діяльності топ-менеджерів і спільний пошук найбільш прийнятних шляхів їх вирішення. Також у цей період корисно здійснювати індивідуально-особистісне психологічне консультування топ-менеджерів у рамках супроводу їхньої професійної діяльності.

Під час реалізації програми використовується комплекс взаємопов'язаних методів групової роботи, зокрема:

1. Діагностичні процедури як засіб отримання топ-менеджерами нової інформації про себе, формування глибшого саморозуміння та саморозкриття, а також забезпечення та контролю ефективності тренінгових процедур та програми загалом.

2. Інформування (заплановане та ситуативно-обумовлене) здійснюється для розвитку у топ-менеджерів лідерських компетентностей, керівництва та управління, міжособистісної взаємодії та поведінки у конфліктних ситуаціях, а також з метою формування змістовного контексту у групі, підготовки учасників до виконання вправ та процедур.

3. Психогімнастичні вправи використовуються з метою розвитку професійно значимих та лідерських якостей топ-менеджерів, відпрацювання лідерської поведінки в моделюваних тренінгових ситуаціях, з метою створення оптимальної робочої атмосфери (формування внутрішньо групового тренінгового простору, підтримання працездатності учасників, завершення заняття та ін.).

4. Групова дискусія використовується з метою навчання топ-менеджерів конструктивного аналізу ситуацій, формування навичок переконливого впливу та

управління процесами вироблення колективного рішення, розвитку вміння слухати та сприймати аргументи опонентів. Групова дискусія дозволяє зіставити протилежні думки, побачити проблему з різних сторін, зменшити опір щодо нової інформації, яка відрізняється від очікуваної.

5. Метод розігрування ролей дозволяє відпрацьовувати та закріплювати лідерські моделі поведінки у навчальних ситуаціях.

6. Метод аналізу ситуацій використовується з метою об'єктивації ситуації взаємодії, стимулювання глибокого усвідомлення топ-менеджерами власних способів поведінки, і навіть дій та мотивів партнерів.

7. Сюжетно-рольова гра призначена для формування навички управління груповими процесами, відпрацювання та закріплення лідерської поведінки у контексті внутрішньо групової взаємодії.

8. Індивідуальна та групова рефлексія проводиться в кінці заняття та спрямована на осмислення процесів, способів та результатів індивідуальної та спільної діяльності.

9. Ведення щоденникових записів використовується для збереження інформації, отриманої в ході реалізації програми (під час процедур інформування, виконання само рефлексивних та інших вправ), а також фіксації результатів спостережень у рамках «домашніх» завдань.

Слід також відзначити, що суттєвий вплив на ефективність пропонованої програми роблять зовнішні, соціально-психологічні умови. Тому важливо подбати про те, щоб усі суб'єкти професійної взаємодії топ-менеджерів стимулювали прояви в них організаційного лідерства. Не врахування цих факторів може призвести до того, що топ-менеджерам не вдасться подолати «опір середовища», що суттєво знизить стійкість досягнутих змін та успішність перенесення його результатів у професійну реальність.

Крім того, зазначимо, що у розвитку лідерських якостей топ-менеджерів необхідно орієнтуватися на перспективу. Незважаючи на те, що практична мета аналізованої програми полягає в забезпеченні становлення топ-менеджерів як лідерів у професійній діяльності, її цільова спрямованість може мати і далеку

перспективу: провідні цілі топ-менеджерів мають виходити за межі практичної мети програми. Тільки у цьому випадку можна розраховувати на успіх.

### **3.2. Оцінка результативності впливу психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей**

Проблема оцінки ефективності впливу психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей є досить дискусійною серед фахівців. Це обумовлено тим, що предметом корекції є функціонал особистості топ-менеджера, який не піддається прямому виміру. З іншого боку під час психокорекції активізуються чи піддаються впливу різні рівні психіки, що також ускладнює процес оцінки ефективності Програми. Адже безпосередній результат корекції вимагає закріплення протягом досить тривалого часу (приблизно 6 місяців). Тому власне про результативність психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей можна говорити тоді, коли досягнуті в ході психокорекційної роботи зміни стануть внутрішніми автоматичними діями та набудуть статусу індивідуально-психологічних якостей топ-менеджера.

Доведено, що на якість закріплення результатів психокорекції впливають багато чинників, у тому числі ті, які пов'язані з найближчим оточенням топ-менеджера та соціальними умовами життя. Дані фактори не завжди піддаються контролю та часто характеризуються непередбачуваністю.

Зазначимо, що серед науковців [5; 10; 16 та ін.] немає єдиного бачення сутності та критеріїв оцінки ефективності психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей. Проте, визнається важливість та необхідність оцінки ефективності Програми. Кожна ситуація психокорекції є унікальною і неповторною, оскільки при схожості проблем розвитку чи існування враховується унікальність особистості клієнта, унікальність групи та унікальність соціальної ситуації. Це, своєю чергою, також робить процес оцінки ефективності унікальним у кожному випадку психокорекції. Однак можна виділити загальні

вимоги до процедури оцінки ефективності психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей та запропонувати деякі варіанти форм.

Найбільш поширеними неспецифічними критеріями ефективності Програми є:

- 1) усунення симптому, дефекту, психологічної перешкоди (О. Колосович [31];
- 2) ступінь задоволеності клієнта результатами психокорекційної роботи (В. Івкін) [26];
- 3) виконання психотерапевтичного договору (О. Коломієць) [30];
- 4) загальний стан здоров'я клієнта (О. Колосович) [31].

Розглянемо ефективність цих критеріїв. Усунення симптому часто є нестійким. Більше того, описані випадки, коли усунення симптому призводить до появи нового, а нерідко і погіршення стану клієнта. Це пояснюється тим, що психокорекція не торкнулася причин появи симптому, не ґрунтувалася на системному підході до особистості клієнта та динаміці його проблеми.

Психокорекція не завжди пов'язана з приємними переживаннями клієнта: вона є енергоємною роботою, у процесі якої клієнт найчастіше стикається з неприємними, заперечуваними сторонами особистого досвіду клієнта [23]. Тому критерій задоволеності клієнта роботою може бути визначальним.

Впровадження концепції психотерапевтичного договору, безсумнівно, є прогресивним для психокорекційної роботи, оскільки ставить клієнта на позицію необхідності взяти відповідальність за ухвалення рішення щодо власної зміни. Однак подібний контракт, як стверджують деякі дослідники (С. Макстменко, В. Михальська), вузько і конкретно формулює мету психокорекції і не дозволяє оцінити системно її результати та психологічний статус клієнта [37].

На наш погляд, в основі визначення ефективності психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей має лежати модель нормально функціонуючої особистості: чим більше до цієї моделі наблизився клієнт психотерапевтичного впливу, тим він результативніший. При цьому важливо, щоб ця модель спиралася на узагальнений портрет топ-менеджера, а не на характеристики ідеального портрету фахівця.

Базовими характеристиками нормальної особистості є адаптованість та психологічний добробут. Адаптованість як пристосованість до вимог середовища

проявляється у здатності успішно вчитися та працювати (Д. Леонтьєв [35]), а також підтримувати нормальні стосунки з людьми. Психологічне благополуччя особистості складається з уміння вирішувати внутрішні конфлікти і почуватися щасливою за відсутності зовнішніх фрустрацій.

Нездатність людини щасливо жити та/або ефективно працювати пов'язана зі стійкими системними відхиленнями в психічній організації, які беруть свій початок у порушених дитячо-батьківських відносинах. Протягом десятиліть структура такої особистості розвивається на основі дезадаптивної установки, заснованої на психотравмуючому досвіді дитинства (формується «невротичні потреби», «непродуктивний життєвий стиль», «невротичні захисти» тощо.

Досвід психотерапії та психокорекції містить методологію та методику повернення особистості до здоров'я та щастя, але реальна результативність такої роботи низька. Часто позитивні зміни є тимчасовими, стійкі зміни носять поодинокий характер. Причиною цього є неможливість у рамках психотерапії та психокорекції змінити мікросоціум клієнта та скоригувати його спосіб життя.

Отже, основним критерієм ефективності психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей є адаптованість фахівця, його психологічний добробут та якість соціальної взаємодії. Системний підхід до зміни особистості повинен включати власне психокорекційний процес, спрямований на зміну особистості, так і соціальну підтримку, що підштовхує топ-менеджера до підвищення ефективності своєї професійної діяльності.

У зв'язку із тим, що Програма розрахована на два місяці роботи, а її результат можемо виявити тільки після шести місяців по закінченню, оцінити її ефективність в рамках магістерського дослідження видається не можливим. Тому ми відносимо цей аспект до перспектив подальших досліджень.

### **3.3. Практичні рекомендації топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей**

Сучасні тенденції розвитку бізнесу вибудовують нову реальність, у якій починають говорити про інновації, банки ідей, роль кожного окремого

співробітника в успішності бізнесу, пошук ресурсів, які зроблять компанію виразною на ринку. Виникає стійка потреба у лідерстві, яке націлене на визнання потенціалу людей, створює умови для розвитку шляхом комунікацій керівника та підлеглих з демонстрацією ставлення до кожного співробітника як цінного та унікального. Такий лідер дає право на помилку, мотивує до саморозкриття та самореалізацію, дозволяє йти поруч, випередити і навіть стати кращим. Поряд з цим такий тип лідерства висуває дуже серйозні вимоги до особистості: висока чутливість і водночас стійкість до змін, самодостатність, відкритість, мудрість та багато іншого.

Виходячи з цього, ефективність професійної діяльності топ-менеджерів можна визначити як здатність досягати поставлених цілей з мінімальними витратами часу та зусиль, які має людина. Стівен Кові ефективність професійної діяльності топ-менеджерів представляє у вигляді формули:

$P_{\text{ДП}}$  (баланс між «продуктом» (результатом) та «джерелом продукту» (ресурсом, засобом та здатністю) [61].

Коли ми говоримо про ефективного топ-менеджера, ми маємо на увазі майстра своєї справи, людину, здатну робити щось швидше та якісніше за інших [9]. Ефективність – це реалізація потенціалу, віддача, дієвість, здійснення всіх можливостей, здійснення вимог до себе. Розкриваючи поняття ефективності, Стівен Кові представляє її з погляду розвитку людини від залежності до незалежності, прийняття відповідальності за власне життя, самодостатності, задоволеності життям і здатності співпрацювати з іншими людьми [61].

З іншого боку, ефективність професійної діяльності топ-менеджерів також передбачає повну відповідальність та прийняття ініціативи, готовність сприйняти роботу як місце для самовдосконалення, побачити у повсякденних обов'язках виклик, що надихає [33, с.226]. Професійна ефективність можлива лише тоді, коли професійна діяльність перебуває у гармонії з іншими аспектами життя топ-менеджера, не суперечить особистим цілям та завданням. Прийняті у рамках підвищення професійної ефективності рішення та вчинені дії повинні бути



усвідомлені, системні та послідовні. Тільки за означених умов можна досягнути балансу між досягненнями та ресурсами.

С. Литвинова пропонує формулу «Чотирьох «Ц» для опису керівника з високою особистою ефективністю [41, с. 111]: 1) цільовизначеність чи розуміння, уявлення про результати у конкретній ситуації; 2) цілепокладання – здатність у своїй роботі неухильно рухатися до мети, знаходиться «завжди в полі результату» або «в темі»; 3) цілеспрямованість – здатність людини сприймати зовнішні та внутрішні перешкоди як виклик, можливість; 4) ціледоцільність - уміння точно визначити необхідність та обсяг ресурсів для досягнення поставленої перед керівником мети.

І. Смірнова у цьому контексті пропонує сприяти розвитку у топ-менеджера комплексу необхідних навиків (управлінські, комунікативні та навички самоорганізації) задля підвищення їх професійної ефективності [59,с. 75].

Управлінські навички – це здатність «керувати» завданнями, які щодня стоять перед керівником. Оскільки основною проблемою у цьому процесі є занадто великий обсяг завдань та їх постійну появу, велику відповідальність, а також складність контролю, розвиваються навички, які допомагають підвищити ефективність у цій конкретній галузі.

Почнемо з того, що через велику кількість завдань важливо чітко представляти той орієнтир, на який має рівнятися компанія. Саме по поставленим цілям можна судити про раціональність та необхідність здійснення тих чи інших кроків. Тісно пов'язане з цілепокладання планування дозволяє визначити стратегію, подивитися в майбутнє і скласти алгоритм дій для досягнення поставленої мети.

Багато авторів зазначають, що цілі мають бути реалістичними, вимірними та досяжними. Це положення виходить з того, що дуже легкі цілі зазвичай розслабляють людей, також як занадто далекі та розпливчасті. Найкращий результат досягається тоді, коли топ-менеджер дозволяє своїм підлеглим не просто брати участь у формулюванні цілей, а й ставити їх собі самостійно [32, с. 220].

Для правильної постановки цілей та планування сьогодні існує безліч технологій. Розглянемо найпопулярніші з них. Абсолютним лідером у цій сфері є

спосіб постановки розумних, працюючих цілей – SMART. Основна перевага SMART-цілей – це можливість запрограмувати свою свідомість на їхнє досягнення. Чітко і детально уявивши результат, ви налаштуєте свою свідомість та підсвідомість на прагнення до нього. Розкриваючи аббревіатуру за літерами, ви ставите конкретну, вимірну, досяжну, корисну та обмежену за часом мету [65].

Подальший розвиток дана технологія знайшла в аббревіатурі SMARTER. Тут до попередніх букв доповнюється емоційність мети, її надихаюча сила та екологічність (E – Emotional і R – Relevant) або, згідно з іншим варіантом, послідовність процесу постановки цілей, де кожна наступна мета враховується та коригується (E – Evaluate та R – Reevaluate) [65].

При плануванні часто використовується принцип Парето: 80/20. Ці цифри означають, що у списку із 10 справ 2 з них принесуть 80% успіху. При цьому на них доведеться витратити 20% часу [58].

Наступний принцип планування АБВ розрахований встановлення пріоритетів. Найважливіші завдання (категорія А) становлять близько 15% всіх завдань, проте значимість їх виконання може досягати 65%. На важливі завдання (категорія Б) припадає 20% від загальної кількості завдань та 20% значущості. Менш значимі завдання (категорія В) становлять 65% завдань, але мають лише 15% значимості [3].

Крім того, можна використовувати матрицю Ейзенхауера, яка дозволяє швидко розсортувати великий обсяг справ. Для виконання справ необхідно розподілити їх відповідно до їх важливості та терміновості, що буде ключем до розміщення пріоритетів серед усіх справ [40].

При підході до завдань слід дотримуватися тих самих принципів, як у постановці цілей. Формулювання завдань включає розподіл обов'язків, призначення відповідальних.

Наведемо як приклад ефективного виконання завдань техніку «помідора» [62]. У її основі лежить принцип роботи без зупинки протягом 25 хвилин («помідор»), потім слідує перерва на 5 хвилин. Ця технологія підвищує концентрацію уваги: адже поки працює таймер, ми не маємо часу відволікатися на розмови,

повідомлення, новини. Ви повністю залучені до процесу роботи. Крім того, за рахунок регулярних перерв ми можемо мислити творчо та стратегічно, і, нарешті, менше втомлюватись.

Варто зазначити, що контроль керівника під час виконання завдань є обов'язковою діяльністю. Найчастіше безконтрольна діяльність є неефективною, оскільки без контролю «згори» у більшості співробітників будь-якої окремо взятої команди не вистачить достатнього рівня самоорганізації та мотивації для стабільної роботи.

Перейдемо до наступної управлінської навички – делегування, це передача підлеглому завдання чи дії, які має здійснити керівник, разом із необхідними цього повноваженнями [34, с. 204]. Часто керівник, бажаючи не показувати свою слабкість та безпорадність, а також відчутти свою значущість, відмовляється розвантажити себе від рутинної роботи. Однак на практиці такі дії призводять до того, що керівник проводить майже все своє життя на роботі, без нього нічого не відбувається, тому виникає зворотний ефект, коли йому ніколи відпочивати.

Результативність делегування залежить від вибору виконавця завдання, від точності визначення мети підлеглому та підтримки підлеглому ресурсами, як-от інформація та повноваження. При делегуванні основним принципом є те, що кожен має виконувати свою роботу. Завдання, функції та обов'язки працівників слід розподіляти, не допускаючи дублювання. Отже, долаючи внутрішні психологічні бар'єри, опір самого керівника, делегування один із способів ефективнішого застосування власних навичок і знань.

Говорячи про навички самоорганізації, насамперед відзначимо вміння керувати часом. Час є найціннішим ресурсом, тому що є абсолютно непоправним. Щоб ефективніше використовувати свій час, необхідно аналізувати свій підхід до роботи, виявляти те, що «з'їдає» найбільше часу. У більшості випадків проблеми полягають у постійному перемиканні між завданнями, а також у відсутності фокусування на чомусь конкретному.

Л. Кучер виділяє три підходи до управління часом [34,с. 205]. Перший підхід звернений назад, у минуле. У його основі лежить ідея економного використання

часу, урахування вже використаного, відпрацьованого часу, ведення записів того, що зроблено. Головне завдання при цьому підході полягає в тому, щоб знайти втрати та їх мінімізувати.

Другий підхід спрямований уперед, у майбутнє. Він працює з тим, що має бути зроблено, з цілями та планами. При цьому підході необхідно продумування раціонального, детального та точного шляху досягнення мети. Для керівників дуже корисним правило складання плану справ на день/тиждень вперед. Регулярне дотримання такого плану допомагає фокусуватися на конкретній задачі та діяти, не відволікаючись.

Третій підхід концентрується на даний момент, зосереджується на поточному завданні. Тут використовуються такі техніки планування, як *deadline* - «зроби чи помри». Від топ-менеджера вимагається усвідомленість, залучення, увага, зібраність та концентрація.

У зв'язку з величезною кількістю інформації, з якою стикається топ-менеджер, важливою навичкою є вміння її структурувати, забезпечувати та підтримувати порядок у документах та інших видах інформації.

Крім того, топ-менеджеру не обійтись без саморозвитку. Значимість саморозвитку в загальному вигляді можна визначити як розширення можливостей вибору з ким і де працювати, підвищення рівня доходів і впевненість у завтрашньому дні [31, с. 95]. Саморозвиток необхідний у тому числі для того, щоб опанувати всі вищезгадані якості та навички. Найпростішим способом розвитку є постійне читання, знайомство з досвідом успішних людей у своїй та інших сферах. Крім того, оточуючи себе цілеспрямованими та позитивними людьми, корисно фіксувати нові ідеї та втілювати їх у життя.

Нарешті, відзначимо, що професійна ефективність керівника ґрунтується на правильному уявленні та прийнятті топ-менеджером себе. Щоб підвищити свою професійну ефективність потрібно починати саме з власного сприйняття, як і порівняння варто проводити тільки з собою в минулому. Н. Журавська рекомендує бути собою, а не намагатися бути схожим на нав'язуваний оточуючими ідеал керівника [22, с. 27].

Роль топ-менеджера передбачає постійну комунікацію, взаємодію з іншими людьми. Серед ключових комунікативних навичок, необхідних керівнику, варто виділити:

- публічні виступи та вміння презентувати себе;
- активне слухання;
- проведення переговорів та нарад;
- встановлення контактів.

Крім того, сформована навичка ведення переговорів та управління конфліктами здатна надати неоціненну допомогу в процесі даної взаємодії [19, с.73].

Для розвитку комунікативних навичок корисно використовувати техніку рефлексії – це сукупність засобів та способів переходу з однієї позиції до іншої. З її допомогою можливо більш ефективно прийняття різних точок зору, аналіз інформації та розвиток інтелектуальних здібностей та особистості загалом. Освоївши метод рефлексії, керівник здатний краще розумітися на оточуючих і у собі.

У цілому процес підвищення професійної ефективності – це поступовий розвиток, мистецтво дрібних кроків. Як радить Брайан Трейсі «їсти слона шматочок за шматочком» [7, с. 102]. Не можна підвищити свою професійну ефективність одномоментно. Не варто забувати, що, накопичуючись, навіть найменші зміни тягнуть за собою революційні стрибки вгору, різко підвищуючи рівень професійної ефективності.

На ефективність професійної діяльності топ-менеджера впливають джерела управлінського розвитку. Джерела управлінського розвитку - ті основи й орієнтири, які сприяють просуванню керівника в системі управління. Серед них виокремлюють: рівень самостійності, зрілості, орієнтацію на певний приклад, вміння пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, міру усвідомлюваності поставлених перед собою цілей, ступінь цінності взаємодії тощо. Аналіз значущості джерел управлінського розвитку і особистісних чинників

свідчить про такі закономірності становлення і функціонування топ-менеджера [19, с. 73]:

- емоційна зрілість, стійкість пов'язані з орієнтацією керівників на самопідготовку, самостійне вивчення спеціальної літератури;

- чим вищою є безтурботність, імпульсивність керівників, тим менше вони схильні наслідувати приклад вищого керівництва;

- сумлінність, пов'язана з підвищенням оцінюванням значущості своєчасного просування для управлінського розвитку;

- проникливість сприяє вищій оцінці значущості зусиль безпосереднього керівника в управлінській підготовці й необхідності наполегливого вивчення тонкощів взаємин між людьми.

Орієнтація на певні джерела управлінського розвитку залежить від особистості топ-менеджера. Цінність взаємодії з колегами зростає для нього за відсутності вичерпної інформації про виробничу ситуацію і невміння децентралізувати рішення. Особливо відчутним є вплив колег на розвиток ініціативних керівників, які вперше обіймають управлінські посади. Якщо вони не усвідомлюють своїх цілей, вплив колег посилюється, і джерелом розвитку стає приклад вищого керівника. Основне джерело розвитку керівника з високою самооцінкою - самостійність. Вона найбільш властива тим, хто високо оцінює свої вміння мобілізувати співробітників, здатність приймати обґрунтовані рішення, ініціативність [24, с.84].

Отже зміст ефективної професійної діяльності топ-менеджерів залежить від індивідуально-типологічних властивостей керівника та повинен бути спрямований на формування у топ-менеджерів внутрішньої потреби на саморозвиток, самореалізацію, самовизначення, самоорганізацію, які сприяють професійному утвердженню майбутнього керівника, розвитку його управлінських здібностей та формуванню управлінської компетентності.

## Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи представлено результати дослідження проблеми шляхів підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей. Обґрунтовано та здійснено оцінку ефективності психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей. Надано практичні рекомендації топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей.

Доведена ефективність інтеграції різних форм та засобів групової роботи в цілісну психокорекційну програму підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей, метою якої є розвиток навичок асертивності, правильного позиціонування себе як лідера, ефективної взаємодії у команді; уміння мотивувати та надихати команду на досягнення високих результатів, працювати з інформацією та аргументовано відстоювати власні кордони.

Програма складається із трьох взаємопов'язаних тематичних модулів (особистісного, професійно-управлінського та організаційно-лідерського) у ході реалізації яких використовується є комплекс спеціальних методів групової роботи (діагностичні процедури, інформування, психогімнастичні вправи, групова дискусія, метод розігрування ролей, аналізу ситуацій, сюжетно-рольова гра, індивідуальна та групова рефлексія, ведення щоденникових записів тощо).

Аналіз ефективності запропонованої Програми здійснюється відповідно до критерію адаптованості фахівця, який виявляється через підвищення психологічного добробуту та якості соціальної взаємодії. Системний підхід до зміни особистості включає власне психокорекційний процес, спрямований на зміну особистості, так і соціальну підтримку, що підштовхує топ-менеджера до підвищення ефективності своєї професійної діяльності. Оцінка ефективності запропонованої Програми має пролонговану дію, тому віддтермінована у часі.

Практичні рекомендації топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей охоплюють напрями роботи з розвитку комплексу необхідних для цього навичок (управлінські, комунікативні та навички самоорганізації). Розвиток зазначених навичок забезпечується використанням інноваційних технологій та методів планування робочих завдань та вирішення поставлених задач (SMART-технологія планування, принцип планування АБВ, матриця Ейзенхауера, техніка «помідора» та ін.)



## ВИСНОВКИ

У роботі представлено теоретичний аналіз проблеми вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності. Відповідно до поставлених завдань дослідження зроблено висновки, зокрема:

1. Розкрито сутність основних наукових підходів щодо до вивчення досліджуваної проблеми та психологічних особливостей особистості топ-менеджерів. Уточнено поняття індивідуально-типологічних особливостей топ-менеджерів, під яким ми розуміємо сукупність властивостей та якостей особистості, що характеризують її як неповторну та індивідуальну як з боку характерологічних відмінностей (характер, темперамент), так і з точки зору особливостей її індивідуальних проявів (пам'ять, увага, мислення, здібності), які у процесі професійної діяльності призводять до досягнення високих результатів та значної ефективності.

2. З'ясовано, що основними методологічними підходами до досліджуваної проблеми є діяльнісний, системний, суб'єктний, екзистенціальний, онтогенетичний і професіонал-генетичний, які представлені у різних теоріях особистості (теорія рис, парціальна, факторна, ситуаційна, поведінкова, системна), що доводять важливість трьох груп індивідуально-типологічних властивостей особистості топ-менеджера: індивідуально-психологічна (особливості нервової системи, спеціальні здібності, інтелект, конкретні мотиви, прояви саморегуляції особистості та особливості важливих психічних функцій та ін.); соціально-психологічна (професійна ідентичність, конкретні риси характеру, спроможність до розкриття власного творчого потенціалу, певні ціннісні орієнтації та професійна самосвідомість та ін.); практично-діялісна (професійна компетентність і прагнення до самоактуалізації).

3. Представлено результати експериментального вивчення зв'язку індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності, яке реалізоване на базі консалтингової компанії Ward Howell Україна. Дослідження проводилося у три етапи: теоретико-аналітичному

(визначено мету та гіпотезу дослідження, підбрано комплекс необхідних психодіагностичних методик), констатувальному (виявлено індивідуально-типологічні властивості топ-менеджерів та встановлено зв'язок з ефективністю їх професійної діяльності) та результативному етапі (розроблено практичні рекомендації топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей).

Для досягнення поставленої мети дослідження здійснено кореляційний аналіз за допомогою коефіцієнта Спірмена між шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса та шкалами обраних нами методик. Встановлено, що між шкалами методики Г. Айзенка на визначення темпераменту зі шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса існують певні кореляції (екстраверсія позитивно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.402 \*\*,  $p = 0.001$ ); нейротизм позитивно корелює як зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.289 \*,  $p = 0.025$ ); Адміністратор (коэф. Спірмена = 0.363 \*\*,  $p = 0.004$ ).

З'ясовано, що існують зв'язки шкал методики Я. Стреляу та характеристик типу нервової діяльності зі шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса (сила процесів збудження негативно корелює зі шкалою Адміністратор (коэф. Спірмена = -0.280 \*,  $p = 0.030$ ) та позитивно корелює зі шкалою Підприємець (коэф. Спірмена = 0.251,  $p = 0.053$ ), рухливість нервових процесів позитивно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.310 \*,  $p = 0.016$ ).

Виявлено істинну кореляцію між шкалами опитувальника акцентуацій характеру Леонгарда-Шмішека та шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса (застрягання позитивно корелює зі шкалою Адміністратор (коэф. Спірмена = 0.316 \*,  $p = 0.014$ ); педантичність позитивно корелює з кожною зі шкал: Виробник результатів (коэф. Спірмена = 0.332 \*\*,  $p = 0.010$ ), Адміністратор (коэф. Спірмена = 0.423 \*\*\*,  $p < 0.001$ ), Підприємець (коэф. Спірмена = 0.295 \*,  $p = 0.022$ ) та Інтегратор (коэф. Спірмена = 0.421 \*\*\*,  $p < 0.001$ ); екзальтованість позитивно корелює зі шкалою Виробник результатів (коэф.

Спірмена = 0.260 \*,  $p = 0.045$ ); зі шкалою Адміністратор корелюють ще три акцентуації характеру: Збудливість (коэф. Спірмена = 0.256 \*,  $p = 0.048$ ), Циклотимність (коэф. Спірмена = 0.362 \*\*,  $p = 0.004$ ) та Тривожність (коэф. Спірмена = 0.320 \*,  $p = 0.012$ ).

Кореляційних зв'язків між шкалами методики визначення управлінського коду РАЕІ Адізеса та шкалами, що характеризують погляди досліджуваних на ефективне управління (важливість навичок комунікації, саморегуляції та стресостійкості для ефективного управління) виявлено не було.

4. Обґрунтовано та здійснено оцінку ефективності психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей. Надано практичні рекомендації топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей.

Доведена ефективність інтеграції різних форм та засобів групової роботи в цілісну психокорекційну програму підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей, метою якої є розвиток навичок асертивності, правильного позиціонування себе як лідера, ефективної взаємодії у команді; уміння мотивувати та надихати команду на досягнення високих результатів, працювати з інформацією та аргументовано відстоювати власні кордони.

Програма складається із трьох взаємопов'язаних тематичних модулів (особистісного, професійно-управлінського та організаційно-лідерського) у ході реалізації яких використовується є комплекс спеціальних методів групової роботи (діагностичні процедури, інформування, психогімнастичні вправи, групова дискусія, метод розігрування ролей, аналізу ситуацій, сюжетно-рольова гра, індивідуальна та групова рефлексія, ведення щоденникових записів тощо).

Практичні рекомендації топ-менеджерам щодо підвищення ефективності їх професійної діяльності з урахуванням індивідуально-типологічних особливостей охоплюють напрями роботи з розвитку комплексу необхідних для цього навичок (управлінські, комунікативні та навички самоорганізації). Розвиток зазначених

навичок забезпечується використанням інноваційних технологій та методів планування робочих завдань та вирішення поставлених задач (SMART-технологія планування, принцип планування АБВ, матриця Ейзенхауера, техніка «помідора» та ін.)

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Morning Motivation / Evan Carmichael (2019). You NEED This Quality To Do EXTREMELY WELL in Life! URL: YouTube. 27 марта. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LtJ5tlSz7jw>
2. The big short : inside the doomsday machine. New York ; London : Norton, cop. 2011. XVIII, 291 с.
3. АБВ-анализ. 2016. URL: <http://fsecrets.ru>
4. Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни. Москва : Мысль, 1991. 299 с.
5. Березовська Л. І. Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів// Вісник Національного університету оборони України. 2015. Вип. 1. С. 21-26.
6. Борисюк А. С. Професійна ідентичність медичного психолога: соціально-психологічний аналіз : монографія. Чернівці : Книги — XXI, 2010. 247 с.
7. Брайан Трейси. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности ; пер. с англ. Марины Сухановой. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 144 с.
8. Велитченко Л. К. Психология личности в контексте концептуализаций: учеб.пособие. Одесса : Букаев В. В., 2015. 231 с.
9. Галанцев Д. Три способа повысить личную эффективность. 2016. URL:<http://www.e-hesuiive.m/career/labormarket/1981065-tri-sposoba-povysit-Nchnuu-effeküvmst>
10. Гомонюк О. М. Психологічна складова професійної підготовки менеджерів// Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: Соціально-педагогічна. 2018. Вип. 31. С. 91-101.
11. Грицюк І.М. Соціальні орієнтації фахівців соціономічних професій: теорія, практика, методи вивчення. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 188 с.
12. Давида Яна. 5 стилів лідерства для довгострокового успіху компанії. URL: <https://www.yva.ai/ru/five-styles-of-leadership>

13. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі. К. : Лібра, 1999. 270 с.
14. Дерябіна Г.В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості: автореф. дис. ... канд. психол. наук за спеціальністю 19.00.01 – загальна психологія, історія психології / Інститут психології АПН України імені Г. С. Костюка. К., 2008. 19 с.
15. Діденко М. С. Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій// Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. № 1. С. 26-35.
16. Діденко М. С. Розвиток професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій засобами психологічного тренінгу// Психологічний часопис. 2018. № 6. С. 24-37.
17. Діденко М. Умови розвитку професійної значущих якостей менеджера організації в процесі професійної підготовки // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Психологічні науки : збірник наукових праць / за ред. Ірини Севенкової. №2(18), листопад 2017. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2017. С. 54–58.
18. Доброскок А.С. Психологічні чинники формування професіоналізму майбутніх менеджерів : дис. ... канд. психол. наук ; 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія. К., 2013. 217 с.
19. Долга Г. В. Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності// Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2017. Вип. 786. С. 70-75.
20. Друкер П. Задачі менеджмента в ХХІ веке / Питер Друкер ; пер. с англ. М.: Вільямс, 2001. 272 с.
21. Дуайта Девіда в планировании, 2016. URL: [http://markov-a.ru/stati/efficiency/prioritety/matrica\\_jezzenhajera\\_v\\_planirovanii\\_princip\\_duajta\\_devida/](http://markov-a.ru/stati/efficiency/prioritety/matrica_jezzenhajera_v_planirovanii_princip_duajta_devida/) –

22. Журавська Н. Розвиток особистісних якостей керівника як засіб підвищення ефективності управління колективом закладу освіти// Імідж сучасного педагога. 2019. № 3. С. 26-29.
23. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования : учебник. Москва: ИЦ Академия, 2009. 384 с.
24. Землянська О.В. Професійно важливі якості керівника та проблема їх розвитку / О.В. Землянська, О.В., Кострікін // Психологічні технології в екстремальних видах діяльності: Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції. Донецьк, 22-23 травня 2008 р. Донецьк: Донецьк. юридич. ін-т ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2008. С. 82-86.
25. Илон Маск: Tesla, SpaceX и дорога в будущее : пер. с англ. / Эшли Вэнс. 3-е изд., дополненное. М. : Издательство «Олимп–Бизнес», 2018. 400 с.
26. Івкін В. М. Психологічна готовність менеджерів організацій до управління змінами в організаціях// Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. 2017. Вип. 4-5. С. 41-48.
27. Карамушка Л.М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. К. Львів : Сполом, 2011, 216 с.
28. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. Москва : Академия, 2004. 304 с.
29. Ключко А. О. Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях// Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. № 1. С. 77-89.
30. Коломієць О. П. Взаємозв'язок успішності професійної діяльності менеджерів енергокомпаній та їх психологічної готовності до управління // Правничий вісник Університету "КРОК". 2013. Вип. 17. С. 178-182.
31. Колосович О. С. Психологічні особливості готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності// Науковий вісник Львівського

- державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2015. Вип. 1. С. 90-99.
32. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника // Вісник Національного університету оборони України. 2013. Вип. 2. С. 218-222.
33. Куций О. А. Типологія психологічної готовності сучасних керівників до ефективного управлінської діяльності// Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2013. Вип. 1. С. 224-232.
34. Кучер Л. Р. Тайм-менеджмент як засіб підвищення ефективності діяльності керівника// Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 203-205.
35. Леонтьев Д.А. Введение: личностный потенциал как объект изучения // Личностный потенциал: структура и диагностика/ Под ред. Д.А. Леонтьева. Смысл М, 2011. С. 5–11.
36. Лук'янова Л. Б. Теоретичні і практичні аспекти розвитку лідерських якостей у топ-менеджерів у вітчизняній науці й практиці// Вісник післядипломної освіти. Серія : Педагогічні науки. 2019. Вип. 8. С. 89-108.
37. Максименко С.Д. Механізми трансформації структурних компонентів діяльності у професійному розвитку особистості в сучасних умовах// Актуальні проблеми становлення особистості професіонала в ризиконебезпечних професіях : м-ли міжрегіон. наук. семінару (Київ, 25 березня 2010 р.) / М-во оборони України, Національний університет оборони України. К. : НУОУ, 2010. С. 12–14.
38. Марстон У. Эмоции нормальных людей. URL: <https://insunrise.com/articles/uilyam-marston-i-emotsii-normalnyh-lyudey>
39. Маторин С.И. Анализ и моделирование бизнес-систем: системологическая объективно-ориентированная технология. Харьков: ХНУРЭ, 2002. 322 с.
40. Матрица Эйзенхауэра, URL: <https://kontur.ru/articles/5207>
41. Михальська В. В. Економічна ефективність компетенцій керівника фірми// Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22(1). С. 109-117.



42. Нестуля С. І. Мотиваційна підсистема дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту// Збірник наукових праць [Херсонського державного університету]. Педагогічні науки. 2019. Вип. 86. С. 134-139.
43. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посібник. К. : Академвидав, 2003. 568 с.
44. Осадча Л. А. Психологічний імідж сучасного менеджера аграрного підприємства// Психологічний журнал. 2019. Вип. 2. С. 46-57.
45. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003. 664 с.
46. Остапович В. П. Сучасний стан наукових досліджень юридико-психологічних засад поліцейського менеджменту// Наука і правоохорона. 2019. № 1. С. 278-287.
47. Палінчак В. Психологічні аспекти комунікативних процесів у менеджменті // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2013. Вип. 28. С. 116-118.
48. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва : навч. посібник. 3-є вид. К.: Каравела, 2012. 416 с.
49. Підбуцька Н. В. Аналіз сучасних підходів щодо визначення наукової категорії «професіоналізм особистості»// Зб. наук. праць Нац. акад. Держ. прикордонної служби України. Серія: Педагогічні та психологічні науки / за ред. Є. М. Потапчук. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2013. № 1(66). С.503-514.
50. Підбуцька Н. В. Професійне становлення особистості як суб'єкта діяльності: ре-зультати теоретичного дослідження// Наук. записки. Серія: Психологія і педагогіка. Острог, 2013. Вип. 25. С. 75-81.
51. Підприємництво: психологічні, організаційні та економічні аспекти : навч. посіб./ С. Д. Максименко, А. А. Мазаракі, Л. П. Кулаковська, Т. Ю. Кулаковський. К. : Київ. нац.. торг.-екон. ун-т, 2012. 720 с.
52. Платонов К. К. О системе психологии. Москва : Мысль, 1972.216 с.

53. Поплавська А. П. Взаємозв'язок лідерських якостей та ефективності управлінської діяльності менеджерів промислових підприємств// Проблеми сучасної психології. 2017. № 1. С. 68-74.
54. Постановка цілей по SMART – приклади, критерії. <https://pdatu.edu.ua/images/vihovna-robota/psiholog/ps10.pdf>
55. Психологія праці та професійної підготовки особистості : [навч. посібник] / Г. О. Балл [та ін.] ; за ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. Хмельницький : ТУП, 2001. 330 с.
56. Путь Уоррена Баффета : Стратегии инвестиций величайшего в мире инвестора / Роберт Г. Хагстрём младший; [Пер. П. Быстров]; Предисл. Петера Линча. М. : Лори, 2000. 223 с.
57. Рейтинг кращих Топ-менеджерів України – 2021. URL: <https://focus.ua/ratings/484192-rejting-luchshih-top-menedzherov-ukrainy-2021-po-versii-fokus>
58. Ричард Кох. Принцип 80/20, 2016. URL: <https://youtu.be/VEcyNILmIjg>
59. Смирнова І. І. Підвищення управлінської ефективності керівника лінійного рівня в системі управління підприємством // Часопис економічних реформ. 2016. № 1. С. 72-79.
60. Спир С. Догнать зайца. Как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь: пер. с англ. М.: Издательство Института комплексных стратегических исследований, 2010. 228с.
61. Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: возврат к этике характера. Utah: Издво Covey Leadership Center Jamestown Square Provo, 2014. 240 с.
62. Франческо Цирилло (by Francesco Cirillo) Техника Помидора (Pomodoro Technique), 2016. URL: [http://lifehacker.ru/wp-content/uploads/2014/07/24065732-ThePomodoroTechnique-RUS\\_v1-3.pdf](http://lifehacker.ru/wp-content/uploads/2014/07/24065732-ThePomodoroTechnique-RUS_v1-3.pdf)
63. Хапілова В. П. Соціально-психологічні умови формування конкурентоздатності майбутніх менеджерів // Актуальні проблеми

- психології. Том. 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія.: Зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. К.: Міленіум, 2005. Ч.16. С. 89-94.
64. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. Санкт–Петербург : Питер, 2002. 272 с.
65. Цели по SMART: подробный обзор. 2016. URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/>
66. Чернявська Т. П. Розвиток лідерського потенціалу менеджерів в умовах конкуренції// Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Т. 16, вип. 1. С. 55-62.
67. Чуйко О. В. Психологія особистісного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій : автореф. дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.07 / Чуйко Олена Василівна ; наук. консультант Максименко С. Д. ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка. Київ, 2014. 35 с.
68. Швець Г. О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту// Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 124-129.
69. Экономикс / Н. Мэнкью, М. Тейлор ; [пер. с англ. А. Смольский]. 2-е изд. Москва [и др.] : Питер, 2013. 655 с.
70. Юнг К.Г. Психологические типы. М.: ООО «Попурри», 1998. 656 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК АЙЗЕНКА (EPQ)

**ОПИСАНИЕ.** Г. Айзенк и С. Айзенк публикуют опросник под названием «личностный опросник Айзенка» (Eysenck Personality Questionnaire, или EPQ), который предназначен для изучения индивидуально-психологических черт личности с целью диагностики степени выраженности свойств, выдвигаемых в качестве существенных компонентов личности: нейротизма, экстра-интроверсии и психотизма. Так же как и в EPI, в него включена «шкала лжи». Опросник содержит 90 вопросов (по шкале нейротизма — 23, по шкале экстра-интроверсии — 21, по шкале психотизма — 25, по «шкале лжи» — 21). Однако обычно используют вариант, состоящий из 101 вопроса (из них 11 вопросов — «буферные», ответы на которые не учитываются).

Разработан вариант опросника для обследования детей и подростков (от 7 до 15 лет). Изучение валидности личностного измерения "психотизм" осуществлялось обычным для исследований Г. Айзенка путем - поиском экспериментальных коррелятов психотизма, сравнением результатов, полученных в различных группах здоровых и больных. Полученные данные спорны. Коэффициенты надежности ретестовой (месячный интервал) опросника в различных группах по шкале психотизма составляют 0,51-0,86, по шкале экстра-интроверсии — 0,80-0,92, по шкале нейротизма — 0,74-0,92, по шкале "лжи" — 0,61-0,90. Разработан вариант опросника для обследования детей и подростков (от 7 до 15 лет).

Во многих зарубежных исследованиях аргументирование доказывається, что введение такого личностного измерения, как психотизм, не имеет научного обоснования, экспериментальные

данные противоречивы, а использование шкалы психотизма на практике может способствовать появлению ложных диагностических ориентиров. Сведений об использовании EPQ в СССР не имеется [Бурлачук, Морозов, 1999].

### ОБРАБОТКА

При обработке опросника подсчитывается количество ответов испытуемого совпавших с «ключевыми». Полученные результаты ответов сопоставляются с «ключом». За ответ, соответствующий ключу, присваивается 1 балл, за несоответствующий ключу — 0 баллов. Полученные баллы суммируются.

#### **Ключ**

#### **1. Шкала психотизма:**

ответы «нет» («—»): № 2, 6, 9, 11, 19, 39, 43, 59, 63, 67, 78, 100;

ответы «да» («+»): № 14, 23, 27, 31, 35, 47, 51, 55, 71, 85, 88, 93, 97.

#### **2. Шкала экстраверсии-интроверсии:**

ответы «нет» («—»): № 22, 30, 46, 84;

ответы «да» («+»): № 1, 5, 10, 15, 18, 26, 34, 38, 42, 50, 54, 58, 62, 66, 70, 74, 77, 81, 90, 92, 96.

#### **3. Шкала нейротизма:**

ответы «да» («+»): № 3, 7, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68, 72, 75, 79, 83, 86, 89, 94, 98.

#### **4. Шкала искренности:**

ответы «нет» («—»): № 4, 8, 17, 25, 29, 41, 45, 49, 53, 57, 65, 69, 76, 80, 82, 91, 95;

ответы «да» («+»): № 13, 21, 33, 37, 61, 73, 87, 99.

## ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

Методика содержит 4 шкалы: экстраверсии-интроверсии, нейротизма, психотизма и специфическую шкалу, предназначенную для оценки искренности испытуемого, его отношения к обследованию.

Айзенк рассматривал структуру личности, как состоящую из трех факторов.

1) **Экстраверсия-интроверсия.** Характеризующая типичного экстраверта, автор отмечает его общительность и обращенность индивида вовне, широкий круг знакомств, необходимость в контактах. Действует под влиянием момента, импульсивен, вспыльчив. Он беззаботен, оптимистичен, добродушен, весел. Предпочитает движение и действие, имеет тенденцию к агрессивности. Чувства и эмоции не имеют строгого контроля, склонен к рискованным поступкам. На него не всегда можно положиться.

Типичный интроверт - это спокойный, застенчивый, интроективный человек, склонный к самоанализу. Сдержан и отдален от всех, кроме близких друзей. Планирует и обдумывает свои действия заранее, не доверяет внезапным побуждениям, серьезно относится к принятию решений, любит во всем порядок. Контролирует свои чувства, его нелегко вывести из себя.

Обладает пессимистичностью, высоко ценит нравственные нормы.

2) **Нейротизм** — эмоциональная устойчивость. Характеризует эмоциональную устойчивость или неустойчивость (эмоциональная стабильность или нестабильность). Нейротизм по некоторым данным связан с показателями лабильности нервной системы. Эмоциональная устойчивость - черта, выражающая сохранение организованного поведения, ситуативной целенаправленности в обычных и стрессовых ситуациях. Характеризуется зрелостью, отличной адаптацией, отсутствием большой напряженности, беспокойства, а так же склонностью к лидерству, общительности. Нейротизм выражается в чрезвычайной нервности, неустойчивости, плохой адаптации, склонности к быстрой смене настроений (лабильности), чувстве виновности и беспокойства, озабоченности, депрессивных реакциях, рассеянности внимания, неустойчивости в стрессовых ситуациях. Нейротизму соответствует эмоциональность, импульсивность; неровность в контактах с людьми, изменчивость интересов, неуверенность в себе, выраженная чувствительность, впечатлительность, склонность к раздражительности.

Нейротическая личность характеризуется неадекватно сильными реакциями по отношению к вызывающим их стимулам. У лиц с высокими показателями по шкале нейротизма в неблагоприятных стрессовых ситуациях может развиваться невроз.

3) **Психотизм.** Эта шкала говорит о склонности к асоциальному поведению, вычурности, неадекватности эмоциональных реакций, высокой конфликтности, неконтактности, эгоцентричности, эгоистичности, равнодушию.

Согласно Айзенку, высокие показатели по экстраверсии и нейротизму соответствуют психиатрическому диагнозу истерии, а высокие показатели по интроверсии и нейротизму — состоянию тревоги или реактивной депрессии.

Нейротизм и психотизм в случае выраженности этих показателей понимаются в качестве «предрасположенности» к соответствующим видам патологии.

Высокие оценки по шкале экстраверсия-интроверсия соответствуют экстравертированному типу, низкие — интровертированному.

— Средние показатели по шкале экстра-интроверсии: 7–15 баллов.

— Средние показатели по шкале нейротизма: 8–16.

— Средние значения по шкале психотизма: 5–12.

— Людям, набравшим более 10 баллов по шкале психотизма, не рекомендуется работать по специальности типа «человек-человек».

4) Если по **шкале искренности** количество баллов превышает 10, то результаты обследования считаются недостоверными и испытуемому следует отвечать на вопросы более откровенно.



Привлекая данные из физиологии высшей нервной деятельности, Айзенк высказывает гипотезу о том, что сильный и слабый типы по Павлову очень близки к экстравертированному и интровертированному типам личности. Природа интро- и экстраверсии усматривается во врожденных свойствах центральной нервной системы, которые обеспечивают уравновешенность процессов возбуждения и торможения. Таким образом, используя данные обследования по шкалам экстра-интроверсии и нейротизма можно вывести показатели темперамента личности по классификации Павлова, который описал четыре классических типа: сангвиник (по основным свойствам центральной нервной системы характеризуется как сильный, уравновешенный, подвижный), холерик (сильный, неуравновешенный, подвижный), флегматик (сильный, уравновешенный, инертный), меланхолик (слабый, неуравновешенный, инертный).

На графике можно увидеть, как соотносятся типы темперамента со шкалами опросника. Там же приведена краткая характеристика каждого типа темперамента.

Как правило, следует говорить о преобладании тех или иных черт темперамента, поскольку в жизни в чистом виде они встречаются редко.

**«Чистый» сангвиник** быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив,

нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверхностность и непостоянство. **Холерик** — отличается повышенной возбудимостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, аффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.

**Флегматик** характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный «труженик жизни», он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит попусту болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий, в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами: выдержка, глубина мыслей, постоянство, основательность и т. д., в других - вялость,

безучастность к окружающему, лень и безволие, бедность и слабость эмоций,

склонность к выполнению одних лишь привычных действий.

**Меланхолик.** У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхолика продолжительную тормозную реакцию («опускаются руки»). Ему свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик - человек

глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые вовсе этого не заслуживают.

Как правило, следует говорить о преобладании тех или иных черт темперамента, поскольку в жизни в чистом виде они встречаются редко.

Именно поэтому Г.В. Суходольский считает, что необходимо выделять не четыре («чистые» типы - это абстракция), а девять типов личности: норму и восемь акцентуаций. Помимо выше названных четырех «чистых» типов Г.В. Суходольским предложены четыре «промежуточных»: холерически-сангвинический, сангвинически-флегматический, флегматико-меланхолический и меланхолически-холерический типы, а также пятый - нормальный тип.

По мнению Г.В. Суходольского, типологию Г.Айзенка, можно представить в виде матрицы, строки которой характеризуют направленность (интроверсия; средние значения; экстраверсия), столбцы соответствуют уровням эмоциональной устойчивости (нейротизм; средние значения; стабильность), а элементы - статистически нормальный и уклоняющийся от него типы. В

ниже следующей таблице представлена матричная типология личностей по методике EPQ.



**Виявлення типологічних особливостей особистості (за К.Г. Юнгом)**

*Інструкція:* "На кожне запитання дається два варіанти відповідей. Необхідно вибрати відповідь, яка підходить вам найбільше. Відповідний номер та літеру потрібно записати".

1. Кому ви надаєте перевагу?
  - а) невеликій компанії близьких друзів;
  - б) великій товариській компанії.
2. Яким книгам ви надаєте перевагу?
  - а) з цікавим сюжетом;
  - б) з розкриттям переживань героїв.
3. Що ви скоріше за все можете допустити у своїй роботі?
  - а) запізнення;
  - б) помилку.
4. Якщо ви здійснюєте поганий вчинок, то:
  - а) гостро переживаєте;
  - б) гострих переживань немає.
5. Як ви сходитеся з людьми?
  - а) швидко, легко;
  - б) повільно, обережно.
6. Чи вважаєте ви себе людиною вразливою?
  - а) так;
  - б) ні.
7. Чи схильні ви сміятися від душі?
  - а) так;
  - б) ні.
8. Чи вважаєте ви себе:
  - а) мовчазним;
  - б) говірким?
9. Ви відверті чи скритні?
  - а) відвертий;
  - б) скритний.
10. Чи любите ви займатися аналізом власних переживань?
  - а) так;
  - б) ні.
11. Коли буваєте у компанії, то надаєте перевагу тому, щоб:
  - а) говорити;
  - б) слухати?
12. Чи часто відчуваєте незадоволення собою?
  - а) так;
  - б) ні.

13. Чи любите ви що-небудь організувати?
  - а) так;
  - б) ні.
14. Чи хотілося б вам вести інтимний щоденник?
  - а) так;
  - б) ні.
15. Чи швидко ви переходите від рішення до виконання?
  - а) так;
  - б) ні.
16. Чи легко змінюється ваш настрій?
  - а) так;
  - б) ні.
17. Чи любите ви переконувати інших, нав'язувати свою думку?
  - а) так;
  - б) ні.
18. Ваші рухи:
  - а) швидкі;
  - б) повільні?
19. Ви сильно хвилюєтеся через можливі неприємності?
  - а) часто;
  - б) рідко.
20. У складних випадках:
  - а) звертаєтеся за допомогою до інших;
  - б) не любите звертатися.

#### *Опрацювання результатів тесту*

Показники екстраверсії: 16, 2а, 36, 46, 5а, 66, 7а, 86, 9а, 106, 11а, 126, 13а, 146, 15а, 16а, 17а, 18а, 196, 20а.

Порахуйте кількість Ваших відповідей, що збігаються з ключем і помножьте на 5.

Бали: 0-35 - інтроверсія; 36-65 - амброверсія; 66-100 - екстраверсія.

*Екстраверти* (вивернутий назовні) - легкі у спілкуванні, у них високий рівень агресивності, мають тенденцію до лідерства, люблять бути у центрі уваги, легко зав'язують контакти, імпульсивні, відкриті, контактні (оскільки серед контактів можуть бути і корисні), судять людей за зовнішнім виглядом, не заглядають усередину; холерики, сангвініки.

*Інтроверти* (звернений всередину): спрямовані на світ власних переживань, малоконтактні, мовчазні, важко заводять нові знайомства, не люблять ризик, переживають розрив старих зв'язків, не розглядають варіантів програшу і виграшу, мають високий рівень тривожності і ригідності; флегматики/ меланхоліки.

*Амброверти* (поєднання): володіють обома якостями, домінування якоїсь залежить від того, наскільки сильний вплив ззовні (екстраверсія) або настроїв (інтроверсія).

## Додаток В

Зміст психокорекційної програми підвищення ефективності професійної діяльності топ-менеджерів з урахуванням їх індивідуально-типологічних особливостей

Етапи роботи	Учасники, основний зміст роботи і її тривалість	
1-ий етап	<b>ОСОБИСТІСНИЙ МОДУЛЬ</b>	
	Учасники	топ-менеджери
	Основна мета і завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- засвоєння норм і правил тренінгової групи;</li> <li>- актуалізація намагань учасників до особистісного росту і самовдосконалення;</li> <li>- підвищення рівня моральної відповідальності та соціалізації;</li> <li>- розвиток мотивації і прагнення до лідерства;</li> <li>- формування лідерської Я-концепції і лідерського світосприйняття</li> </ul>
	Тривалість	Чотири заняття по три години
2-ий етап	<b>ПРОФЕСІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МОДУЛЬ</b>	
	Учасники	топ-менеджери
	Основна мета і завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- закріплення результатів попереднього етапу;</li> <li>- засвоєння прийомів і стратегії лідерства;</li> <li>- розвиток якостей, що підвищують виконання лідерських функцій;</li> <li>- відпрацювання навичок ефективної управлінської взаємодії у змодельованих тренінгових ситуаціях професійної діяльності</li> </ul>
	Тривалість	Чотири заняття по три години
3-ій етап	<b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЛІДЕРСЬКИЙ МОДУЛЬ</b>	
	Учасники	топ-менеджери
	Основна мета і завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування навичок лідерської взаємодії організаційних лідерів з підлеглими в реальній навчальній групі;</li> <li>- закріплення лідерського образу у сприйнятті підлеглих</li> </ul>
	Тривалість	Два заняття по три години