

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

_____ Е. Лузік

« ____ » _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма «Практична психологія»

Тема: «Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності»

Виконавець: студентка групи 427, Савицька Катерина Олександрівна

Керівник: доктор психологічних наук, професор Семиченко Валентина Анатоліївна

Нормоконтролер: _____ Бородінова Л.Ю.
(підпис)

КИЇВ 2021

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Е. Лузік

«___» _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

Савицької Катерини Олександрівни

1. Тема дипломної роботи «Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності» затверджена наказом ректора від «26» 03 2021р. № 483/ст.

2. Термін виконання роботи: з 22.02. 2021 до 01.06. 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до першого та другого розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків загальним обсягом 57 сторінки, з них обсяг основного тексту 33 сторінки, список використаних джерел нараховує 40 позицій.

4. Зміст пояснювальної записки: Вступ; Розділ 1. Теоретичні засади вивчення впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської; Висновки до першого розділу; Розділ 2. Емпіричне дослідження впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності; Висновки до другого розділу; Висновки; Список використаних джерел та літератури; Додатки.

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного матеріалу): 6 таблиць, 1 діаграма.

6. Календарний план-графік

№ з/п.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Опрацювання та реферування літератури з теми дослідження. Визначення об'єкта і предмета дослідження	22.02.2021	
2	Формулювання мети, завдання досліджень. Написання вступу. Складання попереднього плану роботи. Узгодження з керівником	01.03.2021	
3	Написання першого розділу. Подання керівникові на перевірку	01.04.2021	
4	Написання другого розділу. Подання керівникові на перевірку	01.05.2021	
5	Оформлення роботи. Подання керівникові	10.05.2021	
6	Попередній захист дипломної роботи	17.05.2021	
7	Опрацювання зауважень і виправлення недоліків	30.05.2021	
8	Подання остаточного варіанта на кафедру для перевірки на академічну доброчесність	31.05.2021	
9	Подання дипломної роботи на рецензування	02.06.2021	
10	Захист дипломної роботи	16.06.2021	

6. Дата видачі завдання: «22» лютого 2021 р.

Керівник дипломної роботи _____
(підпис керівника)

Семиченко В.А.
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника)

Савицька К.О.
(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності»: 57 сторінок, 40 використаних джерел та літератури, 4 додатки.

Об'єкт дослідження – комунікативні особливості керівників

Предмет – вплив комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні особливостей впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності.

У дипломній роботі розкрито сутність управлінської діяльності, зокрема: роль комунікацій в управлінській діяльності та їх вплив на ефективність управління. А також гендерні відмінності в організації управлінської діяльності, визначили риси які притаманні жінкам та чоловікам керівникам.

Практичне значення роботи полягає в тому, отримані результати дослідження можуть бути використані для проведення лекцій, семінарів у соціальній психології, психології управління та інших дисциплінах, а в подальшому вивчені питання впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності. також для проведення тренінгів щодо підвищення кваліфікації та професійної підготовки керівників.

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, КЕРІВНИК, КОМУНІКАТИВНІ ЗДІБНОСТІ, ОРГАНІЗАТОРСЬКІ ЗДІБНОСТІ, ГЕНДЕРНІ ВІДМІННОСТІ

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади вивчення впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності	11
1.1 Особливості управлінської діяльності.....	11
1.2 Комунікативні здібності в управлінській діяльності.....	16
1.3 Гендерні відмінності в організації управлінської діяльності.....	19
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності	27
2.1 Організація експериментального дослідження та підбір методичного інструментарію	27
2.2 Аналіз та інтерпретація отриманих результатів.....	30
2.4 Практичні рекомендації щодо покращення ефективності управлінської діяльності для жінок керівників.....	36
Висновки до другого розділу.....	40
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема визначення чинників ефективності управлінської діяльності має вагоме значення як в науковому, так і в практичному аспектах. В умовах сьогодення все більше зростає роль управлінських кадрів, від якості діяльності яких значною мірою залежить ефективність функціонування всіх сфер суспільного життя.

Тому все більше уваги науковців привертає розкриття специфіки управлінської діяльності. Мається на увазі виявлення тих психологічних якостей управлінця, які забезпечують ефективне виконання функцій його професійної діяльності як керівника. Предметом уваги багатьох науковців є різні аспекти психологічних особливостей керівника та його управлінської діяльності. Напрямами які досліджуються найактивніше, є вивчення психологічних особливостей керівників колективами на виробництві (В.В. Бойко, А.Л. Журавльов, В.Г. Ковальов, А.Л. Свенцицький та ін.), психологічних аспектів взаємодії керівника з працівниками (Н.В. Бахарєва, Ю.Н. Ємельянов, Р.Л. Кричевський та ін.), розробку моделей і визначення показників ефективної управлінської діяльності (А.Л. Журавльов, Е.С. Чугунова, С. Вітковський, В. Врум, П. Єтон та ін.).

Наукові дослідження, які проводилися у цьому ракурсі, переконливо довели, що важливим чинником, який значною мірою визначає ефективність будь-якого виду професійної діяльності, є наявність у фахівців комунікативних якостей (комунікативних здібностей, комунікативних компетентностей тощо). Питаннями впливу комунікативних властивостей займались низка вітчизняних і зарубіжних вчених, які розглядали цю проблему з позицій діяльнісного (Б. Г. Ананьєв, О. М. Леонтєв, О. О. Леонтєв, М. І. Лісіна, Б. Ф. Ломов, О. І. Проскурняк, С. Л. Рубінштейн, В. М. Синьов, О. О. Смірнова, Л. І. Фомічова), особистісно-орієнтованого підходів (І. Д. Бех, О. О. Бодальов, Л. І. Божович, Г. С. Костюк, В. О. Лабунська, С. Д. Максименко, Р. О. Максимова, Г. Г. Самохвалова), теорії комунікації (С. Shannon, W. Weaver, W. Schramm, D. Berlo,

D. Barnlund, B. Luskin, R. Craig, R. Lanham, K. Miller, S. Littlejohn, K. Foss), психолінгвістики (І. М. Горелов, Т. М. Ушакова, М. К. Шеремет) та соціології (Г. М. Андрєєва, І. С. Кон). Маючи різні погляди на зміст поняття «комунікативна діяльність», дослідники одностайні в тому, що це – структурно організована система актів, послідовно розгорнутих у відповідності з метою і програмою, основні дії якої реалізуються комунікативними вміннями та засобами, а ефективність визначається мотивацією та впливовістю особистісних рис, які утворюють комунікативний арсенал особистості, тому доведено особливу важливість комунікативної складової в управлінській діяльності. На основі ґрунтовних досліджень, доведено, що кожен працівник організації має володіти навичками ефективного спілкування. Особливо це стосується керівників, оскільки їм доводиться мати справу з працюючими з ними людьми, мотивувати їх діяльність, спрямовувати на підвищення продуктивності праці, організовувати командну роботу, турбуватись про моральний стан колективу, забезпечувати психологічні умови для ефективної роботи. Сьогодні досвідченим можна вважати тільки такого менеджера, який не тільки досконало знає сферу своєї діяльності, але і володіє комунікативними властивостями.

Водночас однією з ознак сьогодення є зростання ролі жінок в суспільстві. Фактично зникає грань, що суворо розділяла професії на «чоловічі» і «жіночі». Саме тому все більше підвищується інтерес до визначення гендерних відмінностей у діяльності фахівців різного профілю. Цим питанням присвячена значна кількість наукових досліджень, серед яких такі дослідники як Є.П. Ільїн (соціальна природа гендеру), Ш.Берн (підпорядкування гендерним нормам), Є.Ніколаєва (психофізіологічна детермінація гендерних відмінностей), С. Бем (теорія гендерних схем)

Значущість таких досліджень стає все більшою, адже кількість жінок, що займаються управлінською діяльністю, все збільшується. Разом з тим і досі не розкрито достатньо повно, наскільки ефективність керівництва пов'язана із статтю. Протягом кількох десятиліть у бізнесі проводились дослідження гендерних уявлень та відмінностей переважно при у контексті розгляду

феномену лідерства. Пошуки зосереджувалися на тому, чи існують ключові відмінності у сприйнятті жінок та чоловіків як лідерів (Duehr & Vono, Schein). При цьому і досі явно недостатньо даних відносно того, які характеристики жінок є необхідними для успіху в лідерах. Про це йде мова як у вітчизняних, так і у зарубіжних дослідженнях із соціальної психології (В.С. Агеєв, О.О. Бодальов, Б.О. Єремєєв), сімейно-побутової сфери (М.І. Алексєєва, В.В. Бойко, М.Й. Боришевський, Л.Я. Гозман, О.І. Захаров, Т.М. Титаренко, М.І. Юркевич), у дослідженнях з проблем праці (О.А. Прохватулов, В.Е. Семенов, В.О. Ядов).

Явна недостатність наукових досліджень відносно того, наскільки ефективність керівництва та стать пов'язані, обумовлена значною мірою неоднаковим представництвом жінок на керівних посадах вищого рівня (Ігнацій). Співвідношення представників різної статі серед вищого керівництва явно схиляється в бік чоловіків (Heilman; Kyriakidou). Разом з тим ця тенденція не повинна блокувати наукові пошуки в сфері виявлення особливостей реалізації управлінської діяльності жінками-керівниками, визначення впливу комунікативних властивостей на їх діяльність. Отримання таких даних має надзвичайне значення для системи професійної освіти (врахування особливостей організації комунікативної взаємодії представниками різної статі, оволодіння майбутніми менеджерами конструктивними комунікативними стратегіями), як у закладах вищої освіти, так і в системі підвищення кваліфікації управлінців,

Проведений теоретичний аналіз довів актуальність вирішення проблеми впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності, і водночас її недостатнє теоретичне і практичне опрацювання, що і обумовило вибір даної теми для дипломної роботи.

Об'єкт дослідження: комунікативні особливості керівників

Предмет дослідження: вплив комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності.

Мета дослідження: полягає у теоретичному обґрунтуванні та експериментальному підтвердженні впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності.

Відповідно меті визначено **завдання** дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз ступеню вивчення проблеми впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності.
2. Визначити методичну базу дослідження.
3. Провести експериментальне дослідження комунікативних особливостей жінок-керівників.
4. Виявити вплив комунікативних особливостей жінок-управлінців на ефективність їх управлінської діяльності.
5. Розробити практичні рекомендації щодо шляхів підвищення комунікативних властивостей для жінок-керівників..

Методи дослідження:

Теоретичні: аналіз та систематизація, класифікація та конкретизація літератури , узагальнення та порівняння теоретичних та експериментальних даних , формування висновків.

Емпіричні: з метою виявлення впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності нами було відібрано ряд психодіагностичних методик :

а) для дослідження комунікативних та організаторських здібностей “Оцінка комунікативних і організаторських здібностей – КОЗ” (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)

б) для дослідження стилю управління “Діагностика схильності до певного стилю керівництва” (Є.П. Ільїн)

в) для дослідження ефективності управлінської діяльності «Оцінювання управлінської діяльності» (Л. Сватушке, модифікація О.Філь, О. Алексєєва,)

Статистичні: для обробки даних емпіричного дослідження було використано методику кореляції Пірсона.

Практичне значення даної дипломної роботи полягає у тому що, отримані результати дослідження можуть бути використані для проведення лекцій, семінарів у соціальній психології, психології управління та інших

дисциплінах, а в подальшому вивчені питання впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності. також для проведення тренінгів щодо підвищення кваліфікації та професійної підготовки керівників.

Структура дипломної роботи: Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 40 найменувань, 4 додатки. Основний зміст роботи викладений на сторінках 11-43 і містить 6 таблиць, 1 діаграму. Загальний обсяг роботи – 57 сторінок

РОЗДІЛ 1

Теоретичні засади вивчення впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності

1.1. Особливості управлінської діяльності

В науці існує багато визначень таких понять, як «управлінська діяльність» та «управлінська праця». Саме тому ми розглянемо цю тему за допомогою загального критерію “управління”.

Управління - це багатогранна і досить складна категорія, саме тому вона вивчається з різних підходів. Наприклад, таких як: управління як мистецтво виконувати роботу; управління як наука (область знань людей); управління як функція (вид діяльності); управління як процес; управління як діяльність людини, що здійснюється через управління організацією; менеджмент як орган управління або апарат управління.

Вивчаючи дану категорію з погляду різних підходів щодо пояснення даного поняття, виникають певні відмінності у трактуванні терміну «управління». Наприклад, енциклопедичний словник з управління організацією пояснює термін управління як «вплив суб'єкта на все, що він намагається підкорити своїй волі, змінити, перетворити, націлити на досягнення мети» [17].

На думку Мурашко М. І. управління - це процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей або їх спрямованість на досягнення мети організації [11].

Управління - це діяльність людини, спрямована на яку, вона організовує і підпорядковує своїм інтересам певні елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації або іншого об'єкта управління. [1], [3].

Управління здійснює активний вплив на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів роботи, підтримання стану впорядкованості та динамічної рівноваги з зовнішнім середовищем.[4]

Управління активно впливає на параметри будь-якого об'єкта, щоб усунути

небажані відхилення від заданих режимів роботи, підтримуючи стан порядку та динамічний баланс із зовнішнім середовищем. [4]

Дуже часто управління або керівництво здійснюється в системах, де існують причинно-наслідкові зв'язки, які в рамках цієї базової якості здатні переходити з одного стану в інший. Цей процес забезпечує збалансованість і розвиток системи, зберігаючи її якісну визначеність, підтримуючи інтенсивну взаємодію з навколишнім середовищем. Так, оскільки ці системи функціонують в умовах, коли відбуваються постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Своєчасна перебудова організаційно-функціональних структур системи відповідно до властивих їй зразків і тенденцій дозволяє краще та швидше реагувати на ці зміни, і це є завданням управління. [8]

У науковій літературі термін управління - це поняття, що характеризує впорядкованість взаємодії певної сукупності елементів або компонентів природи, суспільства, самої людини. Іншими словами, управління - це структура та функції з організації, збереження та розвитку системи певним чином. Це процес нормалізації, який підтримує систему у заздалегідь визначеному кількісному та якісному стані або переводить її в новий [1], [2].

За допомогою управлінської діяльності органи місцевого самоврядування та органи державної влади виконують функції державного управління.

Управлінська діяльність — сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей умінь, навичок, засобів, способів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління [15].

Інтелектуальний характер управлінської діяльності, виявляється в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, що спрямовані на змінення у бажаному напрямі стану та розвитку суспільних процесів, свідомості, поведінки та діяльності людей. Вона повинна мати здатність відтворювати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати засоби, ресурси і резерви, що є в ній наявні, знаходити різні можливі способи її покращення та переведення на новий рівень.

Складне соціально-психологічне явище з чітко вираженою основою волі,

ще одне визначення управлінської діяльності. Людина яка зайнята цим видом діяльності, майже постійно здійснює такі розумові та вольові операції, як аналіз, оцінювання, прогнозування, вибір, виконання і підпорядкування прийняття рішення, контролю тощо.

Всі види діяльності, в тому числі і управлінська діяльність, може відзначатися різним рівнем її якісних параметрів, від чого буде залежати рівень її ефективності, більший чи менший. Хоча це обумовлюється багатьма факторами, але в перш за все залежить від тих професійних й особистісних якостей керівника, необхідність в яких зумовлюється характером та змістом управлінської діяльності. Тобто, головними факторами, які впливають на її ефективність, це особливі здібності в управління.

На ефективність управління можуть впливати різноманітні чинники, до яких відносяться:

- фізичні та розумові можливості людини, її здатність здійснювати управлінську діяльність;
- засоби виробництва, які допомагають людині, колективу, суспільству виробляти все необхідне для життя, іншими словами підсилює розумові та фізичні здібності людини;
- соціальні умови, що позитивно впливають на розвиток творчих здібностей окремого працівника та колективу в цілому;
- сукупний вплив попередніх чинників, посилені їх інтеграцією.

Від того, чи володіє людина такими здібностями залежить не тільки ефективність, а й сама можливість реалізації функцій управління. Тому поняття здібностей у зв'язку з цим відіграє важливу роль при вивченні управлінської діяльності. Ще один важливий фактор, який впливає на вибір стилю керівництва виступають комунікативні особливості керівника.

Ефективне управління вимагає володіння знаннями того, як спілкуватися з різними групами на підприємстві, включаючи робітників, менеджерів, клієнтів та інвесторів. Кожній групі може відповідати різний стиль спілкування та керівництва, і хоча лідери повинні мати можливість адаптуватися на основі

групи, з якою вони спілкуються в даний момент, існують основні принципи ефективного спілкування з керівництвом, що загалом сприяють успіху та співпраці.

Також управлінська діяльність розглядається, як сукупність управлінських процесів, що становлять цілеспрямовані рішення і дії, які здійснюють менеджери в певній комбінації та послідовності.

Кожна управлінська діяльність складається з таких етапів, що показані в таблиці 1.1.1.

Таблиця 1.1.1

Етапи управлінської діяльності

Етапи	Опис
1. Планування	На цьому етапі зачіпаються проблеми визначення майбутньої стратегії. За своєю суттю функція планування повинна відповідати на три питання: наскільки близька організація до досягнення встановленої мети; в якому напрямку необхідно розвиватися організації; якими способами вона має намір досягти мети.
2. Організація	На цьому етапі формуються основні аспекти управлінських рішень, режими функціонування, забезпечується наявність всіх необхідних ресурсів
3. Мотивація	Цей етап необхідний для заохочення працівників в досягненні мети організації. Необхідно вирішити, як буде заохочуватися успішна діяльність працівників, а також як буде каратися недобросовісна діяльність.
4. Координація;	На етапі координації надзвичайно важливими є регулювання і постійна діагностика системи управління. Координація може включати діяльність керівника, який дивиться, як проходить процес. Можливо, необхідно щось поправити в діяльності, щоб забезпечити максимально ефективний процес. Також варто відзначити, що однією з форм координації можуть виступати наради.
5. Контроль і оцінка	Контроль і оцінка є формою зворотного зв'язку. Необхідна своєчасна перевірка якості діяльності на кожному етапі. Також варто підтримувати оптимальну швидкість виконання діяльності. Якщо система контролю і оцінки добре налагоджена, то підвищується ефективність роботи організації
6.Коригування (можливо).	Етап коригування - можливо, щось у діяльності організації відбувається не зовсім правильно, можливо необхідно вжити якихось заходів, можливо незадовільна структура або система мотивації не працює. Ці процеси розвиваються і удосконалюються разом з організацією.[18], [19]

До особливостей управлінської діяльності можна віднести деякі важливі принципи, які ми розглянули в таблиці 1.1.2

Таблиця 1.1.2

Принципи управлінської діяльності

Принципи	Характеристика
1. принцип науковості	необхідно виявляти і розуміти причини розбіжності мети і результату, бачити відмінності між теоретичною діяльністю і практичною, знати особливості великих систем і способи роботи в них
2. принцип системності та комплексності	даний принцип передбачає здатність бачити найбільш значимий комплекс взаємопов'язаних і взаємообумовлених підсистем, що входять в організацію
3. принцип єдиноначальності і колегіальності у виробленні рішень	керівник організації несе відповідальність за виконання колективно прийнятого рішення
4. принцип демократичного централізму	раціональне поєднання централізованого (керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень) та децентралізованого (розподіл повноважень по нижчим рівням управління) почав в управлінні, відповідність прав і відповідальності між керівником і колективом
5. принцип балансу влади	основний закон полягає в тому, що рівень впливу керівництва на підлеглих є рівним ступеня залежності підлеглих від керівництва
6. принцип оптимального поєднання галузевих	(інтереси організацій) і територіальних інтересів (екологія, зайнятість населення, соціальні проблеми, також багато іншого)
7. принцип пріоритетності	черговість дій з урахуванням значущості етапів робіт
8. принцип оптимального поєднання позитивної синергичності в діяльності організації	полягає в загальній зацікавленості в результатах праці і раціональної змагальності (конкуренції) між її учасниками
9. постійний облік	постійний облік психологічних, вікових, статевих та культурно-етнічних особливостей працівників і їх мотивацію.[10]

Виходячи з цього можна сказати, що до особливостей управлінської діяльності відносять:

- розумову працю менеджера, яка полягає в трьох основних видах діяльності:

- організаційно-адміністративна і виховна;
- аналітична, конструктивна і творча;

- операторська, тобто інформаційно-технічна.
 - менеджер бере участь у створенні матеріальних благ і наданні послуг опосередковано, за допомогою праці інших працівників.
 - предметом праці є інформація, а як засіб праці виступає організаційна та обчислювальна техніка
 - результатом управлінської діяльності є управлінські рішення.

1.2. Комунікативні здібності в управлінській діяльності

У кожному конкретному виді діяльності виявляються вміння і здібності, що є провідними для неї. У професіях, що за своїм змістом пов'язані з активною взаємодією людини з іншими людьми, стрижневими виступають комунікативні й організаторські здібності, без яких не може бути забезпечений успіх у роботі. Головний зміст діяльності працівників таких професій керівництво колективами, навчання, виховання, культурно-просвітницьке й побутове обслуговування людей і т.ін.

Рівень розвитку комунікативних здібностей багато в чому визначає комунікативний потенціал особистості. Комунікативні здібності мають широкий діапазон дії і визначають як комунікативний аспект соціального поведіння, так і спеціальну комунікативну діяльність. У найбільш загальному змісті комунікативні здібності можна визначити як здатності, що забезпечують ефективність спілкування особистості з іншими людьми і психологічною сумісністю у спільній діяльності.

Комунікативні здібності формуються й виявляються в процесах комунікації, тобто обміні інформацією між людьми за допомогою знаків і символів, при якому інформація передається цілеспрямовано, приймається вибірково, а взаємодія здійснюється відповідно до певних правил і норм. Хоча деякі психологи говорять про те, що комунікативні здібності виявляються в трьох сторонах спілкування індивіда: комунікативній – у засобах передачі інформації; інтерактивній – у способах і прийомах психологічної дії за спільної

діяльності; перцептивній – у міжособистісному сприйнятті, оцінюванні та взаєморозумінні людей [8].

Проблему комунікативної компетентності управлінських кадрів у своїх працях досліджують Н. І. Білик (2015), К. О. Богатирьов, Т. Р. Браніцька (2016), О. В. Брюховецька, Г. М. Гремитських, О. І. Гринчук, Н. О. Зуєнко, О. Ю. Кошинець, Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. В. Погрібняк, І. С. Шпильова (2017) та ін.

Здатність до спілкування припускає і високий ступінь соціально-психологічної адаптації, тобто активне пристосування індивіда до умов нового соціального середовища, уміння направляти психологічну дію на навколишніх, переконувати їх і викликати прихильність до себе. Визначення структури комунікативних здібностей має певну складність, оскільки існують різні погляди на процес спілкування і на властивості особистості, що забезпечують успішність у спілкуванні.

Наприклад, Л. Тайер виділяє два типи комунікативних здібностей: стратегічні, що виражають можливості особистості розуміти комунікативну ситуацію, правильно в ній орієнтуватися і відповідно до цього формувати певну стратегію поведінки; тактичні здібності, що забезпечують особисту участь у комунікації [2].

А.А. Кидрон виділяє комунікативні уміння як елемент структури комунікативної здатності.

1. Здатність оптимізувати міжособистісні відносини в мікроколективах.
2. Сукупність навичок сприйняття, розуміння й оцінювання інших – соціальна сензитивність.

3. Фактори впливовості: стабільність Я-концепції, спонтанність. Комунікативні здібності є складним проявом особистості, що охоплює всі сфери прояву особистості: інтелектуальну, емоційну, вольову. І.О. Васильєв у структурі комунікативних здібностей виділяє три основні підструктури й одну на них накладену, фундаментальну для всіх трьох, елементи якої - колективізм, професійність, прагнення до спілкування, доброзичливість, скромність, вимогливість до себе, досвід суспільної діяльності, стеничність емоцій,

активність, самовладання, кмітливість, організованість.

Перша підструктура – гностичні здібності, як здатність людини розуміти інших людей. Її елементи: прагнення до розуміння інших, уміння слухати партнера по спілкуванню, спостережливість.

Друга підструктура - експресивна здатність як здатність до самовираження свого обличчя. Її елементи: прагнення бути зрозумілим іншими, правдивість, культура мови, довіра до партнерів.

Третя підструктура - інтеракційна здатність як здатність адекватно впливати на партнерів спілкування. Її елементи: вимогливість, увічливість, такт, дисциплінованість, рішучість [6].

Аналізуючи комунікативні здібності, що забезпечують професійне спілкування, О.М. Леонтьев [14] виділяє дві основні групи цих здібностей: перша з них пов'язана з уміннями використовувати особистісні особливості у спілкуванні, а друга – з володінням технікою спілкування і контакту. Ці дві групи здібностей поєднують цілий комплекс якостей особистості (і своєрідних умінь), що забезпечують успішну участь у спілкуванні, наприклад: здатності керувати своєю поведінкою у спілкуванні, комплекс перцептивних здібностей, пов'язаних з розумінням і врахуванням у спілкуванні особистих особливостей іншої людини, з уміннями моделювати особистість іншого; здатності встановлювати, підтримувати контакт, змінювати його глибину, входити і виходити з нього, передавати і перехоплювати ініціативу в спілкуванні; здатності оптимально будувати свою мову в психологічному відношенні. «Осердям» комунікативних здібностей, на думку О.О. Бодалева [5] є сприйняття і розуміння людини людиною.

Ефективне спілкування, безсумнівно, є найважливішою ознакою успішних керівників. Коли ми говоримо про спілкування, воно не просто передбачає розмову, а включає такі навички, як ефективне використання невербальної мови, вміння читати, вміння добре писати, а також активне слухання. Ці навички є критично важливими для того, щоб люди могли налагодити міцні стосунки та позитивно впливати на інших людей.

Управлінська діяльність має в своїй основі лідерство, як процес соціального впливу, завдяки якому лідер або управлінець отримує підтримку з боку інших членів спільноти для досягнення мети. Пояснення лідерства знайшло відображення в декількох теоріях: функціональної, поведінкової та інших, а також інтегральної теорії лідерства.

Ефективний керівник завжди є лідером в своєму колективі, а спілкування між лідерами включає безліч атрибутів і передбачає, що лідери повинні зосередитись на тому, щоб послідовники чітко розуміли бажані цілі та бачення.

1.3. Гендерні відмінності в організації управлінської діяльності

Гендером називається спектр характеристик, що відносяться до маскулінності і фемінності. Залежно від контексту, під такими характеристиками можуть матися на увазі соціальні структури (зокрема, гендерні та інші соціальні ролі) або гендерна ідентичність. Гендерна ідентичність не пов'язана з сексуальною орієнтацією.

Гендерною психологією є розділ диференціальної психології, в якому вивчаються закономірності поведінки людини в суспільстві, певні його біологічною статтю, соціальним підлогою (гендером) і їх співвідношенням.

У гендерних дослідженнях соціальної психології вивчаються такі феномени, як: соціалізація, забобони, дискримінація, соціальне сприйняття і самосприйняття, самоповага, виникнення соціальних норм і ролей.

Сьогодні у сучасних умовах розвитку ринкової економіки відбулися значні зміни в різних сферах суспільства, що спричинили за собою і зміну ставлення до багатьох явищ і процесів, що вплинув, в свою чергу, на становище, статус, роль чоловіків і жінок в соціально-трудовій сфері. У зв'язку з чим зріс інтерес учених до дослідження гендерних аспектів.

В даний час дослідження гендерних відносин поступово стає невід'ємною частиною більшості соціальних і гуманітарних наук. Проблематика гендерних відмінностей в організації управлінської діяльності носить комплексний

характер, перебуваючи на стику різних областей знань (економічних, психологічних, соціологічних, управлінських), і вимагає спеціального вивчення, що особливо актуально в умовах гендерної рівності, але на практиці існує гендерна асиметрія і норми, стереотипи, а правила поведінки в цій області носять суперечливий характер.

Можна сказати, що виняткова патріархальність сучасного суспільства плавно відходить у минуле. Аналіз змін, що відбуваються в сучасному менеджменті, показує, що співвідношення кількості чоловіків і жінок на управлінських посадах стрімко змінюється. Нова тенденція в управлінні призводить до послідовного закріплення жінок на місцях керівників різних організацій, фірм, компаній. Все більше з'являється жінок-підприємців, які часом є більш успішними, ніж чоловіки.

За проблематикою гендерних особливостей в управлінні у даний час існує безліч досліджень, суперечливих поглядів. На тлі зростаючого наукового інтересу до проблем, пов'язаних з чоловічою і жіночою стратегією управління, впливом підлеглих і керівників, можна зіткнутися з так званим «низьким рівнем культури керівників», адже керівники часто не розуміють самого значення слова «гендер» або відводять йому роль досить незначну

Поняття «гендер» вказує на соціальний статус і соціально-психологічні характеристики особистості, які пов'язані зі статтю і сексуальністю, що є соціально детермінованими особистісними та діловими якостями чоловіків і жінок, які проявляються і в професійній діяльності.

Жінки в корпоративному керівництві складають невелику, але важливу підгрупу більшої кількості жінок у бізнесі. І менеджери, і чоловіки, і жінки вважають, що чоловіки частіше мають характеристики, пов'язані з успішним керівництвом, що підтримує концепцію того, що діючий чоловік на керівних посадах отримує кращу підтримку та дотримання [38]. Жінки стикаються з унікальним випробуванням, коли перебувають на керівних посадах, оскільки на них сприймають негативно, приймаючи сприйняті чоловічі характеристики, які допомагають у лідерстві та управлінських успіхах [27].

Жінки-лідери, як правило, надають своїм послідовникам відповідні вказівки, задають питання та шукають зворотного зв'язку. Ці люди завжди прозорі у своєму спілкуванні, щоб одержувач інформації не розгубився. Вони також готові пояснити незрозумілі питання та забезпечити, щоб послідовники завжди були задоволені наданою інформацією. В результаті виступ команд завжди рухається в правильному напрямку.

Не існує “найкращого” стилю спілкування для всіх ділових взаємодій, але, як правило, жінки мають перевагу в середовищі співпраці, де навички слухання, інклюзивна мова тіла та емпатія вище цінуються. Чоловіки ж легше беруть на себе відповідальність і вважаються більш ефективними в середовищах, де необхідно діяти вкрай рішучо..

Жінки демонструють більше «теплих» сигналів мови тіла. Вони частіше зосереджуються на тих, хто говорить, орієнтуючи голову та тулуб назустріч учасникам. Вони нахиляються вперед, посміхаються, синхронізують свої рухи з іншими, кивають і нахиляють голови (універсальний сигнал прослуховування, буквально «даючи комусь вухо»).

Ефективність керівництва залежить від стилю керівництва, який демонструє відповідна стать. Чоловіки інструментальні, компетентні, раціональні та напористі, тоді як жінки чуйні, теплі, тактовні та виразні [23], [24], [40]. Типова поведінка жінок та чоловіків також визначаються як комунікативна та агентська поведінка. Комунікативна поведінка характеризується як добра, ласкава, співчутлива, міжособистісно чуйна, вихована і ніжна. Агентська поведінка характеризується як агресивна, амбіційна, домінуюча, незалежна і впевнена у собі [21].

Ці гендерні стереотипні характеристики породжують відповідні стилі керівництва: авторитарний стиль керівництва, представлений чоловіками або трансформаційний (демократичний) стиль керівництва, який демонструють жінки [25], [27], [29]. Загалом всі риси лідерства відображають або жіночність, або виміри маскулітності гендерних стереотипів.

Орієнтація жінок є міжособистісною, тобто передбачає уважність до

людей, тоді як чоловіки більше приділяють увагу завданням [26], [30].

Відповідно до сприйняття підлеглими, компоненти демократичного стилю керівництва більше відповідають жіночому роду, а роль та складові транзакційного лідерства, тобто авторитарний стиль, більше узгоджуються з чоловічим родом [32], [37]. Жінки відрізняються від чоловіків, будучи менш ієрархічними, більш схильними до співпраці, а також чутливими до покращення чужого відчуття і власної гідності [33], [36].

Отже, компоненти демократичного стилю управління характеризують жіноче керівництво, а компоненти авторитарного стилю більше відповідають чоловічій гендерній ролі. [20], [31].

Не тільки керівник, але й організація також має гендерна орієнтацію, що пояснюється нижче.

Жодна організація не має дуже значної переваги для жінки з точки зору культури праці. Соціальне середовище будь-якої організації є більш чоловічим в природі, тобто традиційно і переважно вищі керівні посади зайняті чоловіками. Раніше гендерні управлінські дебати про стиль керівництва стверджували думку, що характеристика успішного менеджера обумовлена перш за все чоловічими особливостями.[38], [39].

Зазвичай, вступивши до компанії, жінки часто намагаються перейняти риси та поведінку, типові для чоловіків-менеджерів, щоб досягти успіху в чоловічому робочому середовищі [35]. Це одна з перешкод, з якими стикаються жінки, коли вступають в будь-яку організацію на керівну роль [28], [22]. Часто їм "не вдається" здобути успіх, оскільки вони оцінюються у наборі культури праці чоловіками, що мають типові чоловічі стандарти і критерії [34].

Жінки-лідери ефективні, коли їх гендерні риси відповідають їхньому стилю керівництва, який вони демонструють в організації.

Гендерні відмінності в управлінській діяльності

Характеристика	Чоловіки	Жінки
Спосіб подолання перешкод	Інтелект, сила	Хитрість, спритність
Орієнтованість на проблеми	Перспективна	Поточна
Потреба в емоційних стимулах	Знижена	Підвищена
Основа рішень	Розсудливість	Чуттєвість
Характер	Замкнутий	Відкритий
Ставлення до зовнішнього світу	Реалістичне, критичне	Ідеалізоване, інтуїтивне
Поведінка	Стримана	Емоційна
Переважаючий тип мислення	Словесно-логічний	Наочно-дієвий
Об'єкт уваги	Зміст	Форма
Спостережливість і точність	Знижені	Підвищені
Орієнтованість	Ділова	Особиста
Ставлення до інших	Прямолінійне	Гнучке
Дія словесного заохочення	Розслабляюча	Збудлива
Реакція на критику	Агресивна	Спокійна

Чоловіки можуть охопити події цілком і в перспективі, а жінки краще аналізують деталі, вирішують поточні питання і більшою мірою проявляють емоційність у взаєминах з колегами та управлінських ситуаціях в цілому.

У жінок перші позиції займають такі якості і вміння:

- вміння йти на компроміс, гнучко вести переговори, враховуючи позиції інших сторін;
- впевненість в собі і своїй місії;
- вміння діяти в ситуації конфлікту і загрози ризику;
- постійна готовність до змін, нововведень;
- здатність швидко робити вибір;
- вміння ефективно використовувати здібності і вміння інших людей;
- тверезе ставлення до нововведень, здоровий консерватизм;
- вміння протистояти тиску і натиску, відстоювати свою позицію;
- вміння жити сьогоднішнім днем, «тут і зараз» [7].

У чоловіків відзначені наступні провідні якості і вміння:

- постійна готовність до змін, до нововведень;
- вміння при необхідності нав'язувати свою позицію;
- вміння відчувати себе вільним і отримувати вигоду в рамках прийнятих обмежень і правил;
- вміння ефективно використовувати здібності і вміння інших людей;
- вміння використовувати чужі ідеї для реалізації своїх цілей;
- вміння діяти в ситуації конфлікту і загрози ризику;
- вміння справляти враження, налагоджувати і підтримувати відносини з іншими людьми;
- впевненість в собі і своїй місії;
- вміння протистояти тиску, відстоюючи свою позицію [9].

Досліджуючи гендерні відмінності в управлінській сфері, В.О. Ковальов зазначає, що жінки вибирають керівництво, орієнтоване на відносини, оскільки за своєю природою вони більш емоційні, а чоловіки демонструють орієнтацію на завдання, так як частіше характеризуються наполегливістю і цілеспрямованістю. Також чоловічий стиль більш ефективний або в структурованих ситуаціях і при вирішенні простих завдань, або в ситуаціях з високим ступенем невизначеності, а жіночий стиль дає найбільшу ефективність в рутинних умовах [13]. Здебільшого, жінки легше справляються з більш відповідальними завданнями, ніж чоловіки.

З точки зору А.М. Шевельової, чоловіки-керівники найчастіше вибирають агресивний стиль керівництва, вважаючи, що якщо керівник по таким критеріям як професіоналізм, досвід, компетентність, винахідливість, відповідальність, готовність до ризику і швидкість у прийнятті рішень, перевершує своїх підлеглих, вони повинні виконувати його розпорядження.

О.В. Королева відзначає, що чоловіки, як правило, використовують лідерство в стилі угоди, представляючи робочі відносини як серію обмінів - угод з підлеглими у вигляді нагороди за добре виконані доручення або покарання за неадекватна поведінка, частіше використовують позиційну владу, намагаються підвищити свій авторитет і удосконалити методи керівництва підлеглими. їх

методи в цілому спрямовані на перебудову сфери правил і норм [12].

Зараз в управлінській сфері жінки діють інакше. Так, на думку Дж. Роузнер, жінки користуються своїм унікальним умінням спілкуватися і керують зовсім не так, як чоловіки. Вони домагаються успіху не всупереч тому, що деякі людські риси завжди вважалися «жіночими» і не годилися для керівника, а завдяки цьому [16]. Жінки, часто, практикують в лідерстві розвиток взаємодії, що ініціює підлеглих інтегрувати особисті та колективні інтереси. Вони пов'язують свою владу більше з особистісними характеристиками, ніж з формальним статусом.

Можна виділити відмінності і в демонстрації свого професіоналізму чоловіками і жінками. Так, чоловік схильний впевнено братися за виконання навіть нового і складного для себе завдання, сподіваючись розібратися «по ходу справи». При такому ж (або навіть більш високому) рівні компетентності жінка може не приховувати своїх сумнівів, вагань у виборі рішення, відсутності якогось-небудь навичку або потрібних знань. Сумнів жінки в своїй здатності виконати завдання в цих випадках може бути ознакою підвищеної відповідальності, а не недостатній професіоналізм [18].

Висновки до першого розділу

Враховуючи вище сказане, можна зробити висновок:

1. Управлінська діяльність, як і будь-яка інша діяльність, може характеризуватися різними рівнями її якісних параметрів, виконуватися з більшою чи меншою ефективністю. Це визначається багатьма факторами, але в першу чергу залежить від тих особистісних і професійних якостей керівника, необхідність в яких визначається змістом і характером управлінської діяльності. Іншими словами, головними факторами її ефективності виступають специфічні управлінські здібності.

2. Загалом управлінська діяльність визначається, як процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей, орієнтуючи її на досягнення мети організації.

3. Важливою умовою ефективної діяльності керівника є наявність у нього комунікативних здібностей.

4. У дослідженнях, присвячених гендерним відмінностям, стверджується, що жінки є демократичними лідерами, оскільки ознаки демократичного стилю керівництва більше відповідають жіночій гендерній ролі. Чоловіки є авторитарними лідерами так як складові цього стилю керівництва більше відповідають чоловічій гендерній ролі. Тобто, від жінок очікується більше показів демократичної лідерської поведінки, ніж від чоловіків.

Можна сказати, що сьогодні для жінок-керівників важливою умовою ефективності управлінської діяльності є наявність комунікативних здібностей, адже завдяки комунікації жінки здатні до ефективного керівництва.

РОЗДІЛ 2

Емпіричне дослідження впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності

2.1. Організація експериментального дослідження та підбір методичного інструментарію

В даному розділі розкриваються основні завдання психологічного дослідження впливу комунікативних здібностей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності та здійснюється робота над визначенням головних етапів його проведення. Також описується хід проведення емпіричного дослідження, здійснюється аналіз та інтерпретація отриманих результатів, після чого робиться їх узагальнення та розробка практичних рекомендацій стосовно даної проблематики.

Здійснений нами теоретичний аналіз наукової літератури з проблеми комунікативних здібностей в управлінській діяльності жінки-керівника дав змогу висвітлити фактори впливу рівня комунікативних здібностей на ефективність управління. Залежно від рівня розвитку комунікативних здібностей визначається на скільки ефективною буде управлінська діяльність, що в свою чергу визначає успішність всієї організації. Саме тому вивчення даної проблематики є актуальною на даний момент і досліджується в різних галузях, особливо в психології управління. Наше експериментальне дослідження полягає у виявленні впливу комунікативних здібностей на ефективність управлінської діяльності жінки-керівника.

З метою визначення комунікативних особливостей та ефективності управлінської діяльності жінок-керівників було проведено експериментальне дослідження, учасниками якого стали керівники магазинів «Pandora» віком від 21 до 40 років жіночої статі. Вибірку становили 40 респондентів.

Проведення експериментального дослідження передбачало вирішення наступних завдань:

1. Визначити організаційні етапи проведення дослідження та підібрати методичний інструментарій для визначення ефективності управлінської діяльності та діагностики комунікативних та організаторських здібностей.

2. Дослідити схильність респондентів до певного стилю керівництва.

3. Здійснити аналіз та інтерпретацію отриманих результатів та відповідно до цього розробити практичні рекомендації щодо даної проблематики.

Відповідно до теми нашої дипломної роботи для проведення емпіричного дослідження комунікативних особливостей жінки керівника в управлінській діяльності, ми обрали 3 методики, а саме:

А) для дослідження комунікативних та організаторських здібностей «Оцінка комунікативних і організаторських здібностей – КОЗ» (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина)

Б) для дослідження стилю керівництва «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» (Є.П. Ільїн)

В) для дослідження ефективності управлінської діяльності «Оцінювання управлінської діяльності» (Л. Сватушке, модифікація О.Філь, О. Алексеєва)

Першою з метою дослідження рівня розвитку комунікативних і організаторських здібностей було використано методику «Комунікативні та організаторські здібності» (КОЗ), розроблену В.В. Синявським та Б.А. Федоришиним.(Додаток А)

Дана методика складається з тексту опитувальника, що містить 40 запитань, та бланку відповідей. Вона допомагає оцінити рівень організаторських та комунікативних здібностей, що проявляються в поведінці, міжособистісних відносинах, різних сферах діяльності, в тому числі і керівництва.

Аналізуючи результати ми можемо визначити рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей. Виділяють 5 рівнів розвитку здібностей:

1) низький рівень прояву комунікативних та організаторських здібностей;

2) рівень нижче середнього – ці люди відчувають невпевненість, особливо у новій компанії, не прагнуть до спілкування, не дуже ініціативні і намагаються не приймати рішення самостійно;

3) середній рівень – вони не проти нових знайомств, вільно спілкуються з іншими людьми, але їх потенціал здібностей не стійкий;

4) високий рівень – швидко заводять нові знайомства, займаються громадською діяльністю, раді проявити ініціативу у спілкуванні, можуть спокійно приймати рішення самостійно, навіть у критичних ситуаціях;

5) дуже високий рівень прояву комунікативних та організаторських здібностей – ці люди відчувають бажання спілкуватися, із задоволенням займаються громадською діяльністю та швидко орієнтуються у кризових ситуаціях, це люди, що звикли проявляти ініціативу.

Тобто, за допомогою цієї методики, що складається із 40 питань, ми можемо визначити, як окремо коефіцієнти комунікативних та організаторських здібностей, так і узагальнений рівень здібностей.

Наступною методикою ми обрали “Діагностика схильності до певного стилю керівництва” (Є.П. Ільїн) (Додаток Б), що допомагає дослідити певний стиль керівництва в управлінні. Адже стиль керівництва взаємопов'язаний загалом з управлінською діяльністю та її ефективністю. Також проаналізувавши наукові джерела, ми визначили, що жінкам більше притаманний демократичний стиль керівництва. Ця методика включає опитувальник з варіантами відповідей («а», «б», «в») та бланк відповідей, всього 18 запитань.

В результаті методики, ми отримаємо дані щодо схильності до певного стилю управління, а саме можливі такі варіанти:

Авторитарний (автократичний) стиль, що характеризується жорсткістю, яка необхідна в критичних ситуаціях та повним контролем.

Демократичний стиль, тобто природний стиль, де керівник розподіляє відповідальність і роботу між працівниками та дає часткову свободу дій.

Ліберальний стиль, що передбачає повну свободу підлеглих у прийнятті рішень, сам же керівник вступає лише в критичних ситуаціях.

Тобто, за допомогою цього опитувальника ми визначимо схильність респондента до того чи іншого стилю управління.

Заключна методика яку ми обрали, це «Оцінювання управлінської діяльності» (Л. Сватушке, модифікація О.Філь, О. Алексеєва) для дослідження ефективності управлінської діяльності, в нашому випадку жінок-керівників. Вона включає оцінку семи блоків управлінської діяльності, а саме:

- Врахування мотивації працівників
- Прийняття управлінських рішень
- Планування
- Організація діяльності
- Контроль діяльності
- Ефективна рекламна політика.
- ІТ – технології

Максимальна кількість балів у кожному блоці – 18, всього – 126. Чим більше балів керівник набрав, тим ефективніше його управлінська діяльність.

Ця методика допомагає оцінити ефективність, як кожного блоку керівництва, так і загально управлінської діяльності.

Тобто відповідно до теми нашої дипломної роботи щодо вивчення впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності, ми обрали методики, які найбільше відповідають меті нашого дослідження. А саме, наше експериментальне дослідження полягає у виявленні впливу комунікативних здібностей на ефективність управлінської діяльності жінки-керівника.

2.2. Аналіз та інтерпретація отриманих результатів

Аналіз результатів проведення констатувального експерименту, засвідчує той факт, що за допомогою психодіагностичної методики визначення рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей розроблену В.В. Синявським та Б.А. Федоришиним, яка спрямована на виявлення рівня розвитку

їхніх здібностей, було виявлено, що з усієї кількості респондентів 20% мають середній рівень розвитку комунікативних здібностей, 45% – високий рівень, 35% – дуже високий рівень розвитку необхідних здібностей. В той же час організаторські здібності розвинені у 5% респондентів нижче середнього, 22,5% на середнього рівні, 30% мають високий рівень і 42,5% керівників мають дуже високий рівень розвитку організаторських здібностей. Кількісні показники отриманих результатів подано в таблиці 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Кількісні показники рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей людини

<i>Рівень розвитку здібностей</i>	<i>Нижче середнього</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>	<i>Дуже високий</i>
Комунікативних	0%	20%	45%	35%
Організаторських	5%	22,5%	30%	42,5%

Кількісні показники таблиці 2.2.1 дають можливість констатувати той факт, що двадцята частина керівників мають розвиток організаторських здібностей на рівні нижче середнього, в той же час на цьому ж рівні серед комунікативних здібностей виявлено не було. Близько п'ятої частини респондентів мають середній рівень організаторських та комунікативних здібностей, тобто вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Майже половина опитуваних мають високий рівень комунікативних здібностей, і трохи менше цієї кількості опитуваних мають високий рівень організаторських здібностей, це значить, що вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, проявляють ініціативу у спілкуванні,

з задоволенням беруть участь у організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не за примусом, а згідно внутрішнім прагненням. І близько третини респондентів отримали дуже високий рівень комунікативних здібностей та близько половини мають той же рівень, але в розвитку організаторських здібностей, тобто вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе в новому колективі, ініціативні, воліють у важливій справі або в складній ситуації, що створилася, приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку та домагаються, щоб вона було прийнята товаришами.

За наступною методикою “Діагностика схильності до певного стилю керівництва” (Є.П. Ільїн), яка дала нам змогу виявити схильність респондентів до того чи іншого стилю управління, ми отримали такі результати, що лише 5% респондентів мають авторитарний стиль керівництва, 95 % - мають демократичний і 0% - ліберальний стиль управління.

Таблиця 2.2.2

Кількісні показники схильності до певного стилю керівництва

<i>Стиль керівництва</i>		
<i>Авторитарний</i>	<i>Демократичний</i>	<i>Ліберальний</i>
5%	95%	0%

За кількісними показниками, що представлені в таблиці 2.2.2, ми можемо сказати, що лише двадцята частина має авторитарний стиль керівництва, тобто надають перевагу повному контролю над підлеглими та самостійному прийняттю всіх рішень. Більша же частина опитуваних жінок має демократичний стиль керівництва, який ще називають природним стилем. Вони розподіляють відповідальність між собою та підлеглими, дають часткову свободу і приймають рішення самостійно лише, коли це вкрай необхідно. Керівників з ліберальним стилем управління серед наших респондентів виявлено не було.

Зробивши аналіз результатів методики «Оцінювання управлінської діяльності» (Л. Сватушке, модифікація О.Філь, О. Алексєєва), яка дала нам змогу оцінити ефективність управлінської діяльності жінок-керівників, ми виявили, що 70% жінок-керівників мають рівень вище середнього ефективності їх управлінської діяльності та 30% жінок мають високий рівень ефективності управління.

Таблиця 2.2.3

Кількісні показники ефективності управлінської діяльності

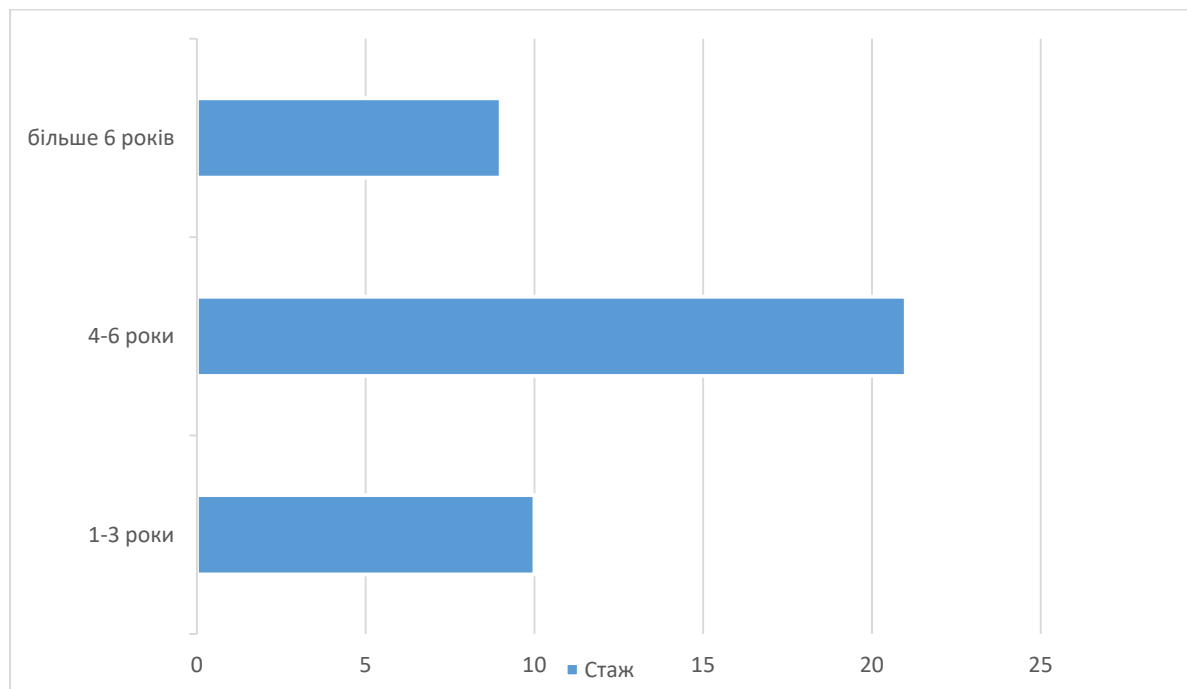
<i>Ефективність управлінської діяльності</i>					
	Низький рівень (0-20%)	Рівень нижче середнього (21-40%)	Середній рівень (41-60%)	Рівень вище середнього (61-80%)	Високий рівень (81-100%)
Загальна оцінка	0%	0%	0%	70%	30%
Врахування мотивації працівників	0%	0%	0%	65%	35%
Прийняття управлінських рішень	0%	0%	0%	60%	40%
Планування	0%	0%	12,5%	65%	22,5%
Організація діяльності	0%	0%	0%	65%	35%
Контроль діяльності	0%	0%	0%	60%	40%
Ефективна рекламна політика.	0%	0%	0%	57,5%	42,%
ІТ технології	0%	0%	0%	27,5%	72,5%

Згідно з кількісними показниками з таблиці 2.2.3, ми можемо сказати, що більша частина жінок-керівників отримали рівень вище середнього ефективності управління, що вважається хорошими показниками. І лише третя частина жінок проявили високу ефективність їх управлінської діяльності.

Щодо кожного критерію, то найвищі показники керівники показали у володінні ІТ-технологіями та ефективною рекламною політикою. Найменші ж показники були виявлені за критерієм планування, там близько десятої частини респондентів мають середній рівень. Керівників з низьким рівнем, рівнем нижче середнього та середнім рівнем ефективності управлінської діяльності виявлено не було.

Також, ми вважаємо, що на ефективність управлінської діяльності та рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей може впливати стаж роботи. Тому у нашому дослідженні були керівники зі стажем роботи від 1 до 10 років.

Визначимо кількість працівників відповідно стажу управлінської діяльності, порахувавши кількість працівників за їх стажем.



Діаграма 2.2.1. Кількість працівників відповідно стажу управлінської діяльності

З метою якісної інтерпретації отриманих результатів розрахуємо кореляції між сформованістю комунікативних здібностей і кожним конкретним показником по кожній методиці.

Для цього нами було зроблено статистичну обробку даних за кожним критерієм. За допомогою критерію Колмогорова-Смірнова ми визначили N-розподіл.

Потім застосовували критерій рангової кореляції Пірсона (додаток Д, таблиця 5).

Так, в процесі проведення кореляційного аналізу даних було виявлено, зв'язки між наступними показниками:

- між комунікативними здібностями та шкалою «Врахування мотивації працівників» існують значущі середні позитивні взаємозв'язку ($r = 0.522$ ***, $p < 0,001$). Із зростанням показників за шкалою «Комунікативних здібностей» також зростають показники за шкалою «Врахування мотивації працівників».

- були виявлені значущі помірні позитивні взаємозв'язку між шкалою «Комунікативні здібності» і шкалою «Планування» ($r = 0.482$ **, $p < 0,01$). Зі збільшенням показників за шкалою «Комунікативні здібності» також збільшуються показники за шкалою «Планування».

- були виявлені значущі помірні позитивні взаємозв'язку між шкалою «Комунікативні здібності» і шкалою «Організація» ($r = 0.379$ *, $p < 0,05$). Чим більшою мірою виражені показники за шкалою «Комунікативні здібності», тим більше виражені показники за шкалою «Організація».

- були виявлені значущі помірні позитивні взаємозв'язку між шкалою «Комунікативні здібності» і шкалою «Ефективна рекламна політика» ($r = 0.377$ *, $p < 0,05$). Зі збільшенням показників за шкалою «Комунікативні здібності» також збільшуються показники за шкалою «Ефективна рекламна політика».

- були виявлені значущі помірні позитивні взаємозв'язку між шкалою «Комунікативні здібності» і шкалою «ІТ-технології» ($r = 0.444$ **, $p < 0,01$). Із зростанням показників за шкалою «Комунікативні здібності» також зростають показники за шкалою «ІТ-технології».

- були виявлені значні сильні позитивні взаємозв'язку між шкалою «Комунікативні здібності» і шкалою «Загальна оцінка ефективності»

($r = 0.701$ ***, $p < 0,001$). Чим більшою мірою виражені показники за шкалою «Комунікативні здібності», тим більше виражені показники за шкалою «Загальна оцінка ефективності».

- існують значні середні позитивні взаємозв'язку між шкалою «Комунікативні здібності» і шкалою «Стаж» ($r = 0.625$ ***, $p < 0,001$). Зі збільшенням показників за шкалою «Комунікативні здібності» також збільшуються показники за шкалою «Стаж».

- існують значні помірні позитивні взаємозв'язку між шкалою «Організаторські здібності» і шкалою «Організація» ($r = 0.329$ *, $p < 0,05$). Чим більшою мірою виражені показники за шкалою «Організаторські здібності», тим більше виражені показники за шкалою «Організація».

- існують значні помірні позитивні взаємозв'язку між шкалою «Організаторські здібності» і шкалою «Загальна оцінка ефективності» ($r = 0.378$ *, $p < 0,05$). Чим більшою мірою виражені показники за шкалою «Організаторські здібності», тим більше виражені показники за шкалою «Загальна оцінка ефективності».

- були виявлені значущі середні позитивні взаємозв'язку між шкалою «Загальна оцінка ефективності» і шкалою «Стаж» ($r = 0.675$ ***, $p < 0,001$). Чим більшою мірою виражені показники за шкалою «Загальна оцінка ефективності», тим більше виражені показники за шкалою «Стаж».

- а от зв'язку між комунікативними здібностями та стилем управління, та між ефективністю управління і стилем керівництва виявлено не було.

Відповідно до отриманих результатів, можна сказати, що ті жінки-керівники, які мають краще розвинені комунікативні здібності частіше враховують мотивацію персоналу, краще вміють планувати та організовувати свою та роботу працівників, ефективніше використовують рекламну політику та ІТ-технології. Також можна зауважити, що такі керівники мають і кращий показник ефективності їх управлінської діяльності загалом. Добре розвинені ж організаторські здібності більше впливають на організацію діяльності, що в свою чергу також впливає і на загальну ефективність управлінської діяльності.

Важливу роль грає і стаж роботи на посаді керівника, в результатах показано, що чим більший стаж, тим вища ефективність управлінської діяльності даного управлінця.

Отже, можна сказати, що кореляційний зв'язок між усіма вказаними вище показниками підтверджений ранговою кореляцією Пірсона та має прямий статистично значимий зв'язок.

2.3. Практичні рекомендації щодо покращення ефективності управлінської діяльності для жінок-керівників

З нашого дослідження ми виявили, що на ефективність управлінської діяльності жінки-керівника впливає декілька критеріїв, тобто розвиток комунікативних та організаторських здібностей, а також стаж на посаді керівника. По результатам дослідження саме добре розвинені комунікативні якості керівника більше впливають на результативність його роботи, ніж добре розвинені організаторські здібності. Адже рівень розвитку комунікативних навичок значною мірою визначає комунікативний потенціал особистості. Навички спілкування мають широкий спектр дій і визначають як комунікативний аспект соціальної поведінки, так і особливу комунікативну діяльність.

Відносини між начальником, підлеглим, постачальником, замовником особливо виражені їх здатністю ефективно спілкуватися.

Перший крок - це вміння слухати. Сучасним керівникам підприємств потрібно прислухатися до думок підлеглих та колег, аналізувати ситуації, вирішувати конфлікти. Прослуховування допоможе вам знайти нові ідеї. Шляхи усунення виробничих проблем будуть зрозуміліші для підлеглих, вони дадуть можливість відчувати себе членом колективу.

Часто талановиті та креативні люди через відсутність організаційних та комунікативних навичок не можуть донести свої ідеї до інших, вони не можуть зацікавити членів команди. Дуже часто ступінь оволодіння навичками

спілкування залежить від особистих якостей.

Є кілька якостей, необхідних як для спілкування, так і для керівництва командою.

1. Будьте обережні.
2. Рішучість.
3. Чутливість.
4. Вміння слухати співрозмовника.

По суті, навички спілкування впливають на встановлення ділових відносин. Ефективність роботи, що дає можливість розкрити проблеми на ранніх стадіях, вирішити їх без непорозумінь та труднощів.

Але не менш важливі організаторські здібності, якими повинен володіти талановитий керівник. Вони включають спілкування, лідерські навички та прагнення, психологічну гнучкість. Для ефективної роботи в команді важливо, щоб керівник прагнув

- бути справедливим;
- бути об'єктивним;
- зацікавити працівника, мотивувати його до роботи;
- бути миротворцем і вміти вирішувати конфлікти.

Організаційна діяльність вимагає часу, передбачає здатність працювати в соціально-економічних системах, враховувати економічні та естетичні взаємозв'язки. Оцініть навички та професійні якості кожного члена команди, а також здатність розвивати навички команди як стабільну та динамічну систему.

Для розвитку комунікативних та організаторських здібностей ми можемо запропонувати кілька правил:

- Організація починається з самого себе (самоорганізація). Навчіться організовувати власну діяльність та своє життя. Візьміть за правило планувати день, вести журнал, розподіляти час, встановлювати цілі, завдання і завжди дотримуватися їх.
- Зробіть зараз те, що ви давно відклали.
- Формуйте вміння розуміти іншу людину, поважати інтереси інших людей.

- Опануйте і практикуйте.
- Регулярно вдосконалюйтесь. Налаштуйте страх спілкування та інші проблеми, які у вас є. Всі внутрішні бар'єри мають бути подолані.
- Розвивайте креативність.
- Розширте свій кругозір.
- Відпрацюйте практичне мислення, тобто погляньте на світ реалістично. Ставте реалістичні цілі, не захоплюйтеся мріями.
- Будьте амбіційними.

Важливо добре знати не тільки свої характеристики, а й розуміти психологію інших людей. Правильно розподілити обов'язки, врахувати інтереси, темперамент та інші особливості учасників - головне завдання організатора.

Ми знаємо, що формування комунікативних навичок лідера сприяє розвитку комунікативних навичок. Тренінг вважається багатофункціональним методом психологічного впливу на людину з метою навчання, вироблення професійно важливих якостей та властивостей, особистісних характеристик. Соціально-психологічний тренінг (СПТ) є найефективнішим методом вдосконалення комунікативних навичок та набуття міжособистісних навичок. Феномен навчання, особливо соціально-психологічний, полягає перш за все в тому, що безпосередні учасники отримують навчання, яке відповідає вимогам сучасного життя.

Можна розвивати навички спілкування та організації в будь-якому віці за допомогою простих вправ, таких як:

Вправи на пантоміму. Це допоможе вам зберегти самоконтроль у будь-якій ситуації, навчить правильно передавати свій емоційний стан. Отже, станьте перед дзеркалом і демонструйте емоції, гнів, сміх, іронію тощо.

Вправа «бажання». Це допоможе відпрацювати навички спілкування. Для цього кожен член команди пише своє бажання на аркуші паперу. Завдання: переконати партнера здійснити бажання, не сказавши жодного слова, після покати запис на аркуші.

Вправа «Вийди з панцира». Це допоможе розвинути здатність переконувати.

Людина з поганими навичками спілкування стоїть посеред кімнати в колі. Завдання партнерів - переконати його покинути коло. Наприклад, пообіцяти щось натомість, процес можна зняти на камеру.

Вправа «Задайте запитання під час співу». Це допоможе вам знайти здатність висловлювати емоції. Компанію необхідно розділити на 2 групи. Одна команда задає питання піснею, інша відповідає текстами іншої.

Дізнавшись, що впливає на ефективність управлінської діяльності керівника, ми можемо зосередитись на розвитку необхідних здібностей. На даний момент існує безліч способів для розвитку комунікативних та організаторських здібностей керівників, починаючи від простих вправ до складних тренінгових програм.

Висновок до другого розділу

Результати нашого дослідження обумовлюють висновки другого розділу. В роботі використані три методики, що спрямовані на дослідження комунікативних та організаторських здібностей, схильності до певного стилю керівництва та оцінки ефективності управлінської діяльності керівника. Це такі методики: «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина), «Діагностика схильності до певного стилю керівництва» (Є.П. Ільїн), «Оцінювання управлінської діяльності» (Л. Сватушке, модифікація О.Філь, О. Алексєєв).

1. Емпіричне дослідження здійснювалося на базі магазинів «Pandora». В експериментальній роботі взяли участь 40 осіб – директори магазинів, віком від 21 до 40 років. Аналіз результатів емпіричного дослідження дозволяє констатувати, що, жінки-керівники, які мають краще розвинені комунікативні здібності частіше враховують мотивацію персоналу, краще вміють планувати та організовувати свою та роботу працівників, ефективніше використовують рекламну політику та ІТ-технології. Також можна зауважити, що такі керівники мають і кращий показник ефективності їх управлінської діяльності загалом.

Добре розвинені ж організаторські здібності більше впливають на організацію діяльності, що в свою чергу також впливає і на загальну ефективність управлінської діяльності. Важливу роль грає і стаж роботи на посаді керівника, в результатах показано, що чим більший стаж, тим вища ефективність управлінської діяльності даного управлінця.

І з висновку математичної обробки цей зв'язок є прямим, статистично значимим та підтверджується на 95% рівні за $p \leq 0,05$ ранговою кореляцією Пірсона. Зв'язку між комунікативними здібностями та стилем управління, та між ефективністю управління і стилем керівництва виявлено не було.

2. В процесі пошукової діяльності було з'ясовано, що одними із засобів розвитку комунікативних та організаторських здібностей керівників виступають вправи, методики та розвивальні тренінги. Саме тому впровадження тренінгів в робочий або навчальний процес сприятиме розвитку рівня потрібних здібностей, а також продуктивності управлінця.

3. Також нами був розроблений соціально-психологічний тренінг для розвитку комунікативних навичок керівників, спрямований на розвиток таких навичок, як ефективні комунікації, самоуправління, емпатійність і т.д..

ВИСНОВКИ

У процесі аналізу наукових досліджень проблеми впливу комунікативних здібностей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності було висвітлено сутність управлінської діяльності, комунікативних здібностей та особливостей гендерних відмінностей в організації управлінської діяльності.

Відповідно до цього:

1. Виявлено, що дана проблематика вивчалася як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема управлінську діяльність досліджували В.В. Бойко, А.Л. Журавльов, Мурашко І.М, комунікативні здібності Б. Г. Ананьєв, О. М. Леонтьєв та інші, а також гендерні відмінності в управлінській діяльності досліджувалися В.С. Агеев, О.О. Бодальов, Б.О. Єремєєв.

2. Розкрито сутність управлінської діяльності, що являється процесом або формою діяльності, яка передбачає керівництво певною групою людей чи орієнтацію її на досягнення мети організації. Розглянуто роль комунікацій в управлінській діяльності та їх вплив на ефективність управління. А також гендерні відмінності в організації управлінської діяльності, визначили риси які притаманні жінкам та чоловікам керівникам.

3. Підібрано методичний інструментарій для нашого дослідження, а саме роботі використані три методики, що спрямовані на дослідження комунікативних та організаторських здібностей, схильності до певного стилю керівництва та оцінки ефективності управлінської діяльності керівника. Це такі методики: “Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС” (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина), “Діагностика схильності до певного стилю керівництва” (Є.П. Ільїн), «Оцінювання управлінської діяльності» (Л. Сватушке, модифікація О.Філь, О. Алексеєва).

4. Проведене експериментальне дослідження щодо впливу комунікативних здібностей жінки-керівника на ефективність її управлінської

діяльності. Отримані результати ми проаналізували та для виявлення зв'язку між комунікативними й організаторськими здібностями та ефективністю управлінської діяльності використали метод кореляції Пірсона. Аналіз результатів емпіричного дослідження дозволяє констатувати, що жінки-керівники, які мають краще розвинені комунікативні здібності частіше враховують мотивацію персоналу, краще вміють планувати та організовувати свою та роботу працівників, ефективніше використовують рекламну політику та ІТ-технології. Також можна зауважити, що такі керівники мають і кращий показник ефективності їх управлінської діяльності загалом. Добре розвинені ж організаторські здібності більше впливають на організацію діяльності, що в свою чергу також впливає і на загальну ефективність управлінської діяльності. Важливу роль грає і стаж роботи на посаді керівника, в результатах показано, що чим більший стаж, тим вища ефективність управлінської діяльності даного управління.

І з висновку математичної обробки цей зв'язок є прямим, статистично значимим та підтверджується на 95% рівні за $p \leq 0,05$ кореляцією Пірсона.

Зв'язку між комунікативними здібностями та стилем управління, та між ефективністю управління і стилем керівництва виявлено не було.

5. Відповідно до результатів нашого дослідження ми розробили практичні рекомендації щодо розвитку комунікативних та організаторських здібностей, які в свою чергу повисять ефективність управлінської діяльності жінки-керівника. До таких методів розвитку комунікативних та організаторських здібностей відносять вправи, методики та різноманітні тренінгові програми, які включають розвиток необхідних здібностей та навичок, в тому числі і навичку ефективного спілкування. Також нами був розроблений соціально-психологічний тренінг для розвитку комунікативних навичок керівників, спрямований на розвиток таких навичок, як ефективні комунікації, самоуправління, емпатійність і т.д.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 376 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмів О.С. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
3. Вихапский О.С, Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 2002.
4. Гуленко В., Молодцов А. Соционика для руководителя. Киев, МАУП 1993.
5. Гуленко В.В., Тищенко В.П. Юнг в школі: Соціоніка – міжвікова педагогіка. – Новосибирск, 1997.
6. Каганец И. Психологические аспекты в менеджменте. Киев-Тернополь-Мандривець-Port-Royal, 1997.
7. Казанцев А.К., Подяский В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА М, 2000.
8. Коганець І. Психологічні аспекти в менеджменті. – Тернопіль 1997.
9. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996
10. Мелибруда Е. Я – Ты – Мы: Психологическая возможность улучшения общения / Пер. с польского. – М.: Прогресс, 1986. -256 с.
11. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. - 3-тє вид., випр. і доп. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2008. - 435 с.
12. Новиков В.В., Забродин Ю.М. «Психология управления». – М., 2001.
13. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. – СПб., 1995.
14. Обозов Н.Н., Щекин Г.В. «Психология работы с людьми». – К., 2004.
15. Общение и оптимизация совместной деятельности. Под редакцией Андреевой Г.М. – М.: 1987. – 297 с.

16. Свенцицький А. Психологія управління організацією. – Спб., 1999.
17. Стеценко І. Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: навч. посіб. - К.: Видавництво А. С. К., 2004. - 224 с.
18. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.
19. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування: Навчальний посібник. – К: ВД «професіонал», 2004. – 304 с.
20. Alimo-Metcalfe, B. (1995). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women in Management Review*, 10(2), 3-8.
21. Ashmore, R. D., Del Boca, F. K., & Wohlers, A. J. (1986). Gender stereotypes. The social psychology of female relations: A critical analysis of central concepts, 69-119.
22. Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role Stereo types and requisite management characteristics revisited. *Academy of management journal*, 32(3), 662-669.
23. Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-Role Stereotypes: A Curren
24. Deaux, K., & Lewis, L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 991.
25. Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., & Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A metaanalytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological bulletin*, 110(1), 109.
26. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 60(5), 685.
27. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.

28. Eagly, A. H., Karau, S. J., Miner, J. B., & Johnson, B. T. (1994). Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 135-159.
29. Eagly, A. H., & Koenig, A. M. (2006). Social Role Theory of Sex Differences and Similarities: Implication for Prosocial Behavior.
30. Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of personality and Social Psychology*, 46(4), 735
31. Gibson, C. B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 255-279.
32. Hackman, M. Z., Furniss, A. H., Hills, M. J., & Paterson, T. J. (1992). Perceptions of gender-role characteristics and transformational and transactional leadership behaviours. *Perceptual and Motor Skills*, 75(1), 311- 319.
33. Helgesen, S.: 1990, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (Doubleday, New York)
34. Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of business ethics*, 27(4), 321-334.
35. Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: have the times changed?. *Journal of Management*, 28(2), 177-193.
36. Rosener, J. B.: 1990, 'Ways Women Lead', *Harvard Business Review* 68, 119-125.
37. Ross, S. M., & Offermann, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(10), 1078-1086.
38. Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of applied psychology*, 60(3), 340

39. Schein, V. E., Müller, R., & Jacobson, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex roles*, 20(1-2), 103-110.
40. Williams, J. E., & Best, D. L. (1982). *Measuring sex stereotypes: A thirty-nation study*. Beverly Hills, CA: Sage publications.

“Оцінка комунікативних і організаторських здібностей – КОЗ” (В.В.

Синявського і Б.О. Федоришина)

Методика оцінює рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, що проявляються в різних сферах діяльності, поведінки та міжособистісного спілкування.

Для проведення дослідження необхідно підготувати опитувальник КОС і лист для відповідей. Експеримент може проводитися як індивідуально, так і в групі. Респондентам роздають бланки для відповідей і зачитують інструкцію.

Інструкція: “Вам необхідно відповісти на всі запропоновані питання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання й відповідайте так: якщо Ваша відповідь на питання позитивна (Ви згодні), то у відповідній клітинці реєстраційного бланка поставте плюс (+), якщо ж Ваша відповідь негативна (Ви не згодні) – поставте знак мінус (-). Слідкуйте, щоб номер питання та номер клітинки, в яку Ви записуєте свою відповідь, співпадали. Майте на увазі, що питання мають загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації та не замислюйтеся над деталями. Не слід витрачати багато часу на обмірковування, відповідайте швидко. Можливо, на деякі питання Вам буде важко відповісти. Тому намагайтеся дати ту відповідь, якій Ви вважаєте, що можете віддати перевагу. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова. Ваша відповідь має бути точно узгоджена з ними. Відповідаючи на питання, не намагайтеся справити заздалегідь приємне враження. Для нас важлива не конкретна відповідь, а сумарний бал за серією питань”.

Текст опитувальника

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує почуття образи, завдане Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств із різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що Вам приємніше й простіше проводити час із книгами або за будь-якими іншими заняттями, ніж із людьми?
8. Якщо виникли будь-які перешкоди в здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?

9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за віком?
10. Чи любляете Ви придумувати та організовувати зі своїми товаришами різні ігри і розваги?
11. Чи важко Ви включаєтеся в нову для Вас компанію?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви домагатися, щоб Ваші товариші діяли згідно з Вашою думкою?
15. Чи важко Ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитись і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі люди, і чи хочеться Вам побути на самоті?
20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи Ви вагаєтесь, відчуваєте незручність або сором'язливість, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви втомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любляете Ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси Ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих Вам людей?
28. Чи правда, що Ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?
29. Чи гадаєте Ви, що Вам не завдає особливого клопоту внести пожвавлення в малознайому Вам компанію?
30. Чи берете Ви участь у громадській роботі?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте Вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?

34. Чи охоче Ви беретеся до організації різних заходів для своїх товаришів?

Продовження додатку А

35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?

36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у Вас багато друзів?

38. Чи часто Ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто Ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з незнайомими людьми?

40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

“Ключ”

Комунікативні:

(+) так 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) ні 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські:

(+) так 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) ні 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

(Комунікативні схильності: позитивні відповіді – питання 1-го стовпця і негативні відповіді – питання 3-го стовпця. Організаторські схильності: позитивні відповіді – питання 2-го стовпця і негативні відповіді – питання 4-го стовпця).

Обробка результатів

1. Зіставити відповіді респондента з “ключем” і підрахувати кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями.

2. Обчислити оціночні коефіцієнти комунікативних (Кк) і організаторських (Ко) схильностей як відношення кількості співпадаючих відповідей за комунікативними схильностями (Кх) та організаторськими схильностями (Ох) до максимально можливого числа збігів (20) за формулами:

$$K_k = \frac{K_x}{20}, \quad K_o = \frac{O_x}{20}.$$

Для якісної оцінки результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками.

Шкала оцінок комунікативних та організаторських схильностей

Кк	Ко	Шкала оцінка
0,10-0,45	0,20-0,55	1
0,46-0,55	0,56-0,65	2
0,56-0,65	0,66-0,70	3
0,66-0,75	0,71-0,80	4
0,76-1,00	0,81-1,00	5

Інтерпретація результатів

При аналізі отриманих результатів необхідно враховувати такі параметри:

1. Респонденти, які отримали оцінку 1, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

2. Респондентам, що отримали оцінку 2, комунікативні та організаторські схильності притаманні на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, вважають за краще проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів із людьми та, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи; прояв ініціативи в громадській діяльності вкрай занижений, у багатьох справах вони вважають за краще уникати прийняття самостійних рішень.

3. Для респондентів, які отримали оцінку 3, характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, проте потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група респондентів потребує подальшої серйозної та планомірної виховної роботи з формування й розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

4. Респонденти, які отримали оцінку 4, належать до групи з високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони не розгублюються в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні

прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненнями.

Продовження додатку А

5. Респонденти, які отримали вищу оцінку 5, володіють дуже високим рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони відчують потребу в комунікативній і організаторській діяльності й активно прагнуть до неї. Швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе в новому колективі, ініціативні, воліють у важливій справі або в складній ситуації, що створилася, приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку та домагаються, щоб вона було прийнята товаришами, можуть внести пожвавлення в незнайому компанію, люблять організовувати всякі ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації та організаторській діяльності.

“Діагностика схильності до певного стилю керівництва” (Є.П. Ільїн)

Методика представлена у вигляді опитувальника і спрямована на діагностику схильності суб'єкта до того чи іншого стилю керівництва. Проте, при цьому необхідно враховувати, що при реальному керівництві людина може використовувати інший стиль. *Інструкція:* “Уявіть собі, що Ви керуєте колективом. Вам пропонується відповісти, як би Ви здійснювали це керівництво в ситуаціях, викладених в опитувальнику. За кожним пунктом опитувальника із трьох варіантів відповіді (“а”, “б”, “в”) виберіть той, який в більшій мірі характеризує Вашу поведінку в якості керівника, зробивши позначку “+” у відповідній графі реєстраційного бланка”.

Текст опитувальника

1. Під час прийняття важливих рішень Ви:
 - а) порадитесь з колективом;
 - б) постараетесь не брати на себе відповідальність за прийняття рішення;
 - в) приймете рішення одноосібно.
2. Під час організації виконання завдання:
 - а) надасте свободу вибору способу виконання завдання учасникам колективу, залишивши за собою лише загальний контроль;
 - б) не будете втручатися в хід виконання завдання, вважаючи, що колектив сам зробить все як потрібно;
 - в) будете регламентувати діяльність членів колективу, суворо визначаючи, як потрібно робити.
3. При здійсненні контролю за діяльністю підлеглих:
 - а) будете жорстко контролювати кожного з них;
 - б) довірите здійснення контролю самим підлеглим;
 - в) вважатимете, що контроль не обов'язковий.
4. В екстремальній для колективу ситуації:
 - а) будете радитися з колективом;
 - б) візьмете все керівництво на себе;
 - в) повністю покладетеся на лідерів колективу.
5. Будуючи взаємовідносини з членами колективу:
 - а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;
 - б) будете спілкуватися, в основному, якщо до Вас звернуться;
 - в) будете підтримувати свободу спілкування між Вами та підлеглими.
6. При управлінні колективом:
 - а) будете надавати допомогу підлеглим в їх особистих справах;
 - б) вважатимете, що в особисті справи підлеглих немає необхідності втручатися;
 - в) будете цікавитися особистими справами підлеглих скоріше через ввічливість.
7. У відносинах з членами колективу:
 - а) будете намагатися підтримувати добрі особисті відносини навіть на шкоду діловим;
 - б) будете підтримувати лише ділові відносини;
 - в) будете намагатися підтримувати і особисті, і ділові відносини в однаковій мірі.
8. По відношенню до зауважень з боку колективу:
 - а) не допустите зауважень на свою адресу;
 - б) вислухаєте та врахуєте зауваження;
 - в) віднесетесь до зауважень байдуже.
9. При підтриманні дисципліни:
 - а) будете добиватися беззаперечної слухняності підлеглих;
 - б) зумієте підтримувати дисципліну без нагадування про неї підлеглим;
 - в) врахуєте, що підтримання дисципліни – це не Ваш коник, і не будете здійснювати тиск на підлеглих.

10. Стосовно того, що про Вас подумає колектив:

- а) Вам буде байдуже;
- б) намагатиметесь завжди бути хорошим для підлеглих, на загострення не підете;
- в) внесете корективи у свою поведінку, якщо оцінка буде негативною.

11. Розподіливши повноваження між собою та підлеглими:

- а) будете вимагати, щоб Вам доповідали про всі деталі;
- б) будете покладатися на старанність підлеглих;
- в) будете здійснювати лише загальний контроль.

12. При виникненні труднощів при прийнятті рішення:

- а) звернетесь за порадою до підлеглих;
- б) радитися з підлеглими не будете, оскільки все рівно відповідати за все доведеться

Вам;

- в) приймете поради підлеглих, навіть якщо їх не просили.

13. Контролюючи роботу підлеглих:

- а) будете хвалити виконавців, відмічати їх позитивні результати;
- б) будете вишукувати в першу чергу недоліки, які потрібно виправити;
- в) здійснювати контроль будете за нагоди (навіщо втручатися?).

14. Керуючи підлеглими:

- а) зумієте так наказати, що завдання будуть виконуватися беззаперечно;
- б) будете в основному використовувати прохання, а не наказ;
- в) взагалі не вмієте наказувати.

15. При недостатності знань для прийняття рішення:

- а) будете вирішувати самі – адже Ви керівник;
- б) не побоїтесь звернутися за допомогою до підлеглих;
- в) будете намагатися відкласти рішення: може все вирішиться само по собі.

16. Оцінюючи себе як керівника, можете припустити, що Ви:

- а) будете суворим, навіть причепливим;
- б) будете вимогливим, але справедливим;
- в) нажаль, будете не дуже вимогливим.

17. По відношенню до нововведень:

- а) будете скоріше консервативним (як би чого не трапилось);
- б) якщо вони доцільні, то охоче їх підтримаєте;
- в) якщо вони корисні, доб'єтесь їх впровадження у наказному порядку.

18. Ви вважаєте, що в нормальному колективі:

а) підлегли повинні мати можливість працювати самостійно, без постійного і жорсткого контролю керівника;

б) повинен здійснюватися жорсткий і постійний контроль, оскільки на совість підлеглих розраховувати не доводиться;

в) виконавці можуть бути представлені самі собі.

«Ключ»

№ з/ п	Відповіді			№ з/ п	Відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1.	Д	Л	А	10	Л	Л	Д
2.	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3.	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4.	Д	Л	Л	13	Д	А	Л
5.	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6.	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7.	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8.	Л	Д	Л	17	Л	Д	А
9.	А	Д	Л	18	Д	А	Л

А – автократичний стиль керівництва;

Д – демократичний стиль керівництва;

Л – ліберальний стиль керівництва.

Обробка та інтерпретація результатів.

За кожний зроблений вибір, який збігається з “ключем” нараховується 1 бал. Оскільки у чистому вигляді схильність до одного зі стилів керівництва практично не зустрічається, мова може йти про змішані стилі керівництва з тенденцією схильності до одного з них. Респонденти частіше за все вибирають відповіді, що характеризують демократичний стиль керівництва. Якщо таких відповідей більше 12, можна говорити про схильність до демократичного стилю; якщо менше і при цьому вибори “А” на 3 бали превалюють над “Л”, то можна говорити про схильність до авторитарно-демократичного стилю, а у випадку превалювання на 3 бали виборів “Л” над “А” – про схильність до ліберально-демократичного стилю.

**Оцінювання управлінської діяльності (Л. Сватушке,
модифікація О.Філь, О. Алексєєва,)**

Інструкція: Уважно прочитайте всі пункти анкети. Оцініть себе в балах: 3- «так», 2 – «не завжди», 1 - «ніколи».

№ з/п	Запитання	Шкала оцінок		
		3	2	1
		Так	Не завжди	Ніколи
I. Врахування мотивації працівників				
1.	Конкурентноздатність моєї організації залежить від врахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу			
2.	Створення умов, за яких персонал може розкрити свої здібності та реалізувати себе в професії, впливає на конкурентноздатність моєї організації			
3.	Матеріальна зацікавленість персоналу – найкращий стимул до роботи в умовах конкуренції			
4.	Мотивація працівників мене не цікавить, адже людина й так буде працювати – в умовах високої конкуренції її місце знайдеться хтось інший			
5.	Вмотивованість на успіх стимулює моїх працівників до виявлення себе в організації.			
6.	Зазнавши невдачі, кожна людина активізує свою діяльність і досягає вищих результатів, ніж очікувала.			
Сума балів				
II. Прийняття управлінських рішень				
1.	Я маю розроблені та письмово зафіксовані інструкції з прийняття ефективних рішень.			
2.	Частіше я повідомляю про своє рішення у формі наказу чи усного доручення			
3.	Якість і ефективність управлінських рішень залежить від моєї компетентності, досвіду, знань, уміння працювати з людьми (підкресліть потрібне та оцініть в колонці).			
4.	Для прийняття ефективних рішень в складних ситуаціях я використовую форми колективного обговорення, що позитивно мотивує кожного працівника і колектив загалом.			
5.	Високі конкурентні умови вимагають гармонійного поєднання індивідуальних та колективних стилів прийняття управлінських рішень			
6.	Оцінювання прийнятих рішень з точки зору їх правильності, є наслідком чітко сформованих			

	умінь.			
Сума балів				
III. Планування				
1.	Я чітко планую роботу кожного дня			
2.	Я маю в своєму щоденнику план основних професійних подій на рік вперед.			
3.	Планування роботи моєї організації займаються мої підлеглі, адже я не маю на це часу			
4.	Планування роботи моєї організації здійснює вся управлінська команда зі мною разом.			
5.	Планування це зайва трата часу, життя все розставляє по свої місцях.			
6.	Високі конкурентні умови на ринку таких же послуг вимагають від мене гнучких змін в планах моєї роботи			
Сума балів				
IV. Організація діяльності				
1.	Я чітко визначаю посадові обов'язки працівників організації			
2.	Я створюю умови для того, щоб підлеглі могли виявляти та розвивати власну конкурентноздатність в нашій організації.			
3.	Делегування повноважень підлеглим (розподіл між працівниками керівних повноважень, обов'язків і відповідальності за їх виконання) дозволяє мені ефективно вирішувати всі організаційні питання			
4.	Розв'язання проблем, які виникли в колективі мені доводиться брати на себе			
5.	Я використовую колективний підхід, залучаючи підлеглих до рішення виробничих питань			
6.	Грамотне управління конкуренцією в організації сприятиме конструктивній взаємодії працівників та організації, діяльності всього закладу			
Сума балів				
V. Контроль діяльності				
1.	На мою думку, конкурентноздатний керівник вміє визначати, наскільки досягнуті результати організації відповідають його очікуванням.			
2.	Щоб отримати уявлення про реальну діяльність організації я особисто спостерігаю за їх роботою			
3.	Терміни виконання наказів, розпоряджень, окремих документів я контролюю особисто			
4.	Уявлення про роботу працівників я отримую виключно від своїх заступників (помічників).			
5.	Я завжди пропоную підлеглим використовувати письмову звітність, адже вона легко каталогізується і на неї можна посилатися.			
6.	Несистематизований контроль може бути причиною помилок, зниження ефективності діяльності			

Сума балів				
VI. Ефективна рекламна політика				
1.	Вважаю, що реклама є найбільш поширеним засобом створення позитивного іміджу організації в умовах конкуренції на ринку відповідних послуг			
2.	Створення Інтернет-сайту є одним із елементів ефективної рекламної політики організації			
3.	Презентація перспективного досвіду під час проведення заходів на обласних, всеукраїнських та міжнародних виставках є рекламою діяльності організації			
4.	Виготовлення власної друкованої продукції (газета, бюлетень, буклет, виготовлення рекламних кольоро-рових проспектів тощо) сприяє розповсюдженню інформації про діяльність організації не тільки в регіоні, а й поза його межами			
5.	Реклама не потрібна, оскільки це зайва витрата коштів й часу.			
6.	Використання сучасної комп'ютерної техніки допомагає керівнику вирішити питання щодо вибору рекламних засобів організації.			
Сума балів				
VII. IT – технології				
1.	Використання інформаційних технологій в управлінській діяльності сприяє розвитку конкурентноздатності нашої організації.			
2.	Використання сучасних IT-технологій економить мій час			
3.	Вміння користуватися комп'ютером допомагає мені контролювати ведення й оформленні внутрішньої документації (електронний план роботи, таблиць, звіти).			
4.	IT-технології в навчальному процесі, сприяють активному використанню сучасних цифрових ресурсів			
5.	Використання мультимедійних комплексів (інтерактивна дошка, мультимедійний проектор, комп'ютер) під час навчання (нарад, тренінгів) заважають працівникам сприймати навчальний матеріал (інформацію)			
6.	Я використовую IT-технології в управлінській діяльності для забезпечення всіх функцій управління та прояву себе як конкурентоздатного керівника.			
Сума балів				

Обробка результатів

Суму набраних балів підраховують за шкалою, відповідно від 1 до 3. Отримана сума балів зіставляється з максимально можливою. Встановлені таким чином співвідношення вказують на якість праці керівника.

Ключ опитувальника

№ з/п	Група запитань	Сума балів
1.	Врахування мотивації працівників	
2.	Прийняття управлінських рішень	
3.	Планування	
4.	Організація діяльності	
5.	Контроль діяльності	
6.	Ефективна рекламна політика. Паблік рілейшенз	
7.	ІТ – технології	
Всього:		

**“Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС” (В.В. Сиявського і
Б.О. Федоришина)**

	Комунікативні здібності	Кк	Рівень розвитку	Організаторські здібності	Ко	Рівень розвитку
1.	13	0,65	Середній	15	0,75	Середній
2.	16	0,8	Дуже високий	17	0,85	Дуже високий
3.	14	0,7	Високий	18	0,9	Високий
4.	14	0,7	Високий	17	0,85	Високий
5.	16	0,8	Дуже високий	12	0,6	Високий
6.	15	0,75	Високий	15	0,75	Високий
7.	14	0,7	Високий	16	0,8	Високий
8.	14	0,7	Високий	18	0,9	Високий
9.	13	0,65	Середній	15	0,75	Середній
10.	17	0,85	Дуже високий	16	0,8	Дуже високий
11.	16	0,8	Дуже високий	18	0,9	Дуже високий
12.	13	0,65	Середній	15	0,75	Середній
13.	16	0,8	Дуже високий	17	0,85	Дуже високий
14.	14	0,7	Високий	18	0,9	Високий
15.	16	0,8	Дуже високий	15	0,75	Дуже високий
16.	14	0,7	Високий	14	0,7	Високий
17.	13	0,65	Середній	14	0,7	Середній
18.	15	0,75	Високий	15	0,75	Високий
19.	14	0,7	Високий	16	0,8	Високий
20.	14	0,7	Високий	18	0,9	Високий
21.	13	0,65	Середній	12	0,6	Середній
22.	13	0,65	Середній	14	0,7	Середній
23.	13	0,65	Середній	13	0,65	Середній
24.	14	0,7	Високий	15	0,75	Високий
25.	16	0,8	Дуже високий	17	0,85	Дуже високий
26.	14	0,7	Високий	18	0,9	Високий
27.	17	0,8	Дуже високий	16	0,8	Дуже високий
28.	16	0,8	Дуже високий	18	0,9	Дуже високий
29.	17	0,85	Дуже високий	17	0,85	Дуже високий
30.	17	0,85	Дуже високий	18	0,9	Дуже високий
31.	18	0,9	Дуже високий	14	0,7	Дуже високий

32.	16	0,8	Дуже високий	18	0,9	Дуже високий
33.	18	0,9	Дуже високий	14	0,7	Дуже високий
34.	15	0,75	Високий	15	0,75	Високий
35.	14	0,7	Високий	16	0,8	Високий
36.	14	0,7	Високий	18	0,9	Високий
37.	14	0,7	Високий	14	0,7	Високий
38.	13	0,65	Середній	14	0,7	Середній
39.	15	0,75	Високий	15	0,75	Високий
40.	14	0,7	Високий	14	0,7	Високий

Продовження додатку Г

Таблиця 2

Стаж роботи на посаді керівника

№	Стаж	№	Стаж	№	Стаж	№	Стаж
1.	1	11.	5	21.	4	31.	8
2.	2	12.	2	22.	4	32.	9
3.	3	13.	5	23.	1	33.	9
4.	5	14.	4	24.	5	34.	5
5.	8	15.	3	25.	5	35.	5
6.	8	16.	3	26.	6	36.	4
7.	6	17.	4	27.	6	37.	4
8.	7	18.	4	28.	8	38.	2
9.	4	19.	4	29.	8	39.	3
10.	4	20.	5	30.	7	40.	3

Таблиця 3

“Діагностика схильності до певного стилю керівництва” (Є.П. Ільїн)

1.	А	Д	Л
2.	1	15	2
3.	4	9	5
4.	4	11	3
5.	1	12	5
6.	1	12	5
7.	2	13	3
8.	3	10	5
9.	2	11	5
10.	3	10	5
11.	5	10	3
12.	3	12	3
13.	4	13	1
14.	2	15	1
15.	1	12	5
16.	5	9	4

17.	3	11	4
18.	2	9	7
19.	4	10	4
20.	1	12	5
21.	1	9	8
22.	2	15	1
23.	2	11	5
24.	3	12	3
25.	5	12	1
26.	3	10	5
27.	2	9	7
28.	1	12	5
29.	1	13	4
30.	2	14	2
31.	6	7	4
32.	2	14	2
33.	3	13	2
34.	2	12	4
35.	3	13	2
36.	10	6	2
37.	3	11	4
38.	5	10	3
39.	3	9	6
40.	10	7	1

Таблиця 4

**Оцінювання управлінської діяльності (Л. Сватушке,
модифікація О.Філь, О. Алексєєва,)**

	Враховання мотивації працівників	Прийняття управлінських рішень	Планування	Організація діяльності	Контроль діяльності	Ефективна рекламна політика. Паблік рлейшенз	ІТ – технології	Всього	Результат у %
1.	13	14	9	15	14	15	18	98	77%
2.	13	14	12	13	16	14	15	97	77%
3.	13	14	12	15	14	15	16	99	78%
4.	15	15	12	16	16	15	16	105	83%
5.	14	15	13	14	16	15	16	103	82%
6.	15	14	15	16	13	16	15	104	82%
7.	11	15	12	13	14	14	15	94	74%
8.	15	14	13	15	14	14	15	100	79%

9.	13	14	13	14	15	14	13	91	72%
10.	16	14	15	16	14	16	16	107	85%
11.	15	15	15	16	14	15	16	106	84%
12.	13	12	10	14	12	13	14	88	70%
13.	14	15	14	12	13	15	15	98	78%
14.	12	15	13	14	15	14	14	89	71%
15.	13	15	12	12	14	16	16	93	74%
16.	13	15	12	14	14	15	14	94	75%
17.	15	15	14	12	16	14	16	95	75%
18.	12	15	14	14	12	13	14	94	75%
19.	12	14	11	12	15	13	14	91	72%
20.	15	14	15	12	14	13	15	98	78%
21.	12	15	10	12	15	12	13	86	68%
22.	13	12	10	13	12	14	15	89	71%
23.	11	15	13	14	11	12	14	82	65%
24.	12	12	15	14	12	15	15	95	75%
25.	12	11	13	15	14	15	12	92	73%
26.	11	15	14	14	14	13	15	96	76%
27.	15	14	15	16	12	14	17	103	82%
28.	15	15	14	16	16	14	18	108	86%
29.	16	14	14	13	15	14	17	103	82%
30.	14	15	14	16	13	14	16	102	81%
31.	15	14	15	16	15	14	17	105	83%
32.	14	14	13	16	15	15	16	103	82%
33.	16	15	14	14	16	14	16	105	83%
34.	14	14	15	14	15	15	15	96	76%
35.	12	13	12	14	14	14	15	86	68%
36.	14	14	15	14	16	15	15	94	75%
37.	12	14	12	15	12	14	14	93	74%
38.	12	14	13	11	12	12	14	84	67%
39.	11	13	11	12	12	14	15	90	71%
40.	15	14	10	12	16	15	15	92	73%

Примітки:

0-20% - низький рівень

21-40% - рівень нижче середнього

41-60% - середній рівень

61-80% - рівень вище середнього

81-100% - високий рівень

Емпіричні значення кореляційного аналізу. Коефіцієнт кореляції Пірсона.

	Оз	Ск	Вмп	Пур	План	Орг	Кд	Ерп	ІТ	Загал
Кз	0.212	0.087	0.522* **	0.144	0.482* *	0.379*	0.233	0.377*	0.444* *	0.701* **
Оз		0.009	0.179	0.005	0.311	0.329*	0.162	0.201	0.172	0.378*
Ск			0.022	0.133	0.021	0.259	-0.121	-0.132	0.201	0.178
Вмп				0.183	0.339*	0.341*	0.45**	0.421* *	0.558* **	0.765* **
Пур					0.19	0	0.33*	-0.076	0.29	0.278
План						0.349*	-0.003	0.21	0.194	0.451* *
Орг							0.012	0.39*	0.381*	0.628* **
Кд								0.268	0.233	0.38*
Ерп									0.287	0.529* **
ІТ										0.669* **

Примітки:

* - $p < 0,05$ ** - $p < 0,01$ *** - $p < 0,001$

Кз – комунікативні здібності;

Оз – організаторські дібності;

Ск – стиль керівництва;

Вмп - врахування мотивації працівників;

Пур - прийняття управлінських рішень;

План – планування;

Орг - організація діяльності;

Кд - контроль діяльності;

Ерп - ефективна рекламна політика. Паблік рілейшенз;

ІТ – ІТ-технології;

Загал – загальна оцінка ефективності.