

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ФАКТОР ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ
ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

Виконав: магістрант 3-го курсу, групи 8.2817-з
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
О.В. Тимощук

Керівник: професор кафедри соціальної
філософії та управління,
доцент, д.філос.н. Чайка І.Ю.

Рецензент: професор кафедри соціальної
філософії та управління,
доцент, д.і.н. Приймак О.М.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 90 сторінок, 73 позицій у списку літератури, 1 додатку.

ПЕРСОНАЛ, КЕРІВНИК, ЛІДЕР, СОЦІАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО, АКАДЕМІЧНА ЛІДЕРСТВО, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ.

Мета дослідження: визначення роль фактору персоналу в процесі розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування

Об'єкт дослідження: лідерські якості керівника органу місцевого самоврядування.

Предмет дослідження: фактор персоналу в процесі розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

Новизна дослідження полягає в дослідженні вивчення проблеми лідерства і пошук факторів лідерських компетенцій необхідні для відбору і формування лідерів місцевого самоврядування.

Гіпотеза: Для того що б організація була конкурентоспроможною, змогла досягти максимальної продуктивності і високих показників якості необхідно, щоб весь персонал був залучений і мотивований.

Висновки: 1. Розвитком лідерських якостей слід зайнятись ще у шкільні роки.

2. Соціальні лідери найбільш активні члени суспільства і вони беруться на реалізацію безлічі ідей і можливостей

3. При відборі співробітників органів місцевого самоврядування, слід застосовувати біографічні методів, які допоможуть знайти той персонал на керівні позиції, який володіє лідерськими компетенціями.

SUMMARY

Diploma thesis consists of 90 pages, 73 literature sources, 1 annex.

PERSONNEL, HEAD, LEADER, SOCIAL LEADERSHIP, ACADEMIC LEADERSHIP, LOCAL SELF-GOVERNMENT, MANAGEMENT.

Research purpose is to determine the role of the personnel factor in the process of leadership qualities development of the head of a local self-government body.

Research object is the leadership qualities of the head of a local self-government body.

Research subject is the personnel factor in the process of leadership qualities development of the head of a local self-government body.

Research methods are analysis, synthesis, induction, deduction, structural and functional, statistical data analysis.

Research novelty lies in the study of the leadership problem and search for the factors of leadership competencies needed to select and form local self-government leaders.

Research hypothesis is that it is necessary to have all staff involved and motivated in order for an organization to be competitive, able to achieve maximum productivity and high quality.

Conclusions: 1. Leadership qualities development should be pursued during the school education.

2. Social leaders are the most active society's members and they are taken on the realization of many ideas and opportunities.

3. Biographical methods should be used when selecting local self-government bodies' employees in order to help in finding the personnel for leadership positions which has the needed leadership competencies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ
ФАКТОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ
ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

.....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

1.1. Стан наукової розробки проблеми фактору персоналу в процесі розвитку
лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування **Error!**

Bookmark not defined.

1.2. Уточнення зміст основних понять дослідження: «лідерські якості»,
«керівник органу місцевого самоврядування» ...**Error! Bookmark not defined.**

1.3. Принципи і методи дослідження проблеми фактору персоналу в процесі
розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування

Error! Bookmark not defined.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ
ФАКТОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ
ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

.....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

2.1. Сутність системи «керівник – персонал» в організації.. **Error! Bookmark
not defined.**

2.2. Класифікація лідерських якостей керівника..... **Error! Bookmark not
defined.**

2.2. Фактори розвитку лідерських якостей керівника органів місцевого
самоврядування**Error! Bookmark not defined.**

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ
ФАКТОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ
ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

.....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

3.1. Емпіричний метод дослідження фактору персоналу у розвитку лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування **Error! Bookmark not defined.**

3.2. Результати дослідження факторів розвитку лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування ... **Error! Bookmark not defined.**

3.3. Практичні рекомендації щодо оптимізації впливу персоналу на розвиток лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування 68

ВИСНОВКИ **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

ДОДАТКИ **ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

ВСТУП

Проблемі лідерства завжди приділялася особлива увага дослідників і управлінців-практиків, вже багато десятиліть у вчених не згасає інтерес до цієї теми. Було проведено безліч досліджень щодо походження лідерства, лідерських характеристик, розроблялися класифікації і виникали різноманітні підходи. Однак недостатньо уваги приділялося факторам розвитку лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування, подіям з минулого цих лідерів, а саме життєвих подій в біографії людини, які можуть бути предикторами лідерства. Вивчення проблеми лідерства і пошук факторів лідерських компетенцій необхідні для відбору і формування лідерів місцевого самоврядування.

Переважна більшість досліджень факторів розвитку лідерських якостей проводилися за кордоном, в Україні це питання вивчено слабо. Проте, з практичної точки зору, знання цих предикторів дозволить виховувати лідерів з дитинства і допоможе організаціям, які використовують метод біографічних інтерв'ю при відборі персоналу більш ефективно здійснювати пошук співробітників, що володіють лідерським потенціалом і відповідними компетенціями.

Актуальність теми дослідження обумовлена ще й тим, що проблема лідерства є ключовим фактором, що впливає на ефективність роботи організації. Вивчення та аналіз біографії людини, зроблених нею життєвих виборів, спосіб вирішення важливих питань, її оточення і ситуацій, які з нею траплялися, дозволяє оцінити її лідерські здібності і має велике значення в прогнозі її лідерського потенціалу.

Лідерські компетенції є одним з найважливіших чинників успіху для багатьох професій сучасності. Для того щоб організація була конкурентоспроможною, змогла досягти максимальної продуктивності і високих показників якості необхідно, щоб весь персонал був залучений і мотивований. Лідер здатний найбільш продуктивно спрямовувати зусилля співробітників на досягнення організаційних цілей.

Результати ряду досліджень показують, що лідерство має такі предиктори як батьківська теплота, прояв самостійності в ранньому віці, ранній вихід з батьківської сім'ї, соціальна або наукова діяльність в школі, в тому числі перший досвід управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження – лідерські якості керівника органу місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – фактор персоналу в процесі розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування.

Мета дослідження – визначення роль фактору персоналу в процесі розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування.

Завдання дослідження:

– провести аналіз стану наукової розробки проблеми фактору персоналу в процесі розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування;

– уточнити зміст основних понять дослідження: «персонал», «лідерські якості», керівник органу місцевого самоврядування»;

– обґрунтувати принципи і методи дослідження проблеми фактору персоналу в процесі розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування;

– визначити сутність та етапи розвитку лідерських якостей керівника;

– проаналізувати фактори розвитку лідерських якостей особистості;

– дослідити особливості процесу розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування;

– провести емпіричне дослідження щодо визначення ролі фактору персоналу у процесі розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування.

Структура дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатку.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ФАКТОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Стан наукової розробки проблеми фактору персоналу в процесі розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування

Феномен лідерства почали досліджувати ще з давніх часів такі відомі філософи як Конфуцій, Платон, Аристотель, Н. Макіавеллі, Ф. Ніцше, та інші [1].

Науковий підхід до вивчення феномена лідерства має за собою більш ніж сторічну історію. Особливий інтерес до цього феномену виник в ХІХ столітті. Великий вплив на вчених того часу справили роботи Г. Спенсера, Ч. Ломброзо, Т. Карлейля, Ф. Гальтона [2]. Ці роботи об'єднує думка про те, що лідери і ті, хто їм підкоряється, відрізняються один від одного.

Так з'явилася теорія Великих людей, що припускає, що здатність до лідерства є вродженою. Іншими словами, лідерами народжуються, а не стають. Прихильниками цієї теорії були Т. Карлайл, Е. Дженнінгс, Дж. Дауд, Г. Тард [3]. Далі, продовживши теорію Великих людей, з'явилася Теорія характеристик або Харизматична теорія. Ця теорія говорить про те, що лідерами стають виключно тільки ті люди, які мають певний набір специфічних особистісних якостей і поведінкових характеристик (К. Берд, Р. Стогдилл, Р. Манн, Т. Тит, М. Вебер, Ф. Гальтон, Г. Лебон) [3]. Було проведено безліч досліджень і складена маса класифікацій, але в підсумку теорія характеристик зазнала невдачі, так і не визначившись з набором універсальних лідерських рис [4].

На зміну підходу до лідерства з боку особистих якостей прийшов поведінковий підхід, який акцентував увагу на стилі керівництва і поведінки (Р. Лайкерт, Е. Хелпін) [3].

Теорія Причин зосередила свою увагу на конкретних ситуаціях і контексті, при якому вони відбуваються, що дозволяє визначити оптимальний стиль керівництва для конкретної ситуації.

Ситуаційна теорія (П. Херсі, К. Бланшард, Б. Басьо, Г. Граен, Р. Лайкерт, Р. Танненбаум, Ф. Фідлер, Дж. Хаїт, В. Шмідт) [49] розглядає лідерство як характерну рису ситуації. Модель ситуаційного лідерства має яскраво виражену практичну спрямованість і використовується в наш час. В рамках цієї теорії були розроблені стилі управління, що застосовуються в залежності від орієнтації керівника і типу співробітників.

Біхевіористські теорії засновані на припущенні, що лідерами не народжуються, а стають. Відповідно до цієї теорії людина може стати лідером через спостереження і навчання (Дж. Штерн, В. Стоун, М.Я. Басов, С.Л. Рубінштейн, О.М. Леонтьєв) [30].

Трансакційна теорія базується на відносинах між лідером і його послідовниками. Основна ідея трансакційної теорії (Д. Бернс) [11] полягає у взаємовигідному обміні між двома сторонами (лідером і послідовником), винагородою в обмін на визнання влади.

Трансформаційне лідерство (Д. Бернс, Б. Басс) [11] базується на внутрішній мотивації послідовників – відданість ідеї, коли лідер є зразком для наслідування.

1.2. Уточнення зміст основних понять дослідження: «лідерські якості», «керівник органу місцевого самоврядування»

Лідерство. Слово «лідер», згідно з Оксфордським словником англійської мови, виникло XIII століття. У слов'янських, романських та інших мовах немає аналога відповідному англійському слову. Запозичене зі

старослов'янського слово «вождь» етимологічно означає «поводир війська» або пізніше – «загально визнаний ідейний керівник партії, громадського руху» [29, с. 245].

С. Ожегов визначає лідера (від англ. Leader – головний, керівник) як «голову, керівника, того, хто йде першим», керівник же визначається «особа, що спрямовує чиюсь діяльність» [29, с. 245].

У ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття. У своїх визначеннях лідерства багато авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер. Наприклад, Катц і Кан розглядають лідерство як «елемент, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень організації». Автор далі розвиває думку, зазначаючи, що лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень ширшого світогляду, вивести діяльність людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність сформувати людський індивід. Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство, як міжособову взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлена на досягнення цілей [2, с. 36].

Узагальнюючи різні визначення, можна вивести єдине. Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в цьому разі між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей. Іншими словами, лідерство – стосунки домінування і підпорядкування, впливу і спрямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які ведуть до визначеної мети. Звідси лідер (від англ. leader – провідник, керівник) – це:

- член групи, за яким вона визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях;
- індивід, здатний виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємостосунків у групі.

Лідер – людина, що відіграє у групі ключову роль відносно напряму, контролю і зміни діяльності інших членів групи після досягнення групових цілей. Бути лідером означає бути здатним зробити найбільший внесок для досягнення спільної мети, допомогти іншим повірити в її досяжність і допомогти їм отримати задоволення від досягнутого.

Феномен лідерства зустрічається на будь-якому рівні соціальної організації суспільства. Воно існує скрізь, де є колективна діяльність і організація, тому що будь-яка спільна діяльність потребує упорядкування поведінки індивідів, у виробленні загальних цілей і визначенні шляхів і способів їхнього досягнення. Важливість феномену лідерства усвідомлювалася вже в далекій давнині, тому увагу багатьох поколінь мислителів минулого було прикуто до особистості визначних осіб. Ця проблема займала одне з центральних місць в історії управлінської думки, починаючи з епохи античності, й аж до наших днів, тому й спробуємо розкрити сутність і різноманіття цього об'єкту дослідження.

На сьогоднішній день, існує безліч підходів до визначення поняття лідерства і його природи. Одні дослідники розглядають його, як різновид влади і дають наступне визначення: лідерство – це влада, тому що воно складається в здатності однієї особи чи декількох осіб, які знаходяться «на вершині», змушувати інших робити те позитивне чи негативне, що вони не робили б, чи у кінцевому рахунку, могли б не робити взагалі [13; 9]. Інші ж дослідники наголошують на взаємовпливі суб'єктів управлінського процесу, з урахуванням спільної діяльності і вважають, що лідерство – один з механізмів інтеграції групової діяльності, регулювання відносин людей, мистецтво встановлення консенсусу індивідів і соціальних груп [2, с. 218]. Треті розкривають лідерство, як процес взаємодії між людьми, під час якого, одні люди знають і виражають потреби, інтереси своїх послідовників, і в силу цього, мають престиж і вплив, а інші – віддають їм добровільно частину своїх владних повноважень для здійснення їхнього цілеспрямованого представництва й реалізації [20, с. 13].

Таким чином, з огляду на всю багатогранність даного поняття, хотілося б навести універсальне, на наш погляд, більш повне, визначення. Отже, лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку, між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному, для даної ситуації, сполученні різних джерел влади, і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей [4, с. 472]. Що ж стосується природи лідерства, то вона може бути краще зрозуміла, якщо його порівняти з власне керуванням. Так, процес впливу на людей з позиції посади, яку особа займає в організації, називається формальним лідерством. Однак у своєму впливі на людей, керівник (директор) не може покладатися тільки на займану посаду. Наочно це стає очевидним, коли з'ясовується, що один з його заступників, у якого менше формальної влади, має великий успіх у керуванні стресовими чи конфліктними ситуаціями, при рішенні життєво важливих для організації проблем. Цей заступник користується підтримкою, довірою, повагою, а може бути, і любов'ю працівників за свою компетентність, розважливість і добре відношення до людей.

Бути менеджером, ще не означає автоматично вважатися лідером в організації, тому що лідерству значною мірою властива неформальна основа. Можна займати першу посаду в організації, але не бути в ній лідером. Тому, процес впливу через здібності, уміння або інші ресурси, необхідні людям, одержав назву неформального лідерства [6, с. 473]. Неформальний характер лідерської позиції, у великому ступені, обумовлений використанням особистісної основи влади і джерел, які її живлять. Ідеальним для лідерства вважається використання ефективного сполучення обох основ влади.

Однією з ключових проблем в психології управління є проблема співвідношення понять лідерства і керівництва. Такі терміни як «лідер» і «керівник» мають у своєму внутрішньому змісті багато спільного.

По-перше, і керівництво, і лідерство є засобом координації, організації відносин членів соціальної групи, засобом керування ними. Тільки один із цих феноменів «працює», як уже зазначалось, у системі формальних,

офіційних відносин, а другий – у системі відносин неформальних, неофіційних.

По-друге, обидва феномени реалізують процеси соціального впливу в групі (колективі). Але в одному випадку (керівництво) – вплив йде, головним чином, по офіційних каналах, тоді як в іншому (лідерство) – по неофіційним.

По-третє, обом явищам властивий момент відомої субординації відносин. Причому, в керівництві він виступає досить чітко, і закріплений посадовими інструкціями, а в лідерстві його присутність набагато менш помітна і заздалегідь ніяк не обкреслена [14, с. 136].

Разом із тим, ці поняття далеко не тотожні. Відсутність знань, у чому складається розходження між лідерством і керівництвом, заважає керівнику на практиці вірно побудувати свою управлінську поведінку.

Так, загалом лідерство відбиває відносини домінування і підпорядкування, що складаються в групі у процесі міжособистісних контактів, тоді як керівництво, відноситься до організації всієї діяльності групи в цілому. При докладному порівняльному аналізі виявляються наступні розходження:

- лідер здійснює регуляцію міжособистісних відносин у групі, а керівник – офіційних відносин групи, як організації;
- лідерство виникає в умовах мікросередовища, тобто невеликої контактної групи, керівництво – елемент макросередовища, тобто воно зв'язано з усією системою суспільних відносин;
- лідерство виникає стихійно, а керівник або призначається, або обирається, але в будь-якому випадку, цей процес знаходиться під контролем організації, як соціальної структури;
- лідерство відрізняється від керівництва меншою стабільністю, тому що залежить від настрою групи, характеру ситуації і не підкріплено, на відміну від керівництва, системою правових санкцій;
- процес рішення керівника визначається не тільки внутрішньо-груповими, але і зовнішніми обставинами (наприклад, зв'язками з іншими

організаціями, тощо), тоді як лідер вирішує тільки проблеми, що виникають у групі;

– лідер діє усередині групи, а керівник зв'язує групу з іншими соціальними системами [6, с. 478].

Вважається, що в ідеальній ситуації, офіційний керівник визнається членами групи і як лідер. У цьому випадку, його формальні права доповнюються можливістю неформального впливу на групу. У тих випадках, коли керівник і лідер не збігаються в одній особі, може виникати незадоволення роботою й збільшення конфліктності.

Далі, лідерські якості – це сукупність характеристик та властивостей особистості, за якою всі інші члени групи визнають право брати на себе найбільш відповідальні рішення, які стосуються їх інтересів, і визначають напрямок і характер діяльності всієї групи.

Поняття «орган» є частиною ширшого поняття «організація». Організація – це сукупність людей, що передбачає їх діяльність, спрямовану на досягнення певних цілей і вирішення конкретних завдань. Орган є конкретним різновидом організації.

Необхідно відрізнити орган державної влади від державного органу (орган державної влади, визначений Конституцією України), від органу державного управління (останній характерний для радянських часів і може здійснювати економічну діяльність на базі державної власності), від державної установи (яка пов'язана, як правило, з наданням соціальних та духовних послуг), від державної організації (яка виконує, як правило, організаційні функції у різних сферах суспільного життя).

Словник-довідник «Державне управління та державна служба» тлумачить орган державної влади як організаційно-правовий інститут практичного здійснення компетенції як сукупності завдань, функцій і повноважень за предметом ведення, встановленого Конституцією та/або законами України.

Орган державної влади (громадянин або колектив громадян) – це відносно відокремлена частина єдиної системи органів державної влади, побудованої за конституційним принципом розподілу влади, який створюється у певному, визначеному законом порядку і здійснює завдання та функції на підставі державновладних повноважень, власної компетенції: його особовий склад об'єднується правовими зв'язками в одне ціле (якщо це не одноособовий орган) і діє на певній території за допомогою визначених форм організації та методів діяльності.

Специфіка органів державної влади полягає в тому, що в результаті їх діяльності виробляються різні рішення, що належать до різних сфер діяльності суспільства – це політичні, економічні, соціальні, міждержавні, екологічні та ін., які найчастіше приймають інформаційну форму (закони, постанови, розпорядження, довідки тощо). З іншого боку, предметом праці в органах державної влади є інформація, яка є також одним з ресурсів цих органів. Подібні системи управління називають адміністративними.

Ознакою органу державної влади є правові зв'язки, що об'єднують особовий склад органу держави в одне ціле. Вони виражають:

- службову підпорядкованість між працівниками;
- покладання відповідальності і обов'язок нести відповідальність;
- призначення керівників нижчих за рівнем державних органів керівниками вищих за рівнем органів.

Характерною рисою органів державної влади є те, що орган держави як відносно відокремлена частина однієї єдиної системи державного апарату становить собою певним чином організований колектив громадян України (Кабінет Міністрів України), або одну особу, належну до громадянства України (Президент України, Генеральний прокурор України).

Матеріальну основу організації і діяльності органу державної влади складають кошти державного бюджету.

На рівні науки адміністративного права розробка підходів до визначення поняття «орган місцевого самоврядування» практично відсутня.

На нашу думку, пошук адміністративно-правових підходів до визначення поняття «орган місцевого самоврядування» необхідно починати з аналізу положень Конституції України.

Так, у статті 5 Основного Закону зазначається, що «народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [25]. Це означає, що органи місцевого самоврядування є самостійними органами публічної влади і не входять до системи місцевих органів державної виконавчої влади.

Частина третя статті 140 Конституції містить положення, відповідно до якого місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування. Якщо врахувати, що «місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [25], то можна сформулювати первинний варіант визначення поняття «орган місцевого самоврядування». Він матиме приблизно такий вигляд: «самостійний орган публічної влади, який від імені територіальної громади вирішує питання місцевого значення в межах Конституції і законів України».

В статті 1 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» сформульовано визначення понять «представницький орган місцевого самоврядування», «районні та обласні ради» і «виконавчі органи рад». Тобто даний Закон поділяє органи місцевого самоврядування на: представницькі органи місцевого самоврядування, районні та обласні ради і виконавчі органи рад. Виконавчі органи рад створюються для реалізації рішень сільських, селищних і міських рад та здійснення інших завдань виконавчо-розпорядчого характеру. Це відділи, управління, департаменти та інші виконавчі органи. Представницькими органами місцевого самоврядування в територіальних

громадах є сільські, селищні і міські ради, які складаються із депутатів, обраних жителями сіл, селищ, міст [43].

Таким чином, поєднавши зміст зазначених вище понять, отримуємо досить якісне визначення поняття «орган місцевого самоврядування» – це орган публічної влади, який відповідно до закону, від імені та в інтересах територіальної громади, під власну відповідальність здійснює управління справами місцевого значення в межах Конституції і законів України.

1.3. Принципи і методи дослідження проблеми фактору персоналу в процесі розвитку лідерських якостей керівника органу місцевого самоврядування

Кожне дослідження має свою систему принципів і методів, які є необхідні для детального дослідження даної тематики. Для повного дослідження заданої тематики ми вважаємо за необхідне спочатку дати визначення поняттю «методологія».

Методологія трактується як «вчення про систему методів наукового пізнання, учення про використання принципів, категорій, законів науки в процесі пізнання і практики в інтересах здобуття нових знань. Тут також можна знайти таке визначення як система визначених засобів та прийомів, що використовуються у різних сферах діяльності» [40, с. 13].

У загальнонауковому визначенні метод – це система прийомів, принципів, вимог, яка орієнтує суб'єкта пізнання на вирішення конкретного науково – практичного завдання та досягнення результату у будь – якій сфері людської діяльності.

Процес нашого дослідження повинен відповідати принципу об'єктивності. Об'єктивність наукового підходу до фактів, що вивчаються, досягається спеціально організованим дослідницьким процесом.

Принцип об'єктивності передбачає загальний обхват явища, що досліджується, є метою виявлення його сутності і різноманіття взаємних

зв'язків, опір на досягнутий рівень наукового знання з урахуванням тих точок зору, що висунуті з даної проблематики, творчий підхід до дослідження, що «досягається, з однієї сторони, застосуванням всієї сукупності різних методів для отримання із джерел максимально різної і широкої інформації в минулому, з іншої, намаганням іти уперед відповідно до нових суспільних запитів і успіхів, що досягнуті в інших галузях науки» [40, с. 23].

Принцип об'єктивності ми використовували протягом всього дослідження. Керуючись ним, ми в нашому дослідженні орієнтувались на об'єктивні та найбільш достовірні наукові дані про феномен лідерства. Цей принцип передбачає орієнтацію дослідника на отримання інформації, що характеризує об'єкт, що вивчається (особливості прояву лідерства в органах місцевого самоврядування), без врахування бажань суб'єкта, що пізнає, його світоглядних, політичних, моральних і інших орієнтирів.

До базових методологічних принципів соціального пізнання багато вчених відносять також принцип розвитку, або діалектичний принцип, який розглядає будь-яке явище соціального життя, той чи інший процес в розвитку з точки зору основних законів діалектики: заперечення, єдності та боротьби протилежностей, переходу кількісних змін у якісні.

Використовуючи цей принцип, дослідник виявляє джерела і причини розвитку, умови, фактори, середу, а також типовість, неповторність і різноманіття форм лідерства. Разом з тим, у процесі розвитку принципів соціального пізнання діалектичний принцип виокремився у складну сукупність більш простих принципів, які стали предметом соціальної галузі наукового знання – діалектичної логіки.

Також нами буде застосований принцип системності. Принцип системності спрямовує мислення на перехід від явищ до їх сутності, до пізнання цілісності системи, а також необхідних зв'язків предмету із оточуючими предметами, процесами.

Також нами буде застосовуватися принцип комплексності, який передбачає найбільш повне дослідження всіх сторін феномену лідерства. При цьому він враховує взаємозалежності і взаємовпливи різних характеристики лідерства. Крім того, комплексний підхід орієнтує на використання ідей додатковості, тобто опису і осмислення феномена лідерства з усіх позицій.

Системний підхід або принцип системності вимагає розмежування зовнішньої й внутрішньої сторін матеріальних систем, сутності і її проявів, виявлення різних сторін предмета, розкриття форми й змісту, елементів і структури, випадкового і необхідного й т.д. Цей принцип направляє мислення на перехід від явищ до їхньої сутності, до пізнання цілісності системи, а також необхідних зв'язків розглянутого предмета з навколишніми його предметами, процесами.

У даному дослідженні застосовуватиметься принцип всеоглядності – необхідність охоплення найбільш важливих, необхідних сторін, відносин лідерства у органах місцевого самоврядування та відокремлення з їх сукупності визначальної, інтегративної сторони.

Єдиним для всього дослідження є діалектичний метод, в ході якого ми будемо спиратися на діалектичні принципи і закони: принцип історизму, об'єктивності, загального зв'язку, законів єдності і боротьби протилежностей, переходу кількісних змін у якісні, заперечення заперечення [40, 43].

Ще одним з головних методів є абстрагування. Це процес уявного виділення, розчленовування окремих цікавлячих нас у контексті дослідження ознак і властивостей феномену лідерства у органах місцевого самоврядування й одночасне відволікання від інших властивостей, ознак, відносин, які в даному контексті не істотні.

Паралельно з абстрагуванням, використовувався метод індукції. Індукція – це прийом вивчення, характерний для дослідницьких наук. При використанні цього методу думка рухається від знання фактів часткового до загального знання законів. Індуктивні висновки ніби «натякають» на

відкриття загальних закономірностей. Цей метод, який ґрунтується як на вже наявних знаннях, так і на отриманих шляхом абстрагування, був використаний для загального осмислення проблематики роботи і виділення основних напрямків дослідження. У буквальному значенні індукція означає наведення. У дедуктивному умовиводі рух думки йде від знання загального до знання частки. Дедуктивні умовиводи дають достовірні знання за умови, що таке знання втримувалося в посилках.

Аналіз – це прийом мислення, пов'язаний з розкладанням досліджуваного об'єкта на складові частини, сторони, тенденції розвитку й способи функціонування з метою їх щодо самостійного вивчення. Аналіз використовувався під час уточнення змісту основних понять та визначені сутності феномену лідерства.

Для написання висновків застосовувався метод синтезу. Синтез – це метод дослідження явищ шляхом зведення в єдине ціле даних, які були отримані в результаті аналізу. Синтез використовувався під час написання висновків розділам та підрозділам.

Загальнонаукові та теоретичні принципи і методи дають можливість дослідити об'єкт і предмет дипломної роботи як цілісне соціальне явище, його сутність і визначальні характеристики.

На емпіричному рівні нами використовувався соціологічний метод опитування.

Метод опитування, заснований на грамотно спланованій вибірці, виявляється досить економічним, оскільки дозволяє порівняно з невеликими сукупностями судити про стан і тенденції розвитку соціальних процесів на досліджуваному об'єкті в цілому. Проведення опитування із залученням достатнього числа кваліфікованих анкетерів і інтерв'юєрів дозволяє в максимально короткий термін опитувати великі сукупності людей і одержувати інформацію, необхідну для прийняття оперативних управлінських рішень. Сучасні можливості стандартизації питань анкети (застосування закритих варіантів формулювань питань) дозволяють

одержувати уніфікований опис безлічі індивідуальних одиничних висловлень людей, даючи можливість використати для обробки й аналізу оперативну й потужну обчислювальну техніку й методи математичного аналізу.

Нарешті, важливе достоїнство методу – широта охоплення різних сфер соціальної практики. Здається, немає таких проблем у житті сучасного суспільства, про які соціолог не міг би одержати інформацію, звернувшись із опитувальником до різних верств населення. У зв'язку із цією останньою особливістю пізнавальні можливості методу часто здаються соціологам майже універсальними. Однак необхідно враховувати, що інформація, отримана соціологом від респондентів, відбиває досліджувану реальність у тому виді, як вона «переломилася» у свідомості опитуваних. Тому не завжди можна ставити знак рівності між об'єктивною реальністю, що виступає предметом дослідження й даними, що відбивають думки людей про факти їхнього поведінки й свідомості, про події, явища. Варто завжди враховувати можливі зсуви, пов'язані з особливостями відбиття соціальної практики у свідомості людей, а також напрямку й розміри цих зсувів.

В основі методу опитування лежить сукупність питань, пропонованих опитуваному (респондентові), відповіді якого й утворять необхідну дослідникові інформацію. У будь-якому варіанті опитування являє собою одну з найбільш складних різновидів соціально-психологічного спілкування. Зв'язок між головними його учасниками - дослідником і респондентом - забезпечується за допомогою різних «проміжних ланок», що впливають на якість одержуваних даних.

По-перше це анкета або план інтерв'ю, тобто перелік питань, у яких емпірично описується досліджувана проблема, «переведена» на мову повсякденної свідомості опитуваних.

По-друге, це анкетер або інтерв'юер, що безпосередньо забезпечують заповнення запитальників кожним респондентом.

Нарешті, по-третє, це ситуація опитування, його умови, що складаються з життєвих ситуацій респондентів на момент опитування, їхніх

емоційних станів, їхніх норм, звичаїв і традицій, уявлень і відношення до опитування.

Узагальнюючи сказане, можна сказати, що опитування – метод одержання первинної соціологічної інформації, заснований на усному або письмовому звертанні до досліджуваної сукупності людей з питаннями, зміст яких представляє проблему дослідження на емпіричному рівні. При цьому спілкування дослідника із джерелом інформації, що шукається, (респондентом) опосередковується спеціальним методичним інструментом (анкетою або планом інтерв'ю), а також анкетером або інтерв'юером, що виконують функції операторів, що працюють із даним інструментом.

Наприкінці першого розділу ми маємо такі результати:

По-перше, дослідження стану наукової розробки визначило сучасні тенденції щодо розуміння феномену лідерства. На перше місце відтепер вийшли незалежність і творчий потенціал. Керівництво організації змушене миритися з тим, що лідери необхідні на всіх рівнях. Саме вони є складовою успіху будь-якої організації. Адже завдяки їм забезпечується готовність та бажання співробітників організації до плідної праці.

По-друге, визначені основні поняття роботи, а саме:

Лідерство – це тип управлінської взаємодії (в цьому разі між лідером і послідовниками), заснований на поєднанні різних джерел влади в залежності від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей.

По-третє, обґрунтовано методологію дослідження. Методологічну базу дослідження склали діалектичний і системний підходи в комплексі із загальнологічними методами аналізу, синтезу, абстрагування, індукції, дедукції, емпіричний метод опитування.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ФАКТОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Сутність системи «керівник – персонал» в організації

Досліджуючи процес взаємозв'язку керівника та персоналу, звернемося до розгляду визначення поняття «організаційне оточення», класифікації форм взаємодій.

Отже, оточення – сукупність фізичних осіб, група, яка перебуває з організацією як юридичною особою у відносинах, регульованих договором найму, також організаційне оточення має визначені якісні характеристики (мотивація, ділові й особистісні якості), що дозволяють забезпечити досягнення цілей організації.

В теорії управління існують різні підходи до класифікації внутрішньо організаційного оточення в залежності від професії або посади працівника, рівня керування, категорії працівників, тощо. Розглянемо основні з них. За участю співробітників у процесі виробництва виділяють: робітників та службовців.

Робітники здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною часткою фізичної праці. Вони забезпечують випуск продукції, її обмін, збут і сервісне обслуговування. Кадровий склад можна розділити на дві складові частини: штатні співробітники - робітники, переважно зайняті в складальних цехах підприємства, і допоміжний персонал - робітники, переважно зайняті в заготівельних і обслуговуючих цехах підприємства. Результатом праці співробітників є продукція в речовинній формі (будинки, автомобілі, телевізори, меблі, продукти харчування, одяг, тощо). Тоді як службовці, або управлінський персонал, здійснюють трудову діяльність в процесі керування виробництвом з переважною часткою розумової праці.

Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів керування. Основним результатом їхньої трудової діяльності є вивчення проблем керування, створення нової інформації, зміна її змісту або форми, підготовка управлінських рішень, а після вибору керівником найбільш ефективного варіанта – реалізація і контроль виконання рішень. Управлінські кадри розділяються на дві основні групи: керівники і фахівці.

Принципова відмінність керівників від фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень і наявності в підпорядкуванні інших працівників. В залежності від масштабу керування розрізняють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень по всім функціям керування, і функціональних керівників, які реалізують окремі функції керування. Крім того, розрізняють керівників вищого рівня керування підприємством (директор і його заступники), середнього рівня (начальники цехів і підрозділів), і нижнього рівня (начальники ділянок, майстри). Фахівців підприємства можна розділити на три основні групи, в залежності від результатів їхньої праці: функціональні фахівці керування, результатом діяльності яких є управлінська інформація (референти, економісти, фінансисти, маркетологи та інші); фахівці - інженери, результатом діяльності яких є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в області техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, будівельники, проектувальники, тощо), а також службовці - технічні фахівці (друкарки, оператори, кур'єри, комірники, офіціанти, тощо), які виконують допоміжні роботи в управлінському процесі [38, с.85].

Співробітники поряд з нерухомим майном, технологіями займає особливе місце в комерційній організації. Взаємодія співробітників як членів групи базується на якомусь загальному інтересі і може бути пов'язана із досягненням загальної мети. При цьому, кадровий склад володіє визначеним груповим потенціалом або груповими можливостями, які дозволяють йому вступати у взаємодію з оточенням і адаптуватися до змін, що відбуваються в ньому.

Характерними рисами співробітників як групи є такі. По-перше, члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому, і тим самим у зовнішніх взаємодіях виступають, нібито, від імені групи. По-друге, взаємодія між ними носить характер безпосередніх контактів, особистої розмови, спостереження за поведінкою один одного, тощо. У групі люди безпосередньо спілкуються один з одним, додаючи формальним взаємодіям «людську» форму. По-третє, в колективі поряд із формальним розподілом ролей, якщо таке існує, обов'язково складається неформальний розподіл ролей, безумовно, визнаний групою. Окремі члени групи беруть на себе роль генераторів ідей, інші схильні до координації зусиль членів групи, треті піклуються про взаємини колег, про підтримку гарного клімату в колективі, четверті стежать за тим, щоб був порядок у роботі, все виконувалося вчасно і доводилося до кінця. Є люди, які виконують роль структуризаторів, вони ставлять перед колективом мету, відслідковують вплив оточення на розв'язувані ними задачі.

Ці та інші ролі групової поведінки, люди виконують відповідно до їх здібностей і внутрішніх покликань. Тому в групах, які добре функціонують, звичайно, створюються можливості для того, щоб людина могла поводитися у відповідності зі своїми здібностями до колективних дій, а також органічно властивим їй, визначеним місцем члена групи. Виходячи з цього ми можемо визначити рівні самоуправлінської активності персоналу. Умовно їх сутність співпадає із станом інформаційно-поведінської підсистеми системи управління організацією. Відтак, рівні самоуправлінської активності співробітників можуть бути визначені як «дуже низький», «низький», «задовільний», «високий».

Характерними рисами трудового колективу з «дуже низьким» рівнем самоуправлінської активності є відсутність у співробітників зацікавленості в результатах праці. Персонал має дуже низький рівень поінформованості про процеси, що відбуваються всередині організації. Між окремими працівниками домінують формальні відносини хоча існує високий ступінь

ймовірності формування неформальної комунікації задля виникнення ефекту «групівщини». Процес прийняття рішень та відповідальності має ситуативний характер. Керівник не вміє користуватися як формальними, так і неформальними важелями влади та впливу. За умов існування дуже низького рівня самоуправлінської активності серед персоналу формується загально песимістична емоційно-психологічна атмосфера. У працівників навіть не формуються очікування та потреби змін. Тому керівник з низьким рівнем лідерської поведінки, або недостатньо розвинутими лідерськими якостями не може вплинути на подальшу розбудову самоуправлінської активності трудового колективу.

Трудовий колектив з «низьким» рівнем самоуправлінської активності, загалом, може бути охарактеризований за допомогою наступних параметрів. Його працівники в цілому, намагаються виконувати свої обов'язки. Але ступінь їх зацікавленості в ефективності діяльності організації є достатньо низьким й не розповсюджується за межі посадових обов'язків. Ступінь інформування співробітників щодо сутності організаційних процесів є високим, але має негативне забарвлення. Його зміст відображає бажання співробітників продукувати та передавати плітки. Процес прийняття рішень та відповідальності має елементи централізації, але в цілому діє як ситуативний. Самоуправлінська активність генерована лише на рівні неформальних відносин й не стосується внутрішньо організаційних виробничих процесів. За умов існування такого рівня самоорганізації колективу керівництво, як правило, дистанційоване від нього, й не намагається втрутитися до сфери організаційної культури. Керівник формує образ заклопотаного в своїх проблемах й підтримує його в свідомості пересічних співробітників. Як правило керівник має навички користування організаційними джерелами влади, але лідерські риси у нього атрофовані. Разом з цим, у разі зміни керівника на такого який володіє хоча б засадами лідерської поведінки ситуація в трудовому колективі може змінитися на краще.

«Задовільний» або «достатній» рівень самоуправлінської активності трудового колективу формується в організаціях з раціональною інформаційно-поведінською підсистемою. В межах його співробітники зацікавлені в ефективній діяльності організації. Ступінь їх поінформованості щодо сутності та змісту організаційних процесів є достатньо високим, міжособистісна комунікація відбувається в межах формальних функціональних обов'язків, оскільки система ціннісних орієнтирів в організації налаштована на асоціативний тип організаційної культури. Серед персоналу підтримується здоровий дух кар'єризму, внутрішньо групової конкуренції, відданості посадовій інструкції, справі, фінансовій доцільності. В цьому контексті окремих прошарок співробітників є особисто відданими або особисто залежними від керівника; ця група формує команду з обслуговування керівника організації. Але переважна більшість персоналу знаходяться поза неформальним впливом керівника та його команди. Тобто, існує в організації два простори кожен з яких є самодостатнім та організаційно-активним. Перший простір – це керівник та його команда, самоуправлінська активність в якому базується на відносинах «лідер-послідовник» та відображає особистісну залежність команди від її керівника-лідера. Другий простір – функціонує на засадах громадянської та професійної самоорганізації, самоконтролю, самомотивації.

Тобто він також є активним у само управлінському відношенні, хоча й відчуває певну дистанційованість від керівника.

«Високий» рівень самоуправлінської активності формується у організаціях з усталеними традиціями, корпоративної культури та партисипативності. Для нього характерні такі риси як високий рівень зацікавленості співробітників в результатах праці, залучення їх до процесу прийняття рішень, наявність синергічного ефекту, високий рівень інформованості трудового колективу. Поряд із формальними відносинами серед співробітників існують неформальні – засновані на корпоративному дусі та єдиній позитивній емоційно-психологічній атмосфері. Керівник

сприймається всім колективом не лише як формальний суб'єкт управління, а й як беззаперечний загально організаційний лідер.

Процес же керівника на персонал організації був розглянутий у теорії конститuentів, тобто послідовників. Дана теорія пояснює феномен лідера за аналогією з відомим прислів'ям «почет робить короля» - через його послідовників. «Саме послідовник, - стверджує Ф.Стенфорд, основоположник даної теорії - сприймає лідера, сприймає ситуацію й у кінцевому рахунку, приймає або відкидає лідерство» [29, 81]. Роль послідовників визнається вирішальною у процесі становлення неформальних лідерів, а також керівників у демократичних організаціях, формальний статус керівника, що здобувається на виборах, прямо залежить від його популярності як неформального лідера.

Позитивною якістю теорії конститuentів є розгляд лідерства як особливого роду відносин між лідером і його послідовниками, групою. Аналіз конститuentів багато в чому дозволяє зрозуміти і прогнозувати поведінку лідера, який найчастіше діє усупереч своїм посадовим інструкціям, власним звичкам, симпатіям і антипатіям. Особливо великий вплив керівника-лідера на групу в згуртованих організаціях із близьким рівнем кваліфікації та розвитою індивідуальною самосвідомістю її членів. Через конститuentів виявляється вплив на лідерство пануючої культури, і насамперед ціннісних орієнтації й очікувань працівників.

Маючи чималі переваги, трактування лідера як виразника інтересів і очікувань конститuentів, як і його ситуаційна інтерпретація, мало що дає при поясненні інновацій, самостійності й активності лідера. Факти свідчать про те, що лідери можуть спонукати групу на дії, які не відповідають її інтересам і очікуванням, тому доречно буде сказати, що взаємодія лідера і його конститuentів взаємоспрямована.

Під впливом керівника у персоналу відбуваються зміни таких його характеристик, як сприйняття, мотивація, сфера уваги і сфера оцінок. Керівник розширює сферу уваги підлеглих за рахунок посилення до

інтересів, потреб та мотивів останніх. Разом з цим, його життя виявляється залежним від дій співробітників, і це істотно змінює його погляд на себе, на своє місце в оточенні і на оточуючих. Співробітники, як група допомагає керівникові знайти нове бачення свого «я», він починає ідентифікувати себе із групою, і це призводить до істотних змін його світогляду, у розумінні свого місця у світі в цілому, і в комерційній організації, зокрема, а також свого призначення. Завдяки сумісній праці з персоналом, керівник може виробити рішення, які поодинці він не видав би ніколи [29, с. 82].

Взаємодія керівника з підлеглими може носити або характер кооперації, або злиття, або конфлікту. Для кожної форми взаємодії може передбачатися різний ступінь прояву.

У випадку кооперації між керівником і підлеглими встановлюються довірчі і доброзичливі відносини. Керівник розглядає цілі групи як не суперечні його цілям, він готовий до пошуку шляхів поліпшення взаємодії, позитивно, хоча і з переосмисленням власних позицій, сприймає рішення персоналу і готовий до пошуку шляхів підтримки відносин із групою на взаємовигідній основі [4, с. 116].

При злитті керівника з підлеглими спостерігається встановлення таких відносин між ними, коли кожна зі сторін розглядає іншу як органічно єдину з нею складову цілого, що є групою. Керівник будує свої цілі виходячи із цілей співробітників, значною мірою підкоряє свої інтереси інтересам групи й ідентифікує себе з нею. Підлеглі, у свою чергу, також прагнуть дивитися на керівника не як на виконавця визначеної ролі, а як на цілком віддану групі людину. У цьому випадку, вони беруть на себе «турботу» про керівника, розглядаючи його проблеми і труднощі як свої, намагаються сприяти йому в рішенні складних завдань та проблем.

У випадку ж конфлікту, спостерігаються протиставлення інтересів керівника і підлеглих, і боротьба між ними за розв'язання цього протиріччя у свою користь. Конфлікти можуть бути породжені двома групами факторів: організаційними факторами й емоційними факторами [4, с. 117].

Перша група факторів пов'язана з розходженням у поглядах на цілі, структуру, взаємини, розподіл ролей у групі, тощо. Якщо конфлікт породжений цими факторами, то його відносно легко вирішити. До другої групи відносяться такі фактори, як недовіра людині, почуття погрози, страх, заздрість, ненависть, злість й т.п. Конфлікти, породжені цими факторами, слабо піддаються повному усуненню. Конфлікт між керівником і персоналом невірно розглядати тільки як несприятливий, негативний стан відносин у групі. Оцінка його принципово залежить від того, до яких наслідків для керівника і його підлеглих він призводить. Якщо конфлікт перетворюється в антагоністичне протиріччя, дозвіл якого носить руйнівний характер для керівника або для підлеглих, то такий конфлікт повинен бути віднесений до розряду небажаних і негативних форм їх взаємин.

В більшості сучасних організацій, що спеціалізується у виробничій та обслуговуючій сферах домінуючим є третій «достатній» або «задовільний» тип або рівень самоуправлінської активності трудового колективу. Разом з цим, в компаніях та фірмах персонал та керівництво яких підтримує високий ступінь самоуправлінської активності простежується й стійке зростання показників ефективності діяльності.

Так, наприклад, корпорація AT&T CreditCorporation використовувала високоефективні між функціональні партисипативні команди для підвищення виробництва й покращення обслуговування клієнтів. Ці команди збільшили в двічі кількість опрацьованих за добу кредитних заяв та скоротити терміни затвердження кредитів вдвічі [21, с. 15]. На одному із заводів компанії Kodak само організованої команди підвищили виробництво продукції на стільки, що об'єм роботи, який раніше виконувався за три зміни стали закінчувати за одну [23, с. 105]. Компанія Motorola використовувала партисипативні команди для розвитку системи управління постачання. Ці команди досягли підвищення якості на 50% й скоротили затримки у постачанні на 70% [7, с. 54].

Таким чином, можна виокремити чотири рівні самоуправлінської активності трудового колективу – «дуже низький», «низький», «достатній» та «високий». В основу їх виокремлення покладені такі критерії як ступінь зацікавленості співробітників у результатах праці; ступінь їх поінформованості про внутрішньоорганізаційні процеси, ступінь розвитку в колективі формальних або неформальних відносин, ступінь поширення корпоративної та партисипативної культури. Роль керівника в кожному з цих рівнів є особливою. Але, починаючи з другого й до четвертого рівнів, чітко можемо простежити тенденцію, щодо зростання ролі лідерських рис керівника в процесі формування таких чинників як самоконтроль, самоорганізація, самокоординація та самомотивація колективу.

Досі не існує єдиної думки, які чинники впливають на становлення лідера, але актуальність тема має місце до сих пір. Успішність будь-якої організації залежить від того хто нею керує, тому особливого значення має наявність у керівника лідерських якостей. Організація, в якій керівник є лідером колективу, здатна домагатися більших результатів, ніж організація, керівник якої не є лідером. Лідер здатний надихати, вести людей за собою, володіє великою повагою серед колег і має великий вплив на колектив.

Таким чином, що б знайти на посаду керівника відповідного кандидата важливо на початковому етапі виявити здатності до лідерства. В даний час одним з інструментів для підбору необхідного співробітника є компетентнісний підхід. Що б на початковому етапі виявити в людині лідерський потенціал складаються моделі компетенцій – набір вимог до знань, навичок і поведінки людини, як найбільш надійний інструмент для визначення і вимірювання ділових якостей співробітника. Безліч міжнародних, а також великих українських компаній використовують даних підхід при відборі персоналу, в тому числі в сфері державного та публічного управління.

Компетентнісний підхід почав розроблятися в Англії, але широке застосування знайшов в 70-х роках в сфері бізнесу в США для визначення

якостей успішного професіонала і успішно застосовується при відборі персоналу по теперішній час.

На сьогодні відсутня загальне формулювання, яке б підходило до поняття «компетенція». Відсутня і єдина типологія для цього поняття. Компетенція – це певна модель поведінки. Якщо звернутися до Глосарію термінів ЄФО (Європейський фонд освіти, 1997 р.), то можна визначити компетенцію як:

1. Здатність до ефективного виконання будь-якого виду діяльності.
2. Відповідати вимогам роботодавця.
3. Здатність здійснювати специфічні функції трудової активності [40].

Компетенція передбачає поєднання різних видів поведінки (приватна, управлінська, технічна), тобто це вид необхідної поведінки ефективного управлінця, керівника. Компетентнісний підхід головним чином націлений на опис поведінки, який проявляється в ситуаціях, що вимагають певних знань, умінь і навичок. Тобто поведінка людини є проявом компетенції. Зазвичай виділяють корпоративні (необхідні для компанії в цілому – наприклад, ті, що підтримують цінності компанії), управлінські (для оцінки керівників), спеціальні (для певних посад) і особистісні компетенції.

Опис або моделювання компетенцій передбачає створення моделі правильної поведінки в реальності. Якщо людина володіє необхідними особистісними особливостями, знаннями і навичками – це не означає, що вона володіє потрібними компетенціями, а є лише передумовою до їх появи.

Що б визначити рівень вираженості компетенцій у людини існує ряд методів діагностики – психологічні тести, симуляція ситуацій, біографічні опитувальники і інтерв'ю. У кожного методу своя мета діагностики (особистісні властивості, компетенції, рівень досягнень). Комплексна процедура, яка об'єднує всі перераховані вище методи, називається есесмент-центром. Організації проводять есесмент-центри як процедуру, що дозволяє визначити відповідність потенційного співробітника заявленим вимогам (компетенціям). Це ефективна, але дорога і трудомістка процедура, що

забирає багато часу. Проте, оцінка лідерських компетенцій необхідна при відборі на керівні посади, так як для найбільш ефективного управління в організації управлінець і лідер повинні бути однією і тією же особою.

В даний час альтернативою трудомісткій і дорогій процедурі есесмент-центру для виявлення лідерських компетенцій можна назвати оцінку за допомогою біографічних методів (біографічні опитувальники, інтерв'ю, аналіз даних). Вони дозволяють використовувати біографію людини як індикатор факторів лідерства і допомагають у визначенні особистісного потенціалу, професійної успішності. Біографічні методи є ефективним способом для відбору ключових співробітників з необхідними компетенціями, а також мають істотні переваги, такими як економічність, достовірність, оперативність по відношенню до інших методів. Тому аналіз факторів лідерських компетенцій нами буде здійснюватися з упором на біографічний метод дослідження.

В даний час все більша увага приділяється біографічним методам, які орієнтовані на поведінку людини в минулому. Для оцінки використовуються резюме, відгуки, автобіографія, біографічні опитувальники і біографічні інтерв'ю.

Одним з широко застосовуваних методів при відборі персоналу є біографічні опитувальники. Вперше застосовуватися вони почали з 1894 року і використовувалися для відбору страхових агентів. Активна розробка біографічних методів належить до першої чверті ХХ-го століття. В цілому, при діагностиці профпридатності біографічні методи виявляють високу ступінь валідності (від 0.40 до 0.70) [33].

Біографічні методи можуть бути використані для пошуку факторів лідерства, так як дозволяють відтворити життєвий шлях лідера, що дає можливість простежити процес становлення індивідуальності, низку особистих виборів. Біографічний метод – єдиний, який відображає всі життєві етапи пройдені людиною і допомагає в оцінці потенціалу особистості.

Біографічний підхід в психологічних вимірах широко застосовується для оцінки подій в житті людини [10, с. 14], включаючи оцінку лідерських досягнень і ефективності. Біографічний метод використовується для оцінки лідерства. Наприклад, Страйкер і Рок [13] застосовували біографічний метод для оцінки лідерського потенціалу («скільки разів ви були президентом командного клубу або будь-який інший організації в школі або в іншому місці, коли ви навчалися в школі?»).

Чан і Дресгоу [30] використовували в своїх опитуваннях такі біографічні елементи, як рівень трудового стажу в школі, позаурочну діяльність в якості заходів минулого досвіду керівної роботи.

Література по біографічному дослідженню питання лідерства в основному включає в себе біографії, які написані істориками, наприклад, біографія Еріксона на Ганді. Зростання знань в області лідерської поведінки поряд з накопиченням знань в психології відкриває шлях до розширення досліджень і виявлення значно більш тісних зв'язків між психічними процесами лідерів, їх походженням і спостереження їх на поведінковому рівні.

Біографічний підхід орієнтований на минуле людини, а значить, в його рамках можуть розглядатися різні вікові періоди. Кожному віковому періоду в біографії людини відповідають свої особливості, досвід, психічні та фізіологічні зміни. У зв'язку з цим використовувати біографічний підхід для вивчення будь-якого явища необхідно з прив'язкою до віку. Для цього необхідно знати, на якому етапі розвитку особистості найбільш яскраво проявляється або починає розвиватися та чи інша досліджувана властивість. Щоб виділити найбільш вдалий період розвитку, необхідно вивчити існуючі концепції вікової періодизації. На сьогоднішній день існує велика кількість теорій і поглядів на вікову періодизацію. Кожна по-своєму розмежовує вікові етапи, приписує їм характерні новоутворення і провідну діяльність. Вивчення основних концепцій вікової періодизації дасть нам уявлення про те, якому

віковому періоду варто приділити особливу увагу в пошуку біографічних факторів лідерства.

Першим психологом, який розділив життєвий цикл на ступені, була Ельза Френкель-Брунсвік [35]. Вона була першою, хто зробив спроби пов'язати психологію з соціологією. Френкель-Брунсвік піддала аналізу чотириста біографій відомих людей, зокрема Рокфеллера, Толстого, Гете, королеви Вікторії і ін. Ельза прийшла до висновку, що за життя кожна людина проходить через п'ять фаз, що мають чітке розмежування. Дослідження Ельзи Френкель-Брунсвік поклали початок восьми сходинок життєвого циклу, що пізніше були висунуті Еріком Еріксоном [39].

Надалі з'явилося ще безліч концепцій, які поділяють життєвий цикл на вікові ступені. Проаналізуємо концепції, які здобули найбільшу поширеність.

1. Психоаналітична теорія З. Фрейда.

Фрейд [28] вважав, що хвороби з дорослого життя можна звести до дитячих переживань і досвід, набутий в дитинстві, неусвідомлено впливає на поведінку вже дорослої людини. Він виділяв кілька стадій протягом життя дитини.

2. Епігенетична концепція Е. Еріксона.

Ерік Еріксон [28], узявши за основу вчення Фрейда про фази психосексуального розвитку, висунув свою теорію. Вона включає в себе вісім стадій розвитку «Я» і кожній з них притаманні свої орієнтири по відношенню до зовнішнього середовища і по відношенню до себе [28, с. 145].

Е. Еріксон, на відміну від Фрейда, стверджує, що періодизація може бути застосована не тільки до дитячого віку, а й до всього подальшого життя людини, аж до старості. Так як людину, на його думку, все життя супроводжує низка криз і завдань, які необхідно вирішити на відповідному кризовому етапі.

Еріксон виділяє завдання на всіх вікових етапах. Ці завдання людина вирішує протягом всього свого життя, але кожна стає актуальною при відповідній віковій кризі. Вирішивши її в позитивному ключі, людина

починає відчувати себе впевнено при подальших подібних ситуаціях. Але якщо якась проблема не була вирішена на певній стадії, то вона буде тягнутися за людиною все життя [40, с. 13].

3. Культурно-історична концепція Л.С. Виготського.

Виготський [7] взяв за основу своєї вікової періодизації внутрішню логіку дитячого розвитку, процеси новоутворень в психіці. Новоутворенням віку називають соціальні та психічні зміни, які вперше виникають на конкретному віковому етапі. Вони визначають ставлення дитини в середовищі і її свідомість в цілому. У своїй роботі «Проблема віку» [8] Виготський визначає кожному віковому етапу своє центральне новоутворення, до якого примикають свої часткові новоутворення, пов'язані з новоутворенням, що виникло на попередніх вікових етапах.

Л.С. Виготський [7] визначає вік за допомогою відносин між соціальною ситуацією розвитку і структурою свідомості особистості (тобто новоутвореннями). Відповідно до теорії діяльності можна визначити вік як відношення провідної діяльності і тим, яке місце займає дитина в системі суспільних відносин. Структура віку включає в себе центральні та побічні лінії розвитку. До центральних ліній розвитку відносяться процеси, пов'язані з основними новоутвореннями віку. До побічних ліній розвитку відносять інші, часткові, процеси. Стадії розвитку (епохи) закінчуються кризами розвитку. Криза – це процес, коли в силу переходу від одного до іншого віку з'являються нові сторони в психіці і в зв'язках між існуючими об'єктами в психіці відбувається перебудова.

4. Концепція Д.Б. Ельконіна.

Ідеї Л.С. Виготського [7] продовжив розвивати Д.Б. Ельконін [12]. Згідно з концепцією Ельконіна, на зміну стадій розвитку впливає ступінь взаємодії дитини з суспільством. Формування особистості дитини відбувається за допомогою систем: «дитина – суспільний предмет» і «дитина – суспільний дорослий». Ельконін зауважив таку закономірність – орієнтація, головним чином, спрямована на основний сенс людської діяльності, а потім

вже на вироблені суспільством способи взаємодії з предметами. Кожна тенденція переважає в залежності від вікового періоду, і розглядати їх необхідно як взаємодоповнюючі, а не взаємовиключні лінії. Так як по першій лінії розвивається мотиваційна сфера, тоді як по другій – операційно-технічні можливості.

Вікова періодизація Ельконіна [12] виділяє 6 вікових періодів у дитини, починаючи від дитинства і закінчуючи ранньої юності. Кожному періоду належить особлива провідна діяльність і особливі новоутворення. Для юнацького віку Ельконін виділяє самостійність, автономність, вступ у доросле життя, формування системи «Я».

Розглянувши чотири популярних підходи до вікової періодизації можна зробити висновок: кожен підхід, кожна концепція має позитивні і негативні сторони, всі вони представляють величезну цінність для науки. Періодизація (розподіл життя на етапи) дозволяє простежити закономірності розвитку особистості, а так само виділити новоутворення характерні для кожного з періодів.

2.2. Класифікація лідерських якостей керівника

Проблему лідерства напряду зв'язують з особистісними якостями претендентів на цю роль. Однак, навряд чи, можна виділити особистісні риси керівника, які у всіх ситуаціях дозволяють безпомилково визначити в ньому ефективного лідера. Але, усе-таки є деякі з них, що можуть досить добре охарактеризувати його як ефективного лідера в цілому ряді різних ситуацій. Дану проблему авторка розгляне в статистиці, тим самим, виділивши основні класифікації лідерських якостей, і в динаміці, визначаючи етапи формування лідерських якостей керівника.

Отже, у перших дослідженнях лідерства вважалося, що людину, як лідера, визначають і зберігають за нею цей статус, при будь-яких умовах, винятково її особистісні якості. Ця думка узгоджувалася з традиційними

уявленнями істориків (Плутарх, Тіт Лівій) і філософів (Платон, Аристотель, Гегель) про ролі видатних особистостей в історії. Теоретики ж ХХ сторіччя, такі як Р. Стогділл, Р. Манн, У. Бенніс та інші, висунули свою концепцію лідера як особи, яка володіє унікальним набором особистісних якостей, і втілили її в «теорію рис». Розглянемо докладніше класифікацію лідерських якостей, запропоновану кожним з представників «теорії рис».

Отже, Р. Стогділл спробував узагальнити й згрупувати всі виявлені лідерські якості і прийшов до висновку, що лідера характеризують в основному такі п'ять якостей як: розум і інтелектуальні здібності, панування або перевага над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, а також знання справи. Але, на жаль, ці якості не пояснювали появу лідера. Багато людей з цими рисами так і залишалися послідовниками.

Аналогічну ідею висунув Р. Манн і виділив такі якості, що у значній мірі характеризують лідера: інтелект, пристосованість, товарицькість, здатність впливати на людей, відсутність консерватизму, сприйнятливості і симпатія. Однак і цей набір особистісних якостей не гарантував своєму власникові можливість стати безперечним лідером.

Наступний прихильник «теорії рис» У. Бенніс виділив такі чотири групи лідерських якостей як: фізіологічні; психологічні або емоційні; розумові або інтелектуальні й особистісні ділові [4, с. 483].

Отже, до фізіологічних якостей відносять зріст, вагу, фігуру, зовнішній вигляд або фактурність, енергійність рухів і стан здоров'я. Звичайно, у якомусь ступені може існувати зв'язок між наявністю цих якостей і лідерством, однак, бути фізично вище і крупніше, ніж середня людина в групі, ще не дає ніякого права бути в ній лідером. Приклади особистостей Наполеона, Леніна, Гітлера, Сталіна, підтверджують факт того, що індивіди з відхиленнями в меншу сторону можуть вирости до розмірів дуже впливових фігур світової історії. Ті ж, хто ще вірить у пріоритет фізіологічних якостей, покладаються у своєму судженні, значною мірою, на використання сили в зайнятті лідерської позиції, що не є характерним для ефективного лідерства.

Психологічні, або емоційні, якості виявляються на практиці, головним чином, через характер людини. Вони мають як спадкоємну, так і виховну основи. Вивчення їхнього взаємозв'язку з лідерством, призвело до появи дуже довгого списку цих якостей, хоча більшість з них так і не одержало підтвердження практикою свого зв'язку з лідерством. Так, до таких якостей можна віднести: ініціативність, незалежність, урівноваженість, чесність, владність, агресивність, прагнення до переваги, амбіційність, наполегливість, завзятість, енергійність, працездатність, тощо.

Вивчення ж розумових, або інтелектуальних, якостей, до яких відносять розум і логіку, розважливість, проникливість, оригінальність, концептуальність, освіченість, знання справи, цікавість і пізнавальність, і їхнього зв'язку з лідерством, проводилося багатьма вченими, і, загалом, їхні результати збігаються в тому, що рівень цих якостей у лідерів вище, ніж у не лідерів. До цього, очевидно, призвело те, що успіх лідера багато в чому залежить від його здібностей і вміння вирішувати проблеми й приймати правильні рішення. Ефективне виконання цих функцій, як відомо, пов'язано з наявністю розглянутих здібностей, однак, наступні дослідження показали, що кореляція між цими якостями і лідерством досить мала. Так, якщо середній інтелектуальний рівень послідовників невисокий, то бути для лідера занадто розумним, отже зустрічатися з безліччю проблем.

І, нарешті, особистісні ділові якості, які носять, здебільшого, характер придбаних й розвитих у лідера навичок і вмінь у виконанні своїх функцій (уміння заручатися підтримкою, уміння кооперуватися, уміння завойовувати популярність і престиж, такт і дипломатичність, уміння брати на себе ризик і відповідальність, уміння організовувати, переконувати, уміння змінювати себе, бути надійним, уміння жартувати і розуміти гумор, уміння розбиратися в людях). Їхня значимість для успіху зростає по рівнях організаційної ієрархії. Однак точний їх вимір ускладнений. Ще не вдалося довести, що ці якості є визначальними для ефективного лідерства. Так, наприклад, ділові

якості, що зробили когось лідером у комерційному банку, навряд чи стануть у пригоді для лідерства в дослідницькій лабораторії або, скажімо, у театрі.

Цікаво буде розглянути погляди інших вчених на проблему особистісних якостей лідера і виділити їх різноманіття, так, наприклад,

М. Шоу виділяє загальні (інтелектуальні) і спеціальні здібності. На його думку, керівник високого рівня повинен мати високий інтелект, однак це повинен бути не стільки інтелект теоретичний, а інтелект практичний. Серед спеціальних здібностей, автор виділяє інформованість, компетентність і спеціальні вміння [27, с. 48].

Дослідник Р.Л. Кричевський, посилаючись на Р. Стогділла, виділяє такі найважливіші якості лідера як: домінантність, впевненість у собі, емоційна урівноваженість, стійкість до стресу, креативність, прагнення до досягнення, заповзятливість, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність і товарицькість [17, с. 112]. Його колега О.Г. Шмельов виділяє - інтелект, компетентність, активність, енергію, самоконтроль, комунікабельність [15, с. 216]. Дослідник А.У. Хараш- самостійність суджень і рішень, здатність приймати й освоювати нове, зосередженість на справі (ділова спрямованість), повага до особистості іншої людини, вміння знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого, готовність до сприяння і співпереживання, «діалогічність», тобто постійна готовність вислухати і зрозуміти іншу людину, з огляду на її точку зору в процесі прийняття власного рішення [7, с. 36].

А. Лоутон і Е. Роуз рекомендували свою класифікацію лідерських якостей, виділивши десять основних складових: далекоглядність; вміння визначати пріоритети; вміння мотивувати послідовників, володіння мистецтвом міжособистісних відносин: вміння говорити, слухати, підказувати, бути впевненим у своїх діях; стійкість; харизму або чарівність; здатність йти на ризик, делегувати повноваження послідовникам; гнучкість і рішучість. М. Мінцберг назвав вісім основних особистісних якостей, які необхідні для успішного виконання лідерських функцій, а саме здатність

встановити і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми; здатність керувати підлеглими, справлятися з усіма труднощами і проблемами, які приходять до людини разом із владою і відповідальністю; здатність вирішувати конфлікти і знімати стрес; здатність ефективно обробляти й оцінювати інформацію; уміння розподіляти ресурси в організації, тобто це здатність знайти оптимальний варіант в умовах обмеженого часу і недостачі інших видів ресурсів, володіння даром підприємця – здатність йти на визначений ризик при впровадженні нововведень в організації [8, с. 18].

I, нарешті, остання класифікація, представлена дослідниками Мічиганського університету, суть якої полягає в тому, що всі якості лідера поділяються на особисті (які відносяться тільки до нього) і міжособистісні (особливості його спілкування з людьми). В особистісних якостях виділяють три групи. Перша з них – постійні ознаки. Сюди автори відносять: бажання досягти результату і цілеспрямованість, впевненість, далекоглядність, проникливість, енергійність, працездатність, інтуїцію і творчий потенціал. Характер сучасного життя вимагає від лідера ясних і обґрунтованих цілей. Оскільки у світі все змінюється, щоб утриматися на плаву лідер повинен бути цілком впевнений у собі. Він має бути енергійним, вчасно ставити задачі, приймати обґрунтовані рішення і бути оперативним і розпорядницьким у діях і вчинках. Для успіху в діяльності, рішення лідера повинні бути орієнтовані на довгострокове благополуччя організації, а для цього треба бути проникливим і мати гарну інтуїцію, ці якості допомагають вгадати наміри і бажання партнерів, дають можливість представити в розумі різні комбінації і варіанти розвитку ситуації. Друга група – це поведінка лідера у сформованій ситуації. В цьому моменті теж є ряд особливостей поведінки, які допомагають людині досягти успіху. От деякі з них: рішучість, здатність ризикувати, контроль над собою, реалізм, стійкість у ситуації невизначеності, незалежність і достатня частка авантюризму, здатність до розробки декількох проблем одночасно і терпіння. Тепер розглянемо докладніше кожну з

представлених характеристик. Рішучість – це вміння користатися з нагоди, отримання можливості переломити хід розвитку подій у сприятливу сторону. З рішучістю пов'язаний ризик. Але ризикувати треба вміло, попередньо зваживши всі «за» чи «проти». Уміння ризикувати пов'язано зі здатністю передбачати і прораховувати можливі варіанти. Тому лідер повинен контролювати свої емоції і настрої, реально оцінювати свої можливості і можливості підлеглих. Стійкість у ситуації невизначеності – це одна з головних якостей лідера: йому не страшна невідомість або відсутність зворотного зв'язку. Він робить свою справу і без негайного зворотного зв'язку, також розв'язує проблеми, непосильні для інших, які нездатні до дій в умовах невизначеності. Лідер має прислухатися до думок інших, але коли справа доходить до ухвалення остаточного рішення, він виявляє незалежність. Приймавши рішення, на основі наявних у його розпорядженні фактів, він дотримує його. Такого лідера не можна примусити приєднатися до рішення, з яким він не згодний. У прийнятті рішень іноді простежується і розумна частка авантюризму, яка робить лідера ще більш привабливим для підлеглих. Для лідера дуже важливо, щоб його діяльність була гнучкою. У нього немає необхідності зосереджуватися на якійсь єдиній проблемі. Лідер повинен бути відкритим для сприйняття нових ідей, способів мислення і процесів. Він має навчитися вирішувати декілька завдань відразу, але завжди доводити справу до кінця. Тому лідер зобов'язаний бути терплячим, адже неможливо миттєво досягти успіху, для цього треба подолати багато труднощів. І, нарешті, третя група – це реакція на навантаження. Взагалі, лідер повинен мати високі духовні й фізичні якості. Він працює більше, ніж його співробітники і переносить високі фізичні навантаження. В цій групі дослідники виділяють наступні якості: стійкість до стресу, здоровий оптимізм, почуття гумору й уміння визнавати свої власні недоліки і помилки. Лідер також має піклуватися про своє здоров'я і вміти справлятися зі стресами. Для цього йому необхідно вести збалансований спосіб життя, раціонально використовувати час, адже успішно діючий лідер, не дозволяє

обставинам керувати собою. Почуваючи дію стресу, дійсний лідер зобов'язаний знати, що треба почати, щоб уникнути шкоди для здоров'я. Для цього йому необхідно володіти здоровим оптимізмом і мати гарне почуття гумору. Лідер здатний бачити гумористичну сторону там, де інші бачать тільки трагедію. Він не дозволяє невдачам гнітити себе, здатний знайти в ситуації щось забавне. Зробивши помилку, лідер визнає її і ладний посміятися над собою, а не звалювати провину на інших. Недоліки демонструють, що лідер уразливий, який є такою ж людиною, як і всі інші. Це створює можливість для діалогу з підлеглими, створюючи почуття корисності в працівників.

Наступні, міжособистісні якості лідера, які поширюються на відносини усередині свого колективу, а також на відношення із зовнішнім середовищем. Ознаки лідера при спілкуванні усередині колективу можна поділити на щирсердечні якості і професійні здібності. До першого відносяться: здатність до співчуття і сприйнятливості. Так, лідер здатен неупереджено і точно оцінити підлеглих, добре розуміючи, що неможливо догодити всім. Він вміє співчувати людині, не дозволяючи при цьому, зробити із себе безпомічного і невимогливого. Лідерові властиве розуміння до почуттів інших, він може поставити себе на місце іншого і випробувувати його почуття. Під сприйнятливістю треба розуміти здатність схоплювати суть справи швидко, виявляючи можливість відрізнити істотні сторони ситуації від несуттєвих. До професійних якостей автори пропонують віднести контактність, дисципліну, здатність брати керування на себе, уміння керувати, зацікавленість у зростанні організації, а також здатність робити ставку на інших. Лідер повинен вміти зав'язувати і підтримувати ділові зв'язки. З одного боку, він має брати керування на себе, але, з іншого боку, вміти робити ставку на інших, тобто охоче передає знання, дає ради, допомагає росту інших, не шкодуючи на цей час. Він завжди готовий допомогти професійному росту і розвитку, просуванню інших по службовим сходам. Кожний потенційний лідер повинен організовувати і підтримувати

роботу колективу, бути готовим спонукувати людей до покори, для цього він підтримує дисципліну.

Важливою якістю успішного керівника також є зацікавленість у зростанні комерційної організації. Він ставить інтереси організації вище за свої власні, його головне прагнення - залишити результат своєї роботи після себе [41, с. 154].

Отже, на основі усього вищезазначеного підведемо підсумки і виділимо, на думку авторки, найбільш «точні» лідерські якості. Отже, найбільш істотними рисами процвітаючого лідера мають бути фізична й емоційна витривалість; розуміння призначення організації і напрямки її діяльності; цілеспрямованість і вміння надихати інших; ентузіазм. Гарні лідери часто вважаються «одержимими», їх ентузіазм, так чи інакше, трансформується в панування і вплив. Дружелюбність та вміння викликати і випробувати прихильність, необхідні лідерам, якщо вони хочуть впливати на послідовників. Також, лідерам необхідна довіра з боку послідовників, а заслужити її вони можуть тільки порядністю і рішучістю. Хороші лідери повинні бути досить комунікабельні, мати почуття гумору і, що саме головне, володіти якостями педагога.

На сьогоднішній день, список якостей, якими повинен володіти лідер, дослідники розширюють за рахунок таких позицій, як рівень інтелекту, здоровий глузд, вражаюча зовнішність, ініціативність, соціальна та економічна освіта, високий ступінь впевненості у собі, чесність, відповідальність, прагнення до зайнятості і висока працездатність, стійкість поглядів, тощо. Лідерові звичайно, приписують наступні оцінки: «він кращий з групи», «він цілком розділяє групові цінності й одночасно є носієм загальнолюдських моральних норм», «завжди вірний слову», однак повною мірою, всі зазначені класифікації не дають права говорити про те, що тільки наявність визначеного набору особистісних якостей дозволяє керівнику стати лідером, про це свідчить практика.

Розглядаючи ж процес формування лідерських якостей у керівника організації в динаміці, звернемося до виділення етапів їх формування.

Отже, перший етап – зародження лідерських якостей, з погляду процесу соціалізації особистості, де соціалізація – це процес присвоєння людиною соціально-виробленого досвіду, насамперед системи соціальних ролей. Цей процес здійснюється в родині, дошкільних установах, школі, трудових і інших колективах [18, с. 64]. У процесі соціалізації відбувається формування таких індивідуальних утворень як особистість й самосвідомість. В рамках цього процесу також здійснюється засвоєння соціальних норм, вмінь, стереотипів, соціальних установок, прийнятих у суспільстві форм поведінки і спілкування, варіантів життєвого стилю.

Соціалізація – поняття набагато ширше, аніж навчання. Навчання предмету і навчання життя – речі зовсім різні. Ніякий вчитель, ніяка школа не зможуть раз і назавжди навчити людину бути гарним сім'янином, діловим партнером, професіоналом. Цьому приходиться вчитися все життя, роблячи помилки і, виправляючи їх не в навчальному класі, а у реальному бутті.

Цей процес продовжується все життя: до глибокої старості людини змінює погляди на своє існування, звички, смаки, правила поведінки, ролі й т.п. Соціалізація має починатися з дитинства, коли приблизно на 70% формується людська особистість. Варто запізнитися, і почнуться необоротні процеси [18, с. 65].

Соціалізація проходить етапи, що збігаються з життєвими циклами. Життєві цикли пов'язані зі зміною соціальних ролей, придбанням нового статусу, відмовленням від колишніх звичок, оточення, дружніх контактів, зміною звичного способу життя. Щоразу, вступаючи до нового циклу, людина повинна багато чому перенавчатися. Цей процес розпадається на два етапи: десоціалізація (відмова від старих цінностей, норм, ролей і правил поведінки) і ресоціалізація (навчання новим цінностям, нормам, ролям і правилам поведінки). Звертаючи до проблеми даної роботи, лідерські якості формуються, починаючи з періоду середньої школи, коли дитина прагне

пізнати світ і все, що його оточує. Підвищений інтерес до знань; прагнення бути першим у класі; здатність організувати однокласників, часом на самі несподівані вчинки, наприклад, похід з уроків в кіно; вміння відстоювати свою точку зору і переконувати у своїй правоті оточуючих, нав'язуючи при цьому їм свої думки – ці, і багато інших якостей, відрізняють дитину з вираженою схильністю до лідерства. Вступаючи до вищого навчального закладу, людина зустрічається з необхідністю поділу і прийняття нових соціальних цінностей, характерних для даного соціального інституту, саме там відбувається виховання самостійності і діє принцип «сам за себе», якщо шкільні проблеми вирішував класний керівник, часом директор, списуючи їх на вік, і не вміння орієнтуватися у житті, то тут кожен студент повинен домагатися всього сам.

Активність у навчанні, прагнення до участі в студентському житті, організація так званих «студентських капусників» і вміння «завести юрбу» – є одним з основних, на думку авторки, особистісні якості, що відносяться до лідера. З виходом на роботу, скажемо в ролі рядового співробітника, і, залишивши позаду всі юнацькі мрії, людина зустрічається із суворою дійсністю дорослого життя, принцип якого «не розслаблуйся, а, то з'їдять». Основний результат взаємодії людини й організації є те, що людина вчиться аналізувати й оцінювати результати своєї праці в ній, розкриваючи причини успіхів і невдач у взаємодії з організаційним оточенням, аналізуючи досвід й поведінку своїх колег, замислюючись над порадами і рекомендаціями керівництва і товаришів по службі, робить для себе певні висновки, які тією чи іншою мірою позначаються на його поведінці, приводять до її зміни, з метою адаптації до організації, досягнення кращої взаємодії з організаційним оточенням. З приходом в організацію і далі здійснюючи свою діяльність в ній, людина вивчає свою функціональну роль: що вона повинна робити для кращого виконання роботи, як здійснювати більш ефективно роботу, як і з ким комунікувати в процесі роботи. Також людина вчиться тому, як вирішувати свої власні задачі в організації, як домагатися своїх цілей. Так,

наприклад, вона вчиться тому як, зробити кар'єру в організації, як досягти визначених заохочень і винагород. Може людина вчитися і тому, як використовувати можливості організації, або можливості її окремих членів для того, щоб вирішувати свої особисті завдання, іноді, навіть, не пов'язані з діяльністю організації. Працівник може навчитися уникати складних і ризикованих завдань, перекладаючи їх на плечі своїх товаришів по службі, і навіть тому, як, нічого не роблячи, створювати видимість, що він напружено і плідно працює.

Таким чином, із приходом людини на керівну посаду, в неї вже є визначений багаж лідерських якостей, які були придбані шляхом соціалізації особистості. Через це, настає наступний етап процесу формування лідерських якостей – розвиток. Даний етап містить в собі процес побудови вже наявних якостей лідера у чітку ієрархічну послідовність. З приходом в комерційну організацію, керівник зіштовхується з її нормами і цінностями, що розділяються і приймаються співробітниками даної організації, тому ціль керівника: чи прийняти ці цінності, чи їх відкинути цілком або частково, але в будь-якому випадку, це вплине на появу нових якостей і відмову від старих, і призведе до формування їх чіткої структури.

I, нарешті, третій етап – становлення лідерських якостей керівника. На основі наявного досвіду, виділимо основні лідерські якості успішного керівника органу місцевого самоврядування. Отже, знання концепцій і сучасних методів керування, вміння розташувати до себе людей, орієнтація на професійний зріст і посадове підвищення, схильність до рішення проблем і навички, винахідливість і здатність до інновацій, уміння переконувати людей, організовувати їх і вселяти довіру, схильність до логічного обґрунтування ризику, тощо. Перелік цих якостей може бути продовжений, однак, на думку авторки, це найбільш значущі і необхідні якості, якими повинен володіти керівник з лідерською спрямованістю [16, с. 39].

Таким чином, на основі всього різноманіття запропонованих переліків лідерських якостей у керівника, був виділений свій набір якостей, на основі

синтезу всіх вищезазначених класифікацій, а саме: фізична й емоційна витривалість, цілеспрямованість і вміння надихати інших, ентузіазм, дружлюбність, а також можливість викликати й випробувати прихильність, порядність і рішучість, комунікабельність, почуття гумору і, нарешті, наявність якостей педагога. У процесі ж формування лідерських якостей у керівника, виділяються три етапи: зародження, що припускає формування лідерських якостей у самій людині, з урахуванням проходження нею ступенів соціалізації; розвиток – вплив організації й організаційного оточення, зі своїми нормами і цінностями, на процес затвердження чіткої ієрархії наявних якостей, і останній етап – становлення, тобто остаточне формування переліку лідерських якостей у керівника.

2.3. Фактори розвитку лідерських якостей керівника органів місцевого самоврядування

Різні автори по-різному підходять до пошуку факторів розвитку лідерських якостей керівника. Хтось вивчає фактори навколишнього середовища, що впливають на становлення людини лідером, хтось робить упор на зв'язку лідерства та мотивації, а хтось загострює увагу на пережиті труднощі в дитинстві і клімат в родині.

Методологічний підхід на основі теорій вікової психології [10] стверджує, що певні змінні формуються в ранньому віці і є «будівельними блоками» для розвитку лідерства на більш пізніх фазах життя людини. Вплив цих змінних на лідера досліджується. Дослідження в основному зосереджені на вивченні лідерства як незалежної змінної. Зростання знань в області лідерської поведінки поряд з накопиченням знань в області психології особистості і її розвитку відкривають шлях до розширення дослідницького зонда і більш глибокого дослідження психічних процесів, їх походження та прояви на поведінковому рівні.

Що ж впливає на розвиток лідерських якостей у особистості? Було висловлено припущення, що певні фактори навколишнього середовища можуть спровокувати розвиток лідерських якостей [20]. Авола [5] посилається на «*in vivo*» – унікальний життєвий досвід, що впливає на успішне формування і розвиток лідерських якостей.

Дослідження показують, що широкий спектр впливів (наприклад, батьки, брати, сестри, освіта, досвід діяльності, боротьба / труднощі) на ранніх етапах життя за умови придбання унікального досвіду впливає на вдосконалення у особистості лідерських навичок і здібностей. Наукове дослідження життєвого розвитку жінок-лідерів ОАЕ на цю тему опублікувала Медсен Сьюзан [38]. Це дає уявлення для педагогів, вчених і практиків в розумінні більш ефективного планування лідерських програм для арабських жінок в навчальних закладах і не тільки.

Були проведені дослідження щодо коренів мотивації до лідерства. Іншими словами, як пов'язана мотивація до лідерства в дитинстві і юності з мотивацією в зрілому віці. Одне з лонгитюдних досліджень [29] надало дані, що показують істотну спадкоємність між навчальною внутрішньою мотивацією і мотивацією до лідерства. Лідери були значно більш мотивовані внутрішньо з дитинства до юнацького віку. Треба зауважити, що інтелект при цьому не грав прямої ролі в мотивації до лідерства. Так, лідерство в зрілому віці вважається пов'язаним з розвитком індивіда від дитинства до дорослого життя. Однак потрібно зазначити нечисленність емпіричних даних, що перевіряють ці погляди.

Дані дослідження важливі тим, що вони припускають зв'язок між раннім розвитком і подальшим керівництвом. Це необхідно для вирішення проблеми розвитку коренів лідерства, так як вивчення розвитку лідерських якостей, в своїй більшості, орієнтовані на дослідження в межах організації і не стосуються розвитку в більш ранні періоди життя.

Поппер і Мейслесс [11] ввели термін «хочу вести» і стверджують, що мотивація до лідерства, як і здібності до керівництва, мають коріння з

дитинства. Поступовий розвиток сприйняття себе як лідера відбувається під впливом високого очікування в родині, переживання «ролі і відповідальності» в соціальних сферах (школа, університет), постійної позитивного зворотного зв'язку. Це обумовлює зростаюче почуття компетентності і впевненості. Дійсно, інтерналізація, що підтримує батьківські моделі поряд з позитивним досвідом керівництва в сім'ї та суспільстві, є основою для лідерських якостей. Щоб стати лідером потрібно ще мати мотивацію бути лідером. Ця мотивація багато в чому визначається в дитинстві. Крім підтримуючої батьківської моделі виховання і мотивації потрібен так само компонент розвитку (наприклад, наука, спорт, музика). Нарешті, Авола і Гіббонс [22] проаналізували історії життя успішних менеджерів і визначили, що ефективне вирішення конфліктів в сім'ї позитивно корелює з лідерством. Також ці дослідження свідчать про значний вплив навчання за допомогою впливових моделей.

Поки ми дуже мало знаємо про те, як люди розвиваються, щоб стати лідерами. Важливість цього питання відноситься до того, що визначення коренів лідерства в дитячому та юнацькому віці допоможуть виховувати лідерів з ранніх років. Адлер [6] міркував про те, що сімейні фактори сприяють розвитку лідерства у дітей. Він припустив, що лідерський потенціал найбільш великий серед наймолодших братів і сестер в сім'ї для дітей в сім'ях, які мають чотири-п'ять дітей і для тих дітей, чиї батьки надають можливості для прийняття рішень, схвалення і визнання.

Бромфенбреннер [4] показав, що лідерство більш ймовірно в сім'ях, в яких батьки є більш високоосвіченими і в яких обоє батьків є менш суворими. Окремий підхід відноситься до труднощів, пережитим дітьми. У своєму ретроспективному дослідженні Кокс і Купер [4] виявили, що багато успішних Британських головних виконавчих директорів (СЕО) в ранньому віці втратили одного з батьків або були розлучені зі своїми батьками і, отже, тому повинні були з раннього віку взяти на себе відповідальність. Аналогічно Елдер [4] прийшов до висновку що діти, чиї батьки були

безробітними за часів Великої Депресії, були змушені зіткнутися з проблемами і труднощами в молодому віці. В результаті ці діти були більш успішні в довгостроковій перспективі: вони робили успіхи в школі, були більш схильні до здобуття вищої освіти і опинилися в цілому більш задоволеними своїм життям. Елдер назвав це «додаткова спадкоємна гіпотеза». Дослідження вивчення впливу батьківських установок і поведінки на дітей проілюстрували, що діти є точними спостерігачами своїх батьків.

Які зовнішні змінні можуть вплинути на виникнення та розвиток лідерських якостей? Цим питанням задавалися дослідники протягом багатьох років. В рамках цих досліджень був запропонований широкий спектр переживань, які можуть вплинути на прагнення людини стати лідером [29].

У дослідженнях про роль зовнішніх і генетичних факторів, що впливають на розвиток лідерства було визначено ряд зовнішніх параметрів, які впливають на утворення лідерських якостей:

1. Освітній досвід: свідчення минулого освітнього досвіду з майбутнім управлінським успіхом були надані: Bray D.W., Campbell R.J., Grant D.L. [19]; Howard A. [10]; Wakabayashi M., Graen G.B [5]; Lindsey E.H., Homes V., McCall M.W. [34].

2. Релігійні переживання: релігія – одна з форм досвіду, що дає людині механізм «осмислення життя». Васишин [16] стверджував, що всі людські істоти є сенсоутворювальними особами. Тому вони шукають способи з'ясувати, що для них головне в житті, який напрямок вони повинні взяти на майбутнє. Є багато прикладів лідерів, які черпають свої цінності і цілі з духовно-релігійної основи (Мартін Лютер, Ганді, Мартін Лютер Кінг тощо).

Басс і Авола [5] повідомили, що в біографічному вивченні лідерів наявність релігійних переживання під час дорослішання позитивно оцінюється для розвитку лідерських якостей.

3. Вплив батьків, братів і сестер і / або інших членів сім'ї.

Дослідження керівників виявило роль членів сім'ї як фактору, що допомагає у формуванні цінностей і цілей, які впливають на подальшу

здатність бути лідером. Наприклад, Стендфорда-Блер і Дикманн [12] узагальнили 36 інтерв'ю з лідерами, які націлені на аналіз їх ефективності, і виявили ряд прикладів, в яких батьки та інші члени сім'ї оцінювалися як впливові фігури щодо їх становлення в ролі лідерів. Крім того була проведена деяка робота, що зв'язує батьківський вплив на стилі лідерства в подальшому житті. Поппер і Мейслес [14] припустили, що батьки використовують рольові моделі з метою пізнішої ідентифікації себе з дітьми, як це роблять трансформаційні лідери зі своїми послідовниками. Такі батьки допомагають дітям розвивати їх самоефективність, створюють ґрунт для появи набору переконань і цінностей, що сприяють успіху в подальшому житті.

4. Досвід втрати: Залежник [27] описав лідера як людину, що пережила драматичні події в житті. Подія, яка змінила її так різко, що дозволило стати «іншою» людиною з абсолютно іншим життям, зосередитися на інших речах і цінностях.

Одним з найбільш надійних індикаторів і чинників лідерства є здатність людини знаходити сенс в негативних подіях і вчитися навіть у найважчих обставинах. Інакше кажучи, навички, необхідні для перемоги над негараздами, здатні допомогти стати сильніше, формують видатних лідерів [36].

Макколл, Ломбардо, Моррісон [19] і Ліндсі [24] визначають особистісні травми як один з видів розвитку – досвід, що впливає на розвиток лідерства. Для лідерів характерно описувати такі моменти як поворотні моменти в їхньому житті, що привело їх до глибшого розуміння того, ким вони були і ким вони хотіли б стати. Бенніс [36] припустив, що суворий і травматичний досвід допомагає виявити приховану частину свого внутрішнього Я, яке може привести до кращого розуміння інших і співчуття.

Бенніс і Томас [32] відносять до значних подій в життєвому досвіді так звані «тиглі». Тиглями, за визначенням Бенніса і Томаса, є «переживання, що трансформують, через які індивідуум змінює світогляд і приходять в нове

або змінене почуття ідентичності». Іншими словами, це якийсь значний досвід, «спусковий гачок подій», «моменти які важливі» або «попередники лідерства». «Ранній досвід може бути вкрай складним, травматичні події можуть залишити на нас незгладимий слід [32]».

5. Досвід з несподіваною можливістю: Маккол [37] припустив, що несподівані можливості також є важливими детермінантами лідерства. Під несподіваними можливостями маються на увазі можливості для зростання, рефлексії, зворотного зв'язку і «розбір польотів».

6. Наставник або наставники: роль наставника або наставників часто спливала в інтерв'ю лідерів, що проводили Стендфорд-Блер і Дикман [12]. Їх опитування показали, що більшість керівників вступило в контакт з декількома наставниками в роки їх становлення. Їх наставники служили путівниками, джерелами зворотного зв'язку, джерелами конструктивної критики. Басс, Дей, Крам [44] визначали отримання наставників як важливу подію для особи, що освоює лідерські ролі.

7. Зразок для наслідування. Ліндсі [35] стверджує, що наявність зразка для наслідування позитивно позначається на розвитку лідерства, причому безпосередній контакт з так званим «зразком» був необов'язковий.

8. Ускладнене завдання. Ряд дослідників ідентифікували ряд компонентів завдань і/або завдань, корисних для розвитку лідерських якостей. McCauly C.D., Ruderman M.N. [10] показали, що такі завдання, які вимагають змін, перевантажень можуть вплинути на розвиток лідерства.

M.W. Lombardo, M.M. Morrison [19] виявили складні завдання як потенціал для розвитку керівників.

Arvey, Zhang, Avolio, Krueger [42] виявили численні події молодості, що мають велике значення для формування майбутніх форм поведінки.

Отже, найбільший вплив на формування лідерської поведінки, згідно з їхніми дослідженнями, роблять такі фактори:

- релігійні переживання;
- батьки, брати і сестри або інші члени сім'ї;

- досвід втрати;
- досвід несподіваною можливістю;
- групи однолітків;
- ментор або наставники;
- модель, з якою не було безпосереднього знайомства;
- навчання та розвитку досвіду.

Також для формування лідерських якостей необхідна наявність бачення. Бачення – це образ майбутнього, який допомагає сформулювати цінності, цілі і образ мети для послідовників [37].

Таким чином, аналіз досліджень факторів розвитку лідерських якостей дає уявлення про вже визначені фактори, а також про стан наукових досліджень в даний час. Підсумком аналізу стало узагальнення вивченої інформації шляхом виділення ознак для класифікації лідерських факторів. Подібне узагальнення – спосіб в найбільш наочній і простій формі структурувати вивчену інформацію, виділити основне.

Таким чином, внаслідок аналізу літератури було виділено ряд лідерських факторів. Такі фактори як поява самостійності і фінансової автономності в ранньому віці, ранній вихід з батьківської сім'ї, порядок народження – вже були включені в біографічну анкету. Їх репрезентативність для даної вибірки буде перевірена в цьому дослідженні. Однак такі предиктори як драматичні події (особистісні травми в юнацтві), наявність наставника і досвід несподіваною можливістю не знайшли відображення в цій біографічній анкеті. Для даних лідерських факторів були складені питання, за допомогою яких можна досліджувати їх вплив на лідерські компетенції у респондентів.

В результаті теоретичної частини дослідження було проведено аналіз літератури з факторів лідерства та їх подальша класифікація. Були вивчені основні концепції, погляди і теорії, що стосуються факторів розвитку лідерських компетенцій і необхідні для їх ефективного пошуку.

РОЗДІЛ 3

ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ФАКТОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Емпіричний метод дослідження фактору персоналу у розвитку лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування

Мета емпіричного дослідження – визначити фактори розвитку лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування та перевірка наявності залежності лідерських якостей керівника від підлеглих.

Завдання дослідження:

Аналіз літературних джерел з проблеми підходів до лідерства, компетентнісного підходу, біографічного підходу, періодизації, біографічних чинників лідерства.

Визначення основних ознак для класифікації факторів лідерства.

Проведення емпіричного дослідження дозволяє виявити фактори розвитку лідерських компетенцій у керівників органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження: керівники органів місцевого самоврядування Запорізької області.

Предмет дослідження: фактори розвитку лідерських компетенцій.

У дослідженні взяло участь 42 особи – керівники об'єднаних територіальних громад Запорізької області. Серед них 16 чоловіків і 26 жінок, що становить 38% і 62% відповідно.

При проведенні дослідження були використані наступні методики:

1. Біографічна анкета для виявлення ключових життєвих подій.
2. П'ятифакторний особистісний опитувальник (Р. МакКрає і П. Коста) для діагностики особистісних факторів темпераменту і характеру

(екстраверсія, прихильність, самоконтроль, емоційна стійкість, експресивність).

3. Тест-опитувальник виміру мотивації досягнення (модифікація тест-опитувальника А. Мехрабіана.

Біографічна анкета містить питання про життєві події, пов'язані з навчанням, сім'єю, хобі, способи поведінки тощо.

П'ятифакторний особистісний опитувальник (Р.МакКрае і П.Коста). Даний опитувальник спрямований на визначення фундаментальних особистісних рис людини. П'ятифакторний тест-опитувальник складається з 75 парних, протилежних за своїм значенням стимульних висловлювань, що характеризують поведінку людини. Опитувальник має п'ятибальну оціночну шкалу (-2; -1; 0; 1; 2) для діагностики ступеня вираженості кожного з п'яти факторів:

1. Екстраверсія – інтроверсія.
2. Прихильність – відособленість.
3. Самоконтроль – імпульсивність.
4. Емоційна нестійкість – емоційна стійкість.
5. Експресивність – практичність.

Кожному фактору методики відводиться по 15 запитань опитувальника.

Тест-опитувальник виміру мотивації досягнення (А. Мехрабіан).

Опитувальник спрямований на діагностику двох узагальнених мотивів особистості: мотиву прагнення до успіху і мотиву уникнення невдачі. При цьому оцінюється, який з цих двох мотивів у випробуваного домінує.

Мотив досягнення – це стійке прагнення особистості до досягнення високих результатів в будь-якої діяльності. Для таких людей характерна висока активність, впевненість в собі, висока самооцінка.

Мотив уникнення невдачі – це прагнення уникнути невдачі. Такі люди вибирають найчастіше легкі завдання, тому що бояться опинитися незадоволеними.

Респондентам були вислані матеріали в електронному форматі. Їм було запропоновано заповнити анкети. Таким чином, була вивчена біографія, особистісні риси і домінуючий мотив у керівників органів місцевого самоврядування. Респонденти послідовно відповідали на питання біографічної анкети і двох методик. Після збору даних проводилася обробка, проводився аналіз.

На першому етапі проводилася психометрична оцінка якості шкал методики «Біографічна анкета». Для цього були використані наступні математичні методи:

- перевірка надійності тесту методом альфа Кронбаха.
- двоетапний кластерний аналіз.

Вся математико-статистична обробка проводилася в програмі IBM SPSS Statistics 23.

3.2. Аналіз результатів дослідження факторів розвитку лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування

Першим кроком став поділ лідерської активності на дві шкали: соціальна і академічна. Фактор, що включає наявність лідерських позицій в шкільних об'єднаннях, широту кола спілкування, членство в шкільних об'єднаннях, кількість друзів в соціальних мережах, оцінка себе як лідера був названий соціальною лідерською активністю. Соціальна лідерська активність – це громадська активність керівника у соціальній сфері.

Академічна лідерська активність – активність у навчальній сфері під час отримання першої базової середньої та вищої освіти. Вона включає в себе наступні пункти: наскільки подобалося ходити в школу, кількість улюблених шкільних предметів, участь в шкільних олімпіадах і призові місця в них, організація шкільних заходів, займані громадські посади в школі, мотивація при виборі ЗВО, організація проектів і програм у ЗВО, громадські посади в ЗВО.

Далі був проведена перевірка узгодженості шкал лідерської активності методики «Біографічна анкета» за допомогою факторного аналізу.

Соціальна лідерська активність: коефіцієнт альфа Кронбаха показав, що всі 5 пунктів даної шкали досить узгоджені (0,753).

Академічна лідерська активність: коефіцієнт альфа Кронбаха приймає оптимальні значення (0,776).

Результати свідчать про відсутність серед пунктів шкали таких, які не відповідали б загальним змістом шкали. Таким чином, узгодженість шкал підтвердилася, що є одним з показників надійності методики.

Наступним кроком стало проведення двоетапного кластерного аналізу. Керівники були поділені на три кластери за ступенем вираженості соціальної та академічної лідерської активності. Соціальна лідерська активність: до другого кластеру відносяться респонденти з найбільш високим рівнем значення за шкалою, що мають найбільший ступінь вираженості лідерства; до першого кластеру – респонденти з середніми показниками по шкалі, що відповідно володіють середнім показником лідерської активності. До третього кластеру відносяться респонденти з низьким показником за шкалою, тобто випробовувані зі слабо вираженим соціальним лідерством.

Далі аналогічним чином кластеризація була проведена для шкали академічної лідерської активності, було виділено три кластери. До третього кластеру відносяться випробовувані, які мають високий рівень значення за шкалою, тобто яскраво вираженим академічним лідерством. До другого кластеру – середні значення по шкалі з середньою вираженістю лідерства. До першого кластеру відносяться низькі значення за даною шкалою, що говорить про слабкі показники академічної лідерської активності у даної групи респондентів.

Оскільки характер розподілу відрізняється від нормального, для порівняння незалежних вибірок був обраний непараметричний критерій Крускала-Уоллеса, заснований на порівнянні середніх рангів з покроковим винятком. Аналіз показав достовірне розходження виділених кластерів по

ряду змінних. Для соціальної лідерської активності були виділені такі значимі змінні з достовірним відмінністю $p \leq 0,050$:

Виділені кластери з високою вірогідністю ($p < 0,001$) розрізняються за такими змінним:

- Участь і організація конференцій у ВНЗ (питання № 65)
- У ситуації рішення групової задачі (питання № 57)
- Готовність взяти відповідальність за групове рішення (питання № 58)
- Організація справи, яке продовжили інші (питання № 60)
- Яке діло Ви організували (питання № 61)
- Зразок для наслідування - відома людина (питання № 103_1)
- Мотивація досягнення
- Екстраверсія - інтроверсія

З вірогідністю більше 0,001 ($p > 0,001$) кластери мають відмінності по змінним:

- Стать ($p = 0,003$), питання № 3
- Реалізація можливості ($p = 0,005$) питання № 99
- Краще вже читати загальноосвітню ($p = 0,006$) (питання № 87_3) і розважальну літературу ($p = 0,007$) (питання № 87_1)
- Гуртки – індивідуальні види спорту ($p = 0,007$), питання № 49_3
- Драматична подія дозволило зрозуміти, ким я хочу стати ($p = 0,010$), питання № 96_1
- Шкільна політика ($p = 0,012$), питання № 16_3
- Спортивні змагання, якими Ви займалися в школі ($p = 0,012$), питання №43
- При вирішенні конфліктів з друзями – з'ясування інтересів ($p = 0,015$), питання №18_5
- На неприємні ситуації намагаюся негайно відреагувати ($p = 0,012$) (питання №73_4) і ненадовго відкладаю рішення ($p = 0,029$) (питання №73_3)

- Як часто розмовляли про майбутнє з батьками ($p = 0,018$), питання № 9
- Батьки довіряли вирішення проблеми Вам ($p = 0,021$), питання № 28_4
- Чи доводилося сперечатися з учителем ($p = 0,022$), питання № 22
- Розуміли, що батьки Вас підтримують ($p = 0,024$), питання № 72
- Як часто Ви міняли бажання кимось стати ($p = 0,027$), питання № 50
- Проводжу вільний час на самоті ($p = 0,027$), питання № 85_
- У змаганнях якого типу Ви отримували медалі ($p = 0,029$), питання № 45
- Фізкультура ($p = 0,030$), питання № 8_5
- Спортивний розряд ($p = 0,032$), питання № 44
- Кількість відвідуваних гуртків ($p = 0,038$), питання № 48
- Хобі – мови ($p = 0,048$), питання № 84_6
- Наставник для Вас – помічник в питаннях ($p = 0,048$), питання № 100_4
- Чи був зразок для наслідування ($p = 0,050$), питання № 102

Таким чином, були виділені змінні, за якими з високим ступенем достовірності були виявлені відмінності між кластерами.

Дані змінні можна поділити на такі контекстні групи: громадська активність в школі / ЗВО, поведінка при вирішенні групових завдань і конфліктів, особисті хобі / захоплення, відносини з батьками, спортивні досягнення, реалізація власної справи / можливості. Також серед виділених змінних фігурують такі як стать респондента і особистісні характеристики: мотивація досягнень і екстраверсія-інтроверсія. Разом з цим потрібно зазначити, що до складу значущих змінних увійшли змінні, які були додані в анкету за результатами аналізу літератури. Серед них такі, як розуміння для себе ролі наставника (наставник – помічник в питаннях), наявність зразка для наслідування в юнацькому віці – відомої людини, наявність драматичної події в юності, що дозволило зрозуміти керівникові, ким він або вона хоче

статистичні дані. За результатами аналізу можна говорити про те, що дані змінні впливають на соціальну лідерську активність.

Наступним кроком по аналогії з попереднім стало порівняння незалежних вибірок із застосуванням непараметричного критерію Крускаля - Уоллеса для академічної лідерської активності. В результаті аналіз виявив ряд змінних, за якими між кластерами виявилось достовірне розходження.

Для академічного лідерства з високою вірогідністю і статистичної значимістю $p \leq 0,001$ були виявлені наступні змінні:

- біологія, фізика, хімія (10_2)
- громадська робота, опитування (16_5)
- перша підробіток (41)

Також непараметрична статистика виявила достовірні відмінності зі статистичною значущістю $p > 0,001$ за такими змінним, як:

- Відвідування факультативних занять, бо предмет був цікавий ($p = 0,001$) Питання №9_5
- Скільки книг Ви прочитали ($p = 0,001$) Питання №86
- Мотивація досягнення ($p = 0,001$)
- Яке діло Ви організували ($p = 0,001$) Питання №61
- Активність в школі – публічні виступи ($p = 0,001$) Питання №16_2
- Організація справи, яку продовжили інші ($p = 0,002$) Питання №60
- Активність в школі – шкільна політика ($p = 0,004$) Питання №16_3
- Хобі: мови ($p = 0,004$) Питання №84_6
- При вирішенні конфлікту – розмовляв з друзями, з'ясовував інтереси ($p = 0,005$) Питання №18_5
- Кількість відвідуваних гуртків ($p = 0,006$) Питання №48
- Участь і організація конференцій у ЗВО ($p = 0,006$) Питання №65
- Дії в ситуації вирішення групової задачі ($p = 0,007$) Питання №57
- Готовність взяти відповідальність за групове рішення ($p = 0,007$) Питання №58
- Отримувал найвищі оцінки з музики, з ($p = 0,007$) Питання №10_6

- Вік ($p = 0,010$) Питання №2
- Відвідування факультативних занять з біології, фізики, хімії ($p = 0,011$) Питання №8_2
- Як часто батьки відвідували збори ($p = 0,012$) Питання №26
- Отримував найвищі оцінки з фізкультури ($p = 0,016$) Питання №10_5
- Коло спілкування ($p = 0,017$) Питання №17
- Відвідування факультативних занять для підготовки до іспитів ($p = 0,018$) Питання №9_4
- Виконання завдань заради нагороди, визнання ($p = 0,025$) Питання №29_4
- Дії в разі нестачі грошей ($p = 0,027$) Питання №40
- Батьки обговорювали Ваші шкільні проблеми з учителем ($p = 0,029$) Питання №28_3
- Відвідувані гуртки: музика, хор ($p = 0,029$) Питання №49_1
- Чи доводилося сперечатися з учителем ($p = 0,030$) Питання №22
- Що Ви робили для вступу до ЗВО ($p = 0,032$) Питання №52
- Відвідувані гуртки: хореографія, танці, театр ($p = 0,036$) Питання №49_5
- Відвідувані гуртки: мови, шахи ($p = 0,036$) Питання №49_4
- Отримував найвищі оцінки з математики, геометрії, інформатики ($p = 0,039$) Питання №10_1
- Активність в школі – мистецтво, театр, хор ($p = 0,044$) Питання №16_4
- Як часто Ви міняли бажання кимось стати ($p = 0,049$) Питання №50

Виділені змінні можна віднести в контекстні групи аналогічні групам для соціального лідерства (громадська активність в школі / ЗВО, поведінка при вирішенні групових завдань і конфліктів, особисті хобі / захоплення, відносини з батьками, реалізація власної справи / можливості) за винятком спортивних досягнень. Крім усього іншого тут фігурують такі змінні, як: дії в

разі нестачі грошей і перша оплачувана робота, кількість прочитаних книг, дії під час вступу до ЗВО, мотивація відвідування факультативних занять, а також вік. У порівнянні з соціальним лідерством, для академічного лідерства більш характерні предиктори з контекстом навчання. Вплив віку для даного типу лідерства може бути обумовлено тим, що респонденти старшого віку мали більше можливостей і досвіду для активності в ЗВО (участь в конференціях і їх організація) в силу років. Аналогічно соціальному лідерству, для академічної активності значущою виявилася особистісна характеристика: мотивація досягнень.

Потрібно відзначити, що за результатами аналізу для академічного та соціального лідерства виявлені змінні, що впливають на обидва типи лідерської активності. Серед них такі хобі (мови), поведінка при вирішенні конфлікту (а саме, розмова з друзями, з'ясування інтересів), кількість відвідуваних гуртків, частота зміни бажання будь-ким стати і питання чи доводилося сперечатися з учителем. Також було відзначено, що для обох типів лідерства має значення види відвідуваних респондентами гуртків. Цікаво, що для соціальної лідерської активності значущою змінною виявилися відвідини індивідуальних видів спорту, а для академічної лідерської активності відвідування таких гуртків, як музика, хор; мови, шахи; хореографія, танці, театр. Вибір індивідуальних видів спорту може бути пов'язаний зі спортивними досягненнями, які є значущою змінною для соціальної лідерської активності.

В даному дослідженні особистісні складові були досліджені за допомогою двох методик: мотивація досягнень і Big5. Відповідно до теоретичної моделі, побудованої на аналізі літературних джерел, деякі факти з біографії і певні особистісні особливості є факторами розвитку лідерських якостей. Для перевірки відповідності заключним етапом обробки стала перевірка біографічних і особистісних предикторів за допомогою регресійного аналізу.

Регресійний аналіз для шкали соціальної лідерської активності показав наступні результати. Коефіцієнт множинної кореляції R показує зв'язок залежної змінної «соціальна лідерська активність» з сукупністю незалежних змінних і дорівнює 0,841.

Значення R -квадрат становить 0,707, це означає що 70,7% дисперсії змінної соціальна лідерська активність обумовлено впливом факторів.

Отримані дані дають уявлення про те, яким чином при поетапному включення нових змінних в рівняння регресії змінювалися характеристики регресійного аналізу.

Стандартні коефіцієнти регресії β є статистично достовірними, що дозволяє інтерпретувати відносну ступінь впливу кожного фактору. Кожна незалежна змінна має позитивну кореляцію з залежною змінною. Це свідчить про те, що вплив цих змінних позначається на соціальній лідерській активності.

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що найбільший внесок з перерахованих змінних вносять: організація власної справи, зі стандартним коефіцієнтом регресії $\beta = 0,339$ і готовність взяти відповідальність за групове рішення, де $\beta = 0,314$.

Відповідальність - одна з основних якостей лідера, тому вплив цієї змінної на лідерство не дивний. Організація своєї справи вимагає високих лідерських здібностей, соціальне лідерство для організації людей і будь-якої активності є необхідним компонентом. Контент-аналіз показав, що відповіді респондентів-керівників на дане питання в основному стосувалися організації будь-яких проєктів (виставки, соціальна спрямованість) і гуртків за інтересами (шкільні гри, КВК, що де коли). Також згадувалася організація студентської газети та наукової спільноти.

Дане дослідження підтвердило взаємозв'язок таких змінних, як соціальне лідерство і екстраверсія ($\beta = 0,264$). Відмінні характеристики властиві екстравертам (інтерес до зовнішніх подій, дружелюбність,

балакучість, енергійність) необхідні для успішної соціальної лідерської активності.

Наступні результати вийшли внаслідок регресивного аналізу для шкали академічної лідерської активності. Коефіцієнт множинної кореляції R показує зв'язок залежної змінної «академічна лідерська активність» з сукупністю незалежних змінних і дорівнює 0,790.

Отримані дані показують, яким чином змінювалися характеристики регресійного аналізу при поетапному включення нових змінних в рівняння регресії. В результаті застосування покрокового методу з 34 змінних в рівняння регресії включені лише 9.

Стандартні коефіцієнти регресії β є статистично достовірними. Це дозволяє інтерпретувати відносну ступінь впливу кожного з факторів.

Всі незалежні змінні мають позитивну кореляцію з залежною змінною. Це доводить, що дані змінні впливають на академічну лідерську активність. Інтерпретуючи отримані дані, ми можемо говорити про те, що найбільш вагомий внесок з перерахованих змінних внесли змінні: отримання найвищих оцінок за природничим профілем (біологія, фізика, хімія), громадська активність в школі (громадська робота і опитування), і активна участь і організація конференцій у ЗВО. Ці змінні мають найбільші значення коефіцієнтів множинної регресії, а значить, більше за інших впливають на академічне лідерство.

Найкраща успішність за природничо профілем (біологія, фізика, хімія) може говорити нам про те, що даний профіль вимагає більш поглибленого і уважного вивчення і академічні лідери з прагненням до визнання і першості успішніше його освоюють, в порівнянні з нелідерами.

Громадська активність в школі може проявлятися по-різному. Академічних лідерів, згідно з результатами даного дослідження, відрізняє активність в сфері громадських робіт, опитувань, а також в творчій сфері: мистецтво, театр, хор. Громадська активність – те, що може виділити лідера на рівні школи, це активна сфера діяльності в якій в учнів є можливість

реалізувати свій лідерський потенціал. Тому вплив даної змінної на академічне лідерство не дивний.

Відвідування факультативних занять, оскільки предмет був цікавий – дана причина відвідування занять говорить про мотивацію учня поглибити свої знання, стати професіоналом, краще розбиратися в своїй області, адже саме це характерно для лідера. Якщо він відвідує заняття, тому що його змушують батьки, вчителі або зовсім не відвідує – значить у нього слабка мотивація до досягнення навчальних / професійних успіхів, або її немає зовсім, що не властиво лідерам. У разі, коли відвідування факультативних занять відбувається по причині підготовки до іспитів, або для того щоб підтягнути успішність по предмету – відвідування занять і отримання знань не головна мета, тобто особистість прагне не до того, щоб отримати знання або поглибити їх, а хоче лише поліпшити оцінки або здати іспити. Цього так само мало для того, щоб бути лідером у своїй галузі і показувати кращі результати, бути першим, адже саме до цього прагнуть лідери.

Кількість прочитаних за місяць книг – дана змінна теж увійшла в список лідерських факторів. Лідер повинен постійно покращувати рівень своїх знань, прагнути до поліпшення своїх навичок. Для цього потрібно завжди мати актуальну інформацію, бути професіоналом у своїй галузі, а також володіти знаннями з інших областей, бути різнобічно розвинутою людиною.

Нагорода за шкільні успіхи – визнання, що свідчить про мотивацію, визнання і бажання бути першим якнайкраще характеризує прагнення справжнього лідера. Це і відрізняє лідера від тих, хто прагне до шкільних успіхів заради матеріальної вигоди, просто гарного настрою, або робить те, що потрібно і не більше того. Для лідера важливо завжди і всюди бути першим, володіти визнанням, як серед вчителів / начальства, так і серед однокласників / робочого колективу. Визнання – це якась відповідальність за себе і свої результати, як перед собою, так і перед оточуючими, яку лідер повинен бути готовий взяти на себе.

У ситуації рішення групової задачі лідер працює з групою (ставить цілі, розподіляє завдання, стежить за часом, активізував пасивних учасників). Це питання включає в себе кілька варіантів відповідей, кожен з яких відображає різну ступінь активності і відповідальності в груповій взаємодії. Серед інших варіантів відповідей, постановка людиною цілей при роботі в групі, розподіл завдань, контроль часу, активізація пасивних учасників – найбільш активний спосіб дії, що включає в себе взяття відповідальності, елементи управління (розподіл завдань) і контроль (контроль часу). Це підходить під компетенцію лідерської поведінки.

Активна участь і організація конференцій у ЗВО. Для студентів участь в конференціях і можливість їх організувати – спосіб проявити себе і свої лідерські здібності. Зазвичай організаторами таких заходів стають найактивніші студенти, які намагаються якомога повніше розкрити свій лідерський потенціал – адже це захід, що вимагає відповідальності, дисципліни, професіоналізму, а також навичок управління собою та іншими людьми.

Крім питань з варіантами відповідей до анкети також увійшов ряд відкритих питань, всі відповіді на які були вивчені і проаналізовані. Контент-аналіз показав наступні результати. Визначення лідера: респонденти, які показали високі результати за шкалами лідерської активності визначали лідерство як відповідальність, грамотне управління, користь оточуючим, вміння вести людей за собою і надихати, володіння креативністю. Один з респондентів визначив лідерство, як «вміння вести за собою масу, не забуваючи, що вона складається з особистостей». Між відповідями соціальних і академічних лідерів істотних відмінностей не виявлено.

Для соціальної лідерської активності до складу предикторів увійшла змінна про раптову можливість (для росту, самореалізації, рефлексії), яку вдалося реалізувати. Контент-аналіз відповідей на питання, що це була за можливість, показав, що більшість респондентів відзначили такі можливості, як пропозиція про роботу / навчання і переїзд в інше місто.

Знайдені біографічні та особистісні фактори лідерських компетенцій в черговий раз підтверджують, що з поведінки в минулому можна судити про деякі характеристики у майбутньому, про їх взаємозв'язки. Для лідерства соціальної та академічної спрямованості було виявлено більше різних факторів, що говорить про необхідність розмежовувати контекст, спрямованість лідерства при дослідженні його і його факторів.

3.3. Практичні рекомендації щодо оптимізації впливу персоналу на розвиток лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування

Спектр засобів впливу керівника на персонал доволі різноманітний та може нести як формальний, так і неформальний характер, проте підлеглі, певною мірою, також впливають на керівника, більше того і на формування в нього лідерських якостей. Засоби такого впливу, зазвичай, неформальні, отже, важливу роль відіграють процеси групової динаміки та групового тиску, крім цього особливий вплив здійснює також корпоративна культура.

Кожен колектив – це група, в кожній групі відбуваються процеси, пов'язані із взаємовпливом учасників один на одного. Групова динаміка як феномен створює лідера, проте його багато в чому контролює група, яка впливає на нього груповими нормами, що формуються під час життєдіяльності групи.

Групові норми як вид соціокультурних норм – це певні правила, вироблені та прийняті групою на підставі групових цінностей, яким має підкорятися поведінка її членів, щоб була можлива їх спільна діяльність і група зберігалася як організоване ціле [49, с. 150].

Д. Картрайт и А. Зандер виділяють такі основні функції групових норм:

- 1) регулятивну (визначають поведінку людей у групі, задають зразки їхніх взаємодій і взаємовідносини, формують основні вимоги для членів групи);
- 2) оцінюючу (виступають в якості підстав і критеріїв для кваліфікації вчинків і стосунків члена групи як правильних і неправильних);
- 3) санкціонуючу (визначають реакцію групи на вчинки окремих членів, що відхиляються в позитивну або негативну сторони);
- 4) стабілізуючу (згуртовують групу, надають їй психологічну стійкість).

Таким чином, групові норми виступають як неофіційні правила поведінки, які виробляються членами групи в процесі взаємодії на основі спільної думки і відображають домінуючі в цій групі ціннісні орієнтації та соціальні установки [6, с. 80].

Групові норми встановлюють рамки належного, припустимої та неприпустимої поведінки, незалежно від виконуваної тим чи іншим членом групи функціональної ролі. Керівник також член групи, тому він має відповідати тим очікуванням, які перед ним ставить персонал, адже саме персонал багато в чому і створює групові норми цієї організації. Можна навіть сказати, що персонал та керівник здійснюють взаємоконтроль у межах колективної діяльності. Групові норми, в свою чергу, чинять вплив на формування корпоративної культури, адже формують ті правила, яких притримується колектив, а отже, колектив організації може впливати на керівника шляхом формуванням особливої корпоративної культури, що особливо стосується молодих організацій. Корпоративна культура виокремилась у складі організаційної культури та стала набувати сучасних рис приблизно 35-40 років тому в індустріально розвинутих країнах. Спершу вона була певним внутрішньо-фірмовим «кодексом поведінки», системою відбору і висування кадрів задля створення особливого мікроклімату й досягнення високого економічного результату.

Організаційна культура як узагальнена категорія має значно ширшу змістову сторону і більше орієнтована на якісні та кількісні показники виробництва, на розвиток підприємницького духу та успішного бізнесу, на завоювання й утримання споживачів. Її можна вважати своєрідною «закритою мораллю», покликаною зміцнювати згуртованість соціального утворення, спрямовуючи його діяльність на високі виробничі показники відповідно до поставленої мети, що забезпечує успішне функціонування та розвиток організації.

Дослідники вважають, що організаційна культура визначає рольові функції кожного працівника, його обов'язки, передбачає колективні норми морально-психологічного контролю й попередження їх правопорушень. Водночас корпоративна культура має значно вужче значення та більше пов'язана з соціально-психологічними характеристиками трудового колективу. Її можна визначити як сукупність усталених норм поведінки та форм взаємодії працівників, сукупність цінностей, поглядів, традицій і ритуалів, принципів життя та діяльності, ідеології існування організації, які сформувались упродовж тривалого часу і в той чи інший спосіб продукують зразки поведінки співробітників [64, с. 104].

Процес розвитку корпоративної культури характеризується тим, що ознаки корпоративної культури перетворюються в традиції, якими керується колектив у своїй діяльності, відбувається синхронізація між інтересами та цілями індивіда та організації. Складові корпоративної культури мобілізують потенціал персоналу підприємства не лише на виконання завдань, а й на групову взаємодію. Оскільки керівник також є членом групи, норми та правила, яких дотримується організація впливають і на нього та на рішення, які він приймає, тому корпоративна культура є важелем впливу на керівника організації.

Провідну роль у корпоративній культурі відіграють люди-лідери, які творять основи культури і є одночасно взірцем для наслідування в соціосередовищі трудового колективу. Не менше значення мають

організаційні цінності як найглибший рівень організаційної культури, що містять переконливі уявлення про добро і зло, про справедливе і несправедливе, які зорієнтовані та сприяють задоволенню професійних потреб працівників. Норми поведінки працівників, форми взаємодії та співпраці, виражені в колективних чи надміру індивідуальних діях, сприяють згуртованості трудового колективу, запровадженню принципів загальності та обов'язковості. Невід'ємною частиною корпоративної культури підприємства є артефакти (символічно-знакові елементи), легенди, міфи, ритуали, атрибути, оскільки вона часто асоціюється з цими зовнішніми проявами. Змістовна частина міфів, легенд відтворює історію підприємства та його підрозділів, розповідає про діяльність керівництва в минулому, про його мотивацію. На примітивному рівні вони існують у формі анекдотів, бувальщин і завдяки своєму постійному поширенню формують у співробітників фундаментальні цінності та норми поведінки. Формування корпоративного духу серед працівників підприємства та здійснення впливу на зовнішнє середовище відбувається через реалізацію функцій корпоративної культури. Г.М. Захарчин виділяє такі функції:

- 1) інтегративна – об'єднує працівників навколо поставленої мети, формує почуття приналежності до організації, гордості за неї;
- 2) ознайомчо-пропагандивна – забезпечує ознайомлення співробітників із внутрішніми нормативними актами підприємства, створює і пропагує його позитивний імідж у зовнішньому середовищі;
- 3) регулятивна – сприяє підтримці встановлених норм і правил поведінки;
- 4) управлінська – впливає на обрання методів прийняття рішень, формує культуру управління;
- 5) мотиваційна – забезпечує встановлення єдиної системи стимулів і мотивів, які залежать від того, якою мірою внесок працівника сприяє досягненню цілей організації, а його праця – виконанню поставлених конкретних завдань;

б) комунікативна – сприяє налагодженню ділових контактів між співробітниками, одержанню інформації по вертикалі та горизонталі, запобігає конфліктам, визначає пріоритети стосунків із зовнішнім світом;

7) адаптивна – полегшує швидке входження нових членів у колектив, пристосування працівників до організації, керівництва тощо [23, с. 122]

Як бачимо, ці функції показують, що в управлінні організацією та у прийнятті рішень, бере участь не лише керівник, вагоме місце тут посідає і групова взаємодія.

Хоча корпоративна культура формується на основі норм і правил, але вона більше є результатом сугестії (навіювання) певних колективних цінностей. Її вплив на свідомість працівників здійснюється синкретично, тобто не на раціональній аргументації, а на образах, символах, ритуалах, власних прикладах, які впливають на швидкість корпоративних дій. У процесі утвердження та сприйняття всіма працівниками, ці норми поведінки переходять в усталені функції, які реалізуються як всередині організації, так і поза її межами. Проте не можна говорити, що створення корпоративної культури – стихійний процес, адже вона формується на основі цілей організації. Водночас корпоративна культура має певну залежність від цілей організації, від того, які завдання ставляться на стратегічну перспективу. Швидкозмінюване середовище установи і динаміка розвитку його суб'єктів вимагають гнучкого й оперативного менеджменту. Тому від рішень керівника, від його здатності реагувати на потреби ринку залежить не тільки успіх підприємства, а й сталість чи змінюваність організаційної культури, оскільки її цінності мають бути адекватними стратегії розвитку. Як правило, взаємовідносини в трудовому колективі є досить структурованими, кожен співробітник, тим більше управлінець, відповідає за свою ланку роботи, оскільки весь процес управління виробничою діяльністю орієнтований на результат. Але цей прагматизм у роботі підприємства не є гарантом успіху, оскільки він мусить поєднуватись з ідеалізмом, з прагненнями, цілями, інтересами всього колективу. Їх генератором може бути тільки керівник

підприємства, і лише він здатний пов'язати корпоративні цінності з інтересами організації.

Науковці наголошують на тому, що взаємозв'язок керівництва підприємства з корпоративною культурою є постійним і безперервним від початку його функціонування. У процесі розвитку чи реорганізації підприємства його керівник відіграє вирішальну роль у творенні організаційної культури, оскільки розробляє мету, стратегію діяльності підприємства. Корпоративна культура, яка виокремлюється в межах організаційної, визначає способи та форми комунікації персоналу, зумовлює логіку мислення, сприйняття різноманітних процесів й інтерпретації вербальної та невербальної інформації. На етапі становлення корпоративна культура певною мірою насаджується зверху, її основні ознаки набирають виражених форм під впливом суб'єктивного чинника – рис характеру та особистих якостей керівника, однак з часом починає домінувати зворотний вплив. Кожний керівник підприємства зобов'язаний діяти в межах корпоративної культури [64, с.103].

Отже, можемо сказати, що керівник має значний вплив на формування корпоративної культури, а також, у деякій мірі, сам її створює, проте цей вплив має взаємний характер. Корпоративна культура виступає не лише фактором згуртованості колективу, а й фактором впливу підлеглих на керівника.

Високий рівень корпоративної культури зумовлює керівника постійно дбати про підвищення професіоналізму та компетентності працівників. Ефективним засобом для цього є система мотивування, яка спрямована не тільки на підвищення виробничих якостей персоналу, а й на його захист від соціально-побутових проблем.

Отже, сформований високий рівень корпоративної культури забезпечує не тільки покращання якості роботи, а й полегшує функціональні обов'язки керівників завдяки делегуванню повноважень. Керівники, які намагаються утримувати позиції неформального лідера у своїх колективах, приділяють

особливу увагу підбору спеціалістів та працівників, а також їх відповідності існуючій в організації культурі. Вони намагаються розподілити їх обов'язки за конкретними напрямками діяльності, зобов'язують вивчати потреби, стимули й мотиваційну сферу підлеглих. Таким чином, набір команди спеціалістів і управлінців відбувається на основі відповідності корпоративній культурі й готовності працювати з управлінцем організації на основі взаєморозуміння, високої орієнтованості на виконання завдань, налагодження тісних ділових стосунків. Тут ми бачимо партисипативний підхід до формування організації. Керівник, який дотримується такого підходу, створює сприятливий клімат в колективі, проте саме тут і виявляється зворотній вплив підлеглих на керівника. Партисипативне управління дає персоналу можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень, залучати до формування цілей своєї діяльності та до розстановки пріоритетних завдань. Таким чином, підлеглі впливають на сам виробничий процес, процес управління, а отже і на керівника, дії та рішення якого, в цьому випадку залежать від персоналу.

Корпоративна культура підприємства формується на основі його організаційної культури. Вона насамперед впливає на форми й зразки поведінки працівників, мобілізує їх потенціал на реалізацію стратегічної мети, сприяє самоідентифікації персоналу. Основним елементом корпоративної культури є люди, які формують організаційні цінності, норми, принципи, психологічний мікроклімат тощо. Усі вони в сукупності творять особливу атмосферу в колективі та формують зовнішній імідж організації. Водночас для кожного працівника норми корпоративної культури виступають мотиваційними чинниками, так само як і для керівника.

Отже, вплив керівника та підлеглих один на одного – це двосторонній процес. Інструментами впливу на керівника можна назвати групові процеси, що відбуваються в колективі, адже саме вони формують групові норми, яких має дотримуватися і керівник організації. Окрім цього, групова взаємодія формує також особливий важіль впливу – корпоративну культуру, яка

окреслюється через реалізацію функцій, ключовими з яких є регулятивна й управлінська. Проте, як правило, процес управління здійснюється не тільки по вертикалі, зверху-вниз, а й, навпаки, по горизонталі, що проявляється у колективному прийнятті рішень і відповідальності, інтенсивній комунікації. Як наслідок, корпоративна культура чинить активний вплив на стиль і методи роботи керівника організації. Утвердження прогресивної корпоративної культури мобілізує весь колектив працювати з повним навантаженням, творчо підходити до виконання завдань, постійно вдосконалювати свій професійний рівень. На такому рівні культура організації вже відіграє мотиваційну функцію, зв'язуючою ланкою у здійсненні якої виступають управлінці різних рівнів. Керівник організації, якщо він стає визнаним лідером трудового колективу, творить із числа найближчих однодумців робочу команду, яка організовує колектив на виконання нових завдань. Від керівника вимагається гнучка й демократична культура управління, вміння об'єднати людей, здатність переорієнтувати роботу підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. Реалізація цих внутрішніх вимог через управлінську діяльність керівника-лідера та його команди забезпечує успішне функціонування установи.

ВИСНОВКИ

Аналіз досліджень з пошуку факторів лідерства дозволяє виявити найбільш перспективні напрямки для продовження вивчення в цій області. Емпіричні дані дозволяють визначити придатність деяких з існуючих факторів лідерства, виявлених зарубіжними та вітчизняними вченими.

У ході дослідження були виявлені предиктори лідерських компетентностей. Для соціальної лідерської активності біографічними чинниками виявилися наступні компоненти: готовність взяти відповідальність за групове рішення на себе, організація власної справи, яке в подальшому продовжили інші, активність в ситуації рішення групових завдань, здатність реалізувати несподівану можливість.

Факторами академічної лідерської активності виявилися такі змінні, як: отримання найвищих оцінок за природничо профілем (біологія, фізика, хімія), громадська активність в школі (громадська робота, опитування), активна участь і організація конференцій у ЗВО, визнання, як нагорода за шкільні успіхи, відвідування факультативних занять, бо предмет був цікавий, робота з групою в ситуації рішення групової задачі, громадська активність в школі (мистецтво, театр, хор), кількість прочитаних за місяць книг, отримання найвищих оцінок за профілем фізкультура.

Також була проведена перевірка на наявність зв'язку лідерства з особистісними характеристиками (екстраверсія, прихильність, самоконтроль, емоційна стійкість, експресивність, мотивація досягнень). За результатами дослідження був виявлений зв'язок між соціальним лідерством і екстраверсія.

Частково підтвердилася гіпотеза, яка стверджує, що на соціальну та академічну лідерську активність впливають різні фактори. Виявлено один загальний фактор – поведінка в ситуації вирішення групової задачі, а саме фактор персоналу. Решта факторів відрізняється.

Друга гіпотеза на предмет гіпотетичних факторів розвитку лідерських якостей керівників також підтвердилася частково. З усіх гіпотетичних чинників (поява самостійності в ранньому віці, ранній досвід фінансової автономності, ранній вихід з батьківської сім'ї, сильні потрясіння, перенесені в ранньому віці, переживання драматичних життєвих подій (особистісні травми в юнацькому віці), наявність наставника, досвід несподіваною можливості) підтвердилася гіпотеза про зв'язок реалізації несподіваною можливості в юнацькому віці з лідерством (соціальна лідерська активність). Соціальні лідери найбільш активні члени суспільства і вони беруться на реалізацію безлічі ідей і можливостей, тому можна припустити, що для соціальних лідерів більш імовірна успішна реалізація несподіваної можливості, в порівнянні з людьми не володіють лідерськими якостями і подібним досвідом вирішення несподіваних завдань.

Отже, можна говорити про те, що всі гіпотези підтвердилися частково. Практична значимість матеріалів, що містяться в роботі, полягає в можливості використання їх в якості рекомендацій по відбору співробітників органів місцевого самоврядування, які володіють лідерськими компетенціями, на керівні позиції за допомогою застосування біографічних методів, а так само у виявленні «індикаторів» для розвитку лідерських компетенцій. Також дана робота має значимість для подальших досліджень в області біографічних чинників лідерства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев П.С. Организационное лидерство: обзор теории черт. *Гуманитарные научные исследования*. 2014. № 10.
2. Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания. Львов: Изд-во Ленинград, 1968. 339 с.
3. Бендас Т.В., Психология лидерства. Учебное пособие. Питер: Ленинград, 2009. 448с.
4. Берн, Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организации групп. Екатеринбург: Литур, 2001. 320 с.
5. Божович, Л.И. Проблемы формирования личности. Москва : Воронеж, 1995.
6. Быков С. В. Социальная психология нормативного поведения в организации : монография. Самара : Самар. гуманит. акад., 2008. 116 с.
7. Возрастная и педагогическая психология: Хрестоматия. Москва: Академия, 2010. 367 с.
8. Волков Б.С. Психология юности и молодости: учеб. пособие. Москва: Трикста: Академ. проект, 2006.
9. Выготский Л.С. Проблема возраста. Москва: Академия, 1984. Т.4. 268 с.
10. Гамезо М.В. Возрастная психология: личность от молодости до старости. Учебное пособие. Москва: Академ, 2003. 150 с.
11. Гнеденко М.В. Модель лидерских компетенций. 2012. № 12. с. 53-53. URL: <http://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=31148> (24.05.2019).
12. Грудзинская Е.Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий. Нижний Новгород, 2006. С. 33-44.
13. Гуткина Н.И. Личностная рефлексия как один из механизмов самосознания. Москва: Наука, 1987.
14. Дмитриева В.А. Психологические особенности лидерства и возможности его развития. 2011. №2 (11).

15. Донцов Д. А., Сенкевич Л.В. Психологические особенности, социально-психологические закономерности и специфика развития личности в юношеском возрасте. *журнал Образовательные технологии*. 2012. № 9. С. 395-402.

16. Донцов Д.А., Донцова М.В. Психологические особенности юношеского (студенческого) возраста. *журнал Образовательные технологии*. 2013. № 2, с. 25-37

17. Дубровина И.В., Акимова М.К., Е.М. Борисова. Рабочая книга школьного психолога, под ред. И.В. Дубровиной. Москва: Просвещение, 1991. С. 303.

18. Дубровина И.В., Прихожан А.М. Возрастная и педагогическая психология. Москва: Академия, 2003. С. 229-332.

19. Дубровина И.В., Прихожан А.М., Зацепин В.В. Возрастная и педагогическая психология. Москва: Издательский центр «Академия», 1999. 320 с.

20. Душевная жизнь юношества: Педология юности. Под ред. И. Арямова. Москва : Учпедгиз, 1931. 300 с.

21. Ефимкина Р.П. Психология развития. Новосибирск: МИР, 2004. с.34.

22. Жог В.И.,Тарабакина Л.В.,Бабиева Н.С.,Прометей. Методология организационной психологии. Москва: Прометей, 2013. 160с

23. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посібник. Львів : Новий Світ, 2011. 342 с., с. 122

24. Кайгородов Б.В., Николаенко В.Д. Воспитание лидерства, предпринимательства как аспект социализации в юношеском возрасте. Волгоград: Изд-во ВГСПУ «Перемена», 2011. 474 с.

25. Кон И. С. Психология юношеского возраста: Проблемы формирования личности. Учебное пособие. Москва: Просвещение, 1979. 175 с.

26. Кон И.С. Психология ранней юности. Москва: Просвещение, 1989. 336с.
27. Косякова О. О. Возрастные кризисы. Ростов на Дону: Феникс, 2007. 224 с.
28. Крайг Г. Психология развития. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 992 с.
29. Кричевский Р. Л. Современные тенденции в исследовании лидерства в американской социальной психологии. *Вопросы психологии*. 1977. №6.
30. Кулагина И.Ю., Колюцкий В.Н. Возрастная психология: Развитие человека от рождения до поздней зрелости. Учебное пособие для вузов. М.:Юрайт, 2011. 151 с.
31. Ларина О.А., Каратьян Т.В., Акрушенко А.В. Психология развития и возрастная психология. Конспект лекций. Москва: Эксмо, 2008 66с.
32. Латфуллин Г.Р., Громова О.Н. «Организационное поведение: Учебник для вузов». Санкт-Петербург: Издательский дом «Питер», 2004. 432с.
33. Малкина И.Г. Возрастные кризисы: Справочник практического психолога. Москва: Эксмо, 2005. 416 с.
34. Маничев С.А. Методы диагностики профессионально важных качеств менеджеров. Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУ, 2000. – 280с.
35. Маничев С.А. Проблемы применения биографических опросников в отборе персонала. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 12: Психология. Социология. Педагогика. 2009. № 3-2. С. 238-245.
36. Марцинковская Т.Д., Марютина Т.М. Психология развития: Учеб. для студ. высш. психол. учеб. заведений. Москва: Академия, 2005. 349с.
37. Мухина В.С. Возрастная психология: феноменология развития, детство, отрочество: Учебник. Москва: Академия, 2010. 452 с.

38. Наследов А. Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. Учебное пособие. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 392 с.
39. Педагогическая психология. Учебное пособие. Под. ред. И.Ю. Кулагиной. Москва : Сфера, 2008. 480 с.
40. Поливанова К.Н. Психология возрастных кризисов. Москва: Академия 2000.
41. Практикум по возрастной психологии. Санкт-Петербург: Речь, 2011. 682 с.
42. Прахова М.Ю., Заиченко Н.В., Краснов А.Н. Роль государственного экзамена при реализации компетентностного подхода в высшем образовании. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62285> (дата обращения: 24.05.2019).
43. Прокофьева Т. Развитие личности по теории Э. Эриксона и по модели А. Москва: Академия, 1990. С.41-44.
44. Пряжников Л.С. Методы активизации профессионального и личностного самоопределения. Воронеж: НПО МОДЭК, 2003. 450 с.
45. Ремшмидт Х. Подростковый и юношеский возраст: Проблемы становления личности. Москва, 1994. 170 с.
46. Рождественская Е.Ю. Биографический метод в социологии. Издательский дом Высшей школы экономики, 2012. 98 с.
47. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 318 с.
48. Сапогова Е.Е. Психология развития человека. Учебное пособие. Москва : Аспект Пресс, 2005г. 460 с.
49. Селезнева Е. В. Лидерство : учебник. Москва : Юрайт, 2013. 429 с
50. Складорова Т.В. Возрастная педагогика и психология: учеб. пособие для студентов пед. Вузов. Москва: Покров, 2004. - 143 с.
51. Сорокоумова Е.А. Возрастная психология. Санкт-Петербург: Питер, 2006. С. 26-27

52. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. - Ростов на Дону: Феникс, 2005. С. 275-276.
53. Тихомиров А.А. Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-транзакционная концепция лидерства. *Российский журнал менеджмента*. Том 3. № 2.2005.С. 71-98.
54. Фельдштейн Д.И. Возрастная и педагогическая психология: Избранные психологические труды. Москва :МПСИ, 2012. 427с.
55. ФилоновичС.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы. *Российский журнал менеджмента*. №2. 2003. С.3-24.
56. Хрестоматия по возрастной психологии: Учеб. пособие для студентов. 3-е изд., испр. Москва: МПСИ; Воронеж: НПО МОДЭК, 2006.
57. Шаповаленко И.В. Учебник для студентов ВУЗов. Москва: Гардарики. 2007. 352с.
58. Шихи Г. Возрастные кризисы. Ступени личностного роста. Возрастные кризисы. Москва: Ювента, Санкт-Петербург. 1999.
59. Шпрангер Э. Два вида психологи. Хрестоматия по истории психологи. Под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. Москва: Академия, 1980. 364с.
60. Эльконин Д.Б. Избранные психологические труды. Москва: АРТ-ПРЕСС, 2005. с. 268, с. 273.
61. Эльконин Д.Б. К проблеме периодизации психологического развития в детском возрасте. *Вопр. психол.* 1971. № 4. С.6-20.
62. Эриксон Э.Г. Детство и общество. Изд. 2-е, перераб. и доп. СПб.: Ленато, АСТ. Фонд «Университетская книга», 1996. С.212- 592.
63. Эриксон Э.Г. Идентичность: юность и кризис. Москва : Флинта, 2006. 342 с.
64. Юкіш В. В. Вплив корпоративної культури підприємства на формування лідерських якостей керівника. *Аграрна економіка*. 2010. № 1-2. С. 103-109.

65. Adler A. Characteristics of the first, second, and the third child. *Children*. 1928. N 3. P. 14-52
66. Arvey R. D., Zhang Z., Avolio B. J., and Krueger, R. F. Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women” *Journal of Applied Psychology*. 2007. Vol. 92. P. 693-706.
67. Atwater L. E., Yammarino. F. J. Personal attributes as predictors of superiors and subordinates perceptions of military academy leadership. *Human Relations*. 1993. Vol. 46. P. 645 688.
68. Avolio B. J. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. 2007. P.25-33.
69. Avolio B. J., Rotundo M., Walumbwa F. O. Early life experiences as determinants of leadership role occupancy: The importance of parental influence and rule breaking behavior // *Leadership Quarterly*. 2009. Vol.20. P. 324–342.
70. Boal K. B., Bryson J. M. Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, C. A. Schriesheim (Eds.) *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books. 1998. P. 11-28.
71. Chan, K.Y., Drasgow, F. Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead . *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. P. 481- 498.
72. McCauly, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*. 1994. Vol. 79. P. 544-560.
73. Wasylyshyn, K. On the full actualization of psychology in business. *Counseling Psychology Journal: Practice and Research*. 2001. Vol. 53. P. 10 – 22.

ДОДАТКИ

Додаток А

1. Шкала біографічної анкети.

Інструкція для респондентів: «Доброго дня! Даний опитувальник спрямований на виявлення ключових подій у Вашому житті, які вплинули на Ваше особистісне становлення. В даному тесті містяться питання і висловлювання про школу, сім'ю, професію, роботу, хобі, способи поведінки і тощо. У більшості питань або висловлювань необхідно вибрати тільки 1 варіант відповіді, в інших випадках буде мітка «можливо кілька варіантів».

Будь ласка, при відповіді зверніть увагу на наступне:

1. Не існує вірних або невірних відповідей, тому що кожна людина має свої власні установки, життєвий досвід і поведінку.

2. Не думайте дуже довго над кожною відповіддю або висловлюванням, а відзначайте ту, яка приходить Вам в голову першою. Якщо Ви все-таки не можете визначитися, то вибирайте той варіант, що характеризує Вас більшою мірою.

3. Щоб відповісти на деякі питання необхідно буде згадати Ваших батьків. У разі якщо Вас виростили інші люди, наприклад, бабуся з дідусем, родичі, прийомні батьки або Ви виростили в дитячому будинку, відповідайте на питання так, як ніби ці люди (дядько, тітка, вихователь) були для вас в ролі батьків.

Додаткові питання до біографічної анкети:

1. Чи траплялися у Вашому житті драматичні події, які вплинули на Вас, стали поворотними моментами (в період навчання в старших класах школи, університеті, на першій роботі)?

1.1 Так

1.2 Ні

2. Як на Вас вплинула це драматична подія, якщо вона мало місце бути?

2.1 призвело до глибшого розуміння того, ким би Ви хотіли б стати

2.2 відкрили нову частину свого Я

2.3 дозволило стати «іншою» людиною, зосередитися на інших речах і цінностях

2.4 дозволило більше розуміти інших і розвинуло почуття жалю

2.5 привело тільки до депресії та переживань

2.6 зробило більш черствим і замкнутим

2.7 свій варіант відповіді _____

3. Чи траплялося Вам стикатися з появою несподіваної можливості (для зростання, самореалізації, рефлексії)?

3.1 Так, і не раз

3.2 Одного разу доводилося

3.3 Таких можливостей не було

3.4.Що це була за можливість?

5. Чи вдалося Вам реалізувати несподівану можливість, якщо вона виникала?

5.1 Так, я реалізував (а) всі можливості

5.2 Так, але не всі

5.3 Ні

6. Хто для вас в першу чергу наставник?

6.1 життєвий путівник

6.2 джерело зворотного зв'язку, конструктивної критики

6.3 джерело досвіду і мудрих порад

6.4 помічник в важливих питаннях

6.5 свій варіант відповіді _____

7. Чи були (або є на даний момент) у Вас наставник (наставники) на період навчання в старших класах школи / в університеті / першій роботі?

7.1 Так, їх було кілька

7.2 Так, був один

7.3 Ні, ніколи не було

8. Чи був у Вас зразок для наслідування на період навчання в старших класах школи / в університеті?

8.1 Так

8.2 Ні

9. Якщо у Вас був зразок для наслідування, то до якої групи він відноситься?

9.1 Відомі люди (політики, актори, художники, бізнесмени, вчені і т.п.)

9.2 Вчителі / викладачі / тренера / наставники

9.3 Хтось із найближчого оточення (батьки, родичі, друзі)

9.4 У мене не було прикладу для наслідування

10. Для Вас бути лідером, це - _____

2. Шкала п'ятифакторного особистісного опитувальника

Інструкція для респондентів: «Перед Вами опитувальник, що складається з 75-и протилежних за значенням висловлювань, кожне з яких виявляє важливі властивості особистості та особливості поведінки людини в деяких життєвих ситуаціях. В даному опитувальнику немає тверджень правильних або неправильних, так само як немає «добрих» або «поганих» рис особистості, тому слід оцінити всі 75 висловлювань. Всі фрази розділені оцінною шкалою. Прочитайте уважно висловлювання і визначте, яка його частина більше відповідає особливостям Вашої особистості. Якщо Ви вважаєте, що ліва, то використовуйте для оцінки символи -2 і -1 шкали, якщо Ви вважаєте, що права, то використовуйте праву частину шкали (+2 і +1). Цифрами Ви відобразить ступінь вираженості ознаки, що оцінюється: 2 - сильно виражено, 1 - слабо виражено, якщо Ви сумніваєтеся у виборі, то обирайте 0.

Опитувальник

1. Мені подобається займатися фізкультурою	Я не люблю фізичні навантаження
2. Люди вважають мене чуйною і доброзичливою людиною	Деякі люди вважають мене холодним і черствим
3. Я в усьому ціную чистоту і порядок	Іноді я дозволяю собі бути неохайним
4. Мене часто непокоїть думка, що що-небудь	«Дрібниці життя» мене не турбують

може трапитися	
5. Все нове викликає в мене інтерес	Часто нове викликає у мене роздратування
6. Якщо я нічим не зайнятий, то це мене турбує	Я людина спокійна і не люблю метушитися
7. Я намагаюся проявляти дружелюбність до всіх людей	Я не завжди і не з усіма доброзичлива людина
8. Моя кімната завжди акуратно прибрана	Я не дуже прагну стежити за чистотою і порядком
9. Іноді я засмучуюсь через дрібниці	Я не звертаю уваги на дрібні проблеми
10. Мені подобаються несподіванки	Я люблю передбачуваність подій
11. Я не можу довго залишатися в нерухомості	Мені не подобається швидкий стиль життя
12. Я тактовний у ставленні до інших людей	Іноді жартома я зачіпаю самолюбство інших
13. Я методичний і пунктуальний у всьому	Я не дуже обов'язкова людина
14. Мої почуття легко уразливі і ранимі	Я рідко тривожуся і рідко чогось боюся
15. Мені не цікаво, коли відповідь ясна заздалегідь	Я не цікавлюся речами, які мені не зрозумілі
16. Я люблю, щоб інші швидко виконували мої розпорядження	Я не поспішаючи виконую чужі розпорядження
17. Я поступлива і схильна до компромісів людина	Я люблю посперечатися з оточуючими
18. Я проявляю наполегливість, вирішуючи важке завдання	Я не дуже наполеглива людина
19. У важких ситуаціях я весь стискаюся від напруги	Я можу розслабитися в будь-якій ситуації
20. У мене дуже жива уява	Я завжди вважаю за краще реально дивитися на світ
21. Мені часто доводиться бути лідером, проявляти ініціативу	Я скоріше підлеглий, ніж лідер
22. Я завжди готовий надати допомогу і розділити чужі труднощі	Кожен повинен вміти подбати про себе
23. Я дуже старанна у всіх справах людина	Я не дуже стараюся на роботі
24. У мене часто виступає холодний піт і тремтять руки	Я рідко відчував напругу, супроводжуване тремтінням у тілі
25. Мені подобається мріяти	Я рідко захоплююся фантазіями
26. Часто трапляється, що я керую, віддаю розпорядження іншим людям	Я вважаю за краще, щоб хтось інший брав у свої руки керівництво
27. Я віддаю перевагу співпрацювати з іншими, ніж змагатися	Без суперництва суспільство не могло б розвиватися
28. Я серйозно і старанно ставлюся до роботи	Я намагаюся не брати додаткові обов'язки на роботі
29. У незвичній обстановці я часто нервую	Я легко звикаю до нової обстановці
30. Іноді я поринаю в глибокі роздуми	Я не люблю витратити свій час на роздуми
31. Мені подобається спілкуватися з незнайомими людьми	Я не дуже товариська людина
32. Більшість людей добрі від природи	Я думаю, що життя робить людей злими
33. Люди часто довіряють мені відповідальні справи	Деякі вважають мене безвідповідальною людиною
34. Іноді я відчуваю себе самотньо, тоскно і все валиться з рук	Часто, що-небудь роблячи, я так захоплююся, що забуваю про все
35. Я добре знаю, що таке краса і елегантність	Моя уява про красу така ж, як і в інших
36. Мені подобається набувати нових друзів і знайомих	Я вважаю за краще мати тільки кілька надійних друзів
37. Люди, з якими я спілкуюся, зазвичай мені подобаються	Є такі люди, яких я не люблю
38. Я вимогливий і строгий у роботі	Іноді я нехтую своїми обов'язками
39. Коли я сильно засмучений, у мене буває	У мене дуже рідко буває важко на душі

поганий настрій	
40. Музика здатна так захопити мене, що я втрачаю відчуття часу	Драматичне мистецтво і балет здаються мені нудними
41. Я люблю перебувати у великих і шумних компаніях	Я віддаю перевагу усамітнення
42. Більшість людей чесні, щирі їм можна довіряти	Іноді я ставлюся підозріло до інших людей
43. Я зазвичай працюю сумлінно	Люди часто знаходять у моїй роботі помилки
44. Я легко впадаю в депресію	Мені неможливо зіпсувати настрої
45. Справжній витвір мистецтва викликає у мене захоплення	Я рідко захоплююся витвору мистецтва
46. «Вболіваючи» на спортивних - змаганнях, я забуваю про все	Я не розумію, чому люди займаються небезпечними видами спорту
47. Я намагаюся проявляти чуйність, коли маю справу з людьми	Іноді мені немає діла до інтересів інших людей
48. Я рідко роблю необдумано те, що хочу зробити швидко	Я віддаю перевагу приймати рішення
49. У мене багато слабостей і недоліків	У мене висока самооцінка
50. Я добре розумію свій душевний стан	Мені здається, що інші люди менш чутливі, ніж я
51. Я часто ігнорую сигнали, які застерігають про небезпеку	Я волю уникати небезпечних ситуацій
52. Радість інших я поділяю як власну	Я не завжди поділяю почуття інших людей
53. Я зазвичай контролюю свої почуття і бажання	Мені важко стримувати свої бажання
54. Якщо я терплю невдачу, то зазвичай звинувачую себе	Мені часто «щастить», і обставини рідко бувають проти мене
55. Я вірю, що почуття роблять мою життя змістовнішим	Я рідко звертаю увагу на чужі переживання
56. Мені подобаються карнавальні походи і демонстрації	Мені не подобається перебувати в багатолюдних місцях
57. Я намагаюся поставити себе на місце іншої людини, щоб його зрозуміти	Я не прагну зрозуміти всі нюанси переживань інших людей
58. У магазині я зазвичай довго вибираю те, що надумав купити	Іноді я купую речі імпульсивно
59. Іноді я відчуваю себе жалюгідним людиною	Зазвичай я відчуваю себе потрібною людиною
60. Я легко «вживаюся» в переживання вигаданого героя	Пригоди кіногероя не можуть змінити мій душевний стан
61. Я відчуваю себе щасливим, коли на мене звертають увагу	Я скромна людина і намагаюся не виділятися серед людей
62. У кожній людині є щось, за що її можна поважати	Я ще не зустрічав людину, яку можна було б поважати
63. Зазвичай я добре думаю, перш ніж дію	Я не люблю продумувати заздалегідь результати своїх вчинків
64. Часто в мене бувають злети і падіння настрою	Зазвичай у мене рівний настрій
65. Іноді я відчуваю себе - фокусником, жартую над людьми	Люди часто називають мене нудним, але надійною людиною
66. Я привабливий для осіб протилежної статі	Деякі вважають мене звичайним і нецікавою людиною
67. Я завжди намагаюся бути добрим і уважним з кожною людиною	Деякі люди думають, що я самовпевнений і егоїстичний
68. Перед подорожжю я намічаю точний план	Я не можу зрозуміти, навіщо люди будують такі детальні плани
69. Мій настрій легко змінюється на	Я завжди спокійний і врівноважений

протилежний	
70. Я думаю, що життя - це азартна гра	Життя - це досвід, який передається наступним поколінням
71. Мені подобається виглядати зухвало	У суспільстві я звичайно не виділяюся поведінкою і модним одягом
72. Деякі говорять, що я поблажливий до оточуючих	Кажуть, що я часто хвалюся своїми успіхами
73. Я точно і методично виконую свою роботу	Я віддаю перевагу «плисти за течією», довіряючи своїй інтуїції
74. Іноді я буваю настільки схвилюваний, що навіть плачу	Мене важко вивести з себе
75. Іноді я відчуваю, що можу відкрити в собі щось нове	Я не хотів би нічого в собі змінювати

3. Шкала вимірювання мотивації досягнень.

Інструкція для респондентів: «Тест складається з ряду тверджень, що стосуються окремих сторін характеру, а також думок і почуттів з приводу деяких життєвих ситуацій. Щоб оцінити ступінь вашої згоди або незгоди з кожним із тверджень, використовуйте таку шкалу:

- + 3 - повністю згоден;
- +2 - згоден;
- +1 - скоріше згоден, ніж не згоден;
- 0 - нейтральний;
- 1 - скоріше не згоден, ніж згоден;
- 2 - не згоден;
- 3 - повністю не згоден.

Прочитайте твердження тесту та оцініть ступінь своєї згоди або незгоди. Дайте ту відповідь, яка першою прийде вам в голову. Не витрачайте час на обдумування.

Тест опитувальника (форма А)

1. Я більше думаю про отримання гарної оцінки, ніж побоююся отримання поганої.
2. Якби я мав виконати складне, незнайоме мені завдання, то я волів би зробити його разом з ким-небудь, ніж трудитися над ним поодиноці.
3. Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнений, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, у вирішенні яких сумніваюся.

4. Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження і в успіху якого я впевнений, ніж важка справа, в якому можливі несподіванки.

5. Якби у мене щось не виходило, я скоріше доклав би всі сили, щоб з цим впоратися, ніж перейшов би до того, що в мене може добре вийти.

6. Я волів би роботу, в якій мої функції чітко визначені і зарплата вище середньої, роботі з середньою зарплатою, в якій я повинен сам визначати свою роль.

7. Я витрачаю більше часу на читання спеціальної літератури, ніж художньої.

8. Я волів би важливу важку справу, хоча ймовірність невдачі в ній дорівнює 50%, справі достатньо важливій, але не важкій.

9. Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, які вимагають майстерності і відомі небагатьом.

10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це у мене виникають тертя з товаришами.

11. Якби я зібрався грати в карти, то швидше зіграв би в розважальну гру, ніж у важку, що потребує міркувань.

12. Я віддаю перевагу змагання, де я сильніше за інших, ніж ті, де всі учасники приблизно рівні за своїми можливостями.

13. У вільний від роботи час я опаную технікою якої-небудь гри швидше для розвитку свого вміння, ніж для відпочинку і розваг.

14. Я швидше віддам перевагу зробити якусь справу так, як я вважаю за потрібне, нехай навіть з 50% ризику помилитися, ніж робити її, як мені радять інші.

15. Якби мені довелося вибирати, то я швидше вибрав би роботу, у якій початкова зарплата буде 8000 гривень і може залишитися у такому розмірі невизначений час, ніж роботу, у якій початкова зарплата дорівнює 5000 і є гарантія, що не пізніше ніж через 5 років я буду отримувати більше 15000 гривень.

16. Я швидше став би грати в команді, ніж змагатися один на один.

17. Я вважаю за краще працювати не шкодуючи сил, поки не отримаю повного задоволення від отриманого результату, ніж прагнути закінчити справу пошвидше і з меншою напругою.

18. На іспиті я волів би конкретні питання з пройденого матеріалу, питанням, що вимагають для відповіді висловлювання своєї думки.

19. Я швидше вибрав би справу, в якій є певна ймовірність невдачі, але є і можливість досягти більшого, ніж таку, в якій моє становище не погіршиться, а й істотно не покращиться.

20. Після успішної відповіді на іспиті я швидше полегшено зітхну («пронесло!»), ніж порадуюсь гарній оцінці.

21. Якби я міг повернутися до одного з двох незавершених справ, то я швидше повернувся б до важкої, ніж до легкої.

22. При виконанні контрольного завдання я більше турбуюся про те, як би не допустити яку-небудь помилку, ніж думаю про те, як правильно його вирішити.

23. Якщо у мене щось не виходить, я краще звернуся до когось за допомогою, ніж стану сам продовжувати шукати вихід.

24. Після невдачі я скоріше стаю ще більш зібраним і енергійним, ніж втрачаю бажання продовжувати справу.

25. Якщо є сумнів в успіху будь-якого починання, то я швидше не стану ризикувати, ніж все-таки візьму в ньому активну участь.

26. Коли я беруся за важку справу, я більше побоююся, що не впораюся з нею, ніж сподіваюся, що вона вийде.

27. Я працюю ефективніше під чийось керівництвом, ніж коли несучи за свою роботу особисту відповідальність.

28. Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж те, в успіху якого я впевнений.

29. Я працюю продуктивніше над завданням, коли мені конкретно вказують, що і як виконувати, ніж тоді, коли переді мною ставлять завдання лише в загальних рисах.

30. Якби я успішно вирішив якесь завдання, то з великим задоволенням взявся б ще раз вирішити аналогічну задачу, ніж перейшов би до задачі іншого типу.

31. Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникає інтерес і азарт, ніж тривога і неспокій.

32. Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити.

Тест опитувальника (форма Б)

1. Я більше думаю про отримання гарної оцінки, ніж побоююся отримання поганої.

2. Я частіше беруся за важкі завдання, навіть якщо не впевнена, що зможу їх вирішити, ніж за легкі, які знаю, як вирішувати.

3. Мене більше приваблює справа, що не вимагає напруження і в успіху якого я впевнена, ніж важка справа, в якому можливі несподіванки.

4. Якби у мене щось не виходило, я скоріше доклала б всі сили, щоб з цим впоратися, ніж перейшла б до того, що в мене може добре вийти.

5. Я вважала за краще б роботу, в якій мої функції чітко визначені і зарплата вище середньої, роботі з середньою зарплатою, в якій я сама повинна визначати свою роль.

6. Більш сильні переживання у мене викликаються страхом невдачі, ніж надією на успіх.

7. Науково-популярній літературі я віддаю перевагу літературі розважального жанру.

8. Я вважала за краще б важливу важку справу, де ймовірність невдачі дорівнює 50%, справі достатньо важливій, але не важкій.

9. Я швидше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, які вимагають майстерності і відомі небагатьом.

10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це у мене виникають тертя з товаришами.

11. Після успішної відповіді на іспиті я швидше полегшено зітхну, що «пронесло», ніж порадію гарній оцінці.

12. Якби я зібралася грати в карти, то швидше зіграла б в розважальну гру, ніж у важку, що потребує міркувань.

13. Я віддаю перевагу змаганням, де я сильніше за інших, тим, де всі учасники приблизно рівні за силою.

14. Після невдачі я стаю ще більш зібраною і енергійною, ніж втрачаю бажання продовжувати справу.

15. Невдачі отруюють моє життя більше, ніж приносять радість, успіхи.

16. У нових невідомих ситуаціях у мене швидше виникає хвилювання і занепокоєння, ніж інтерес і цікавість.

17. Я швидше спробую приготувати нове цікаве блюдо, хоча і воно може погано вийти, ніж стану готувати звичне, яке зазвичай добре виходило.

18. Я швидше займусь чимось приємним і необтяжливим, ніж стану виконувати щось, як мені здається, варте уваги, але не дуже захоплююче.

19. Я швидше витрачу весь свій час на здійснення однієї справи, замість того, щоб виконати швидко за цей же час два-три інших.

20. Якщо я захворіла і змушена залишитися вдома, то я використовую час скоріше для того, щоб розслабитися і відпочити, ніж почитати і попрацювати.

21. Якби я жила з кількома дівчатами в одній кімнаті і ми вирішили б влаштувати вечірку, то я воліла б сама організувати її, ніж допустити, щоб це зробила якась інша.

22. Якщо у мене щось не виходить, я краще звернуся до когось за допомогою, ніж сама буду продовжувати шукати вихід.

23. Коли потрібно змагатися, у мене швидше виникає інтерес і азарт, ніж тривога і неспокій.

24. Коли я беруся за важку справу, я скоріше побоююся, що не впораюся з нею, ніж сподіваюся, що вона вийде.

25. Я працюю ефективніше під чийось керівництвом, ніж тоді, коли несу за свою роботу особисту відповідальність.

26. Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж те, в успіху якого я впевнена.

27. Якби я успішно вирішила якусь завдання, то з великим задоволенням взялася б вирішувати ще раз аналогічну, ніж перейшла б до задачі іншого типу.

28. Я працюю продуктивніше над завданням, коли переді мною ставлять завдання лише в загальних рисах, ніж тоді, коли мені конкретно вказують, що і як виконувати.

29. Якщо при виконанні важливої справи я допускаю помилку, то частіше я гублюся і впадаю у відчай, замість того, щоб швидко взяти себе в руки і намагатися виправити становище.

30. Мабуть, я більше мрію про свої плани на майбутнє, ніж намагаюся їх реально здійснити.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я Тимощук Оксана Вадимівна, студентка 3 курсу,
форми навчання заочна,
факультету _____ соціології та управління _____,
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»,
адреса електронної пошти timoshchuk.oks88@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на
тему: «Фактор персоналу в процесі розвитку лідерських якостей керівника
органу місцевого самоврядування»

– відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить
порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом
яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія
роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям
академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою
інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї
системи.

20.02.2020 _____

Оксана Вадимівна Тимощук

20.02.2020 _____

Ірина Юріївна Чайка