

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Спеціальність: Менеджмент

Освітньо-кваліфікаційний рівень: Бакалавр

ДИПЛОМНА РОБОТА

для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Формування та розвиток лідерського потенціалу працівників
підприємства»

Виконав: студентка групи ТУзк-8-21-Б1М(4.6здс) Опріш Аміна Іванівна

Науковий керівник: Кубіцький Ю. С.

Допущено до захисту, протокол №_70-Ер від «09» березня 2026р.

Київ 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ППРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Теоретичні аспекти проблеми лідерства.....	6
1.2. Розвиток теорії лідерства в зарубіжній психології.....	9
1.3. Сучасні та перспективні напрямки досліджень у галузі організаційного лідерства.....	21
1.4. Проблеми розвитку лідерського потенціалу в сучасній українській системі освіти.....	29
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	31
2.1. Організація дослідження.....	31
2.2. Методи дослідження.....	33
2.3. Методи аналізу та інтерпретації даних	36
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ.....	38
3.1 Результати порівняльного аналізу показників лідерського потенціалу у працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років та 5-10 років....	38
3.2 Взаємозв'язки між показниками лідерського потенціалу у працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років та 5-10 років.....	39
3.3 Структура лідерського потенціалу у працівників підприємства, які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років.....	57
3.4 Порівняння структур взаємозв'язків та факторних структур лідерського потенціалу у працівників підприємства, які працюють впродовж 1- 5 та 5-10 років.....	59
Висновки.....	61
Список використаних джерел	
Додатки	

ВСТУП

Оскільки сектор послуг зростає швидше, ніж сектор споживчих товарів, розвиток людини набуває дедалі більшого значення, що робить вивчення індивідуальних рис особистості дедалі актуальнішим. Лідерство є однією з найпопулярніших галузей навчання для лідерів і, за кількістю випускників, однією з найбільших. Тому вкрай важливо сприяти більш ефективному та якісному навчальному процесу.

У контексті соціально-економічної модернізації суспільству потрібні компетентні та проактивні фахівці, які можуть приймати самостійні рішення, брати на себе відповідальність за їх виконання, ефективно будувати стосунки з іншими, працювати в командах і, одним словом, демонструвати лідерські якості.

Лідерство – це здатність впливати на групи людей та мотивувати їх працювати над досягненням поставлених цілей. Лідерство – це психологічна характеристика поведінки окремих членів групи.

Н. П. Беляцький розглядають лідерство в рамках дуалістичного підходу та визначають його як:

- 1) лідируючу позицію індивіда або соціальної групи, що визначається вищою продуктивністю;
- 2) процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи або колективу, що визначаються індивідуальною ініціативою її членів.

Лідерський потенціал – це сукупність психологічних якостей, що відповідають потребам групи та особливо корисні для вирішення проблемної ситуації, в якій знаходиться група. Протягом останніх 50 років взаємозв'язок між ефективністю управління та лідерством став центральною темою в теорії та практиці управління. Кожен менеджер, який піклується про свою продуктивність, повинен прагнути стати лідером. Чому? Що означає бути

лідером? Відповіді на ці питання походять з різних дисциплін: соціальної психології, філософії, освіти та економіки. У класичному менеджменті лідерство визначається як здатність впливати на окремих осіб та групи й мотивувати їх для досягнення цілей. Незважаючи на широкі дослідження цієї теми та консенсус щодо важливості лідерства в менеджменті, деякі питання залишаються суперечливими. Як повинен поводитися лідер? Які стилі лідерства є найефективнішими в менеджменті? Яку роль відіграють особистісні характеристики та конкретна ситуація? Чи може успішний лідер не бути лідером? Чи можна виправдати лідерство як найважливіший фактор ефективного управління? Це складні та важливі питання, на які можна відповісти лише шляхом вивчення природи лідерства та розуміння системних підходів до визначення суттєвих факторів ефективного лідерства.

Предметом цього дослідження є особистість працівників на підприємстві.

Предметом цього дослідження є динаміка розвитку лідерського потенціалу у працівників підприємства з менеджменту. Метою цього дослідження є дослідження динаміки розвитку лідерського потенціалу у працівників, що працюють за спеціальністю «менеджмент».

Метою цього дослідження є вивчення динаміки розвитку лідерського потенціалу у працівників, що працюють за спеціальністю «менеджмент». Гіпотези дослідження:

1) У процесі навчання значення показників, що характеризують лідерський потенціал працівників, змінюються. Зокрема, покращуються їхні комунікативні та організаторські здібності.

2) У процесі навчання змінюється структура взаємозв'язків між показниками, що характеризують лідерський потенціал працівників. Вона стає більш складною та багатогранною.

Цілі:

1. Дослідити сучасний стан лідерського потенціалу серед працівників програми «Менеджмент».

2. Порівняти показники лідерського потенціалу серед працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років та охарактеризувати спостережувані відмінності.

3. Вивчити та охарактеризувати взаємозв'язок між показниками лідерського потенціалу серед працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років та виявити подібності та відмінності.

Теоретична значущість дослідження: Це дослідження порівнює риси особистості, пов'язані з лідерством, серед працівників. Результати можуть слугувати каталізатором для підвищення загального теоретичного рівня сучасних досліджень у галузі менеджменту.

Наукова новизна дослідження полягає у дослідженні взаємозв'язків між показниками лідерського потенціалу серед працівників підприємства. Дослідження з цієї теми обмежені. Багато досліджень було проведено зі працівниками загалом; нас цікавив конкретний розвиток у рамках програми «Менеджмент». Практична значущість дослідження полягає в можливості використання отриманих даних для розробки які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років та навчальних програм з розвитку лідерства.

Пілотний дослідницький проект. Основні результати дослідження були представлені у доповіді на Міжрегіональній науково-практичній конференції «ЯНПС» (Виставка науково-практичних ініціатив працівників підприємства) на підприємстві Джейбіл Україна.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ППРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти проблеми лідерства

Термін «лідер» має багато значень. У перекладі з англійської на українську мову він може означати, наприклад, ведучого, менеджера; спортсмена або спортивну команду, яка веде змагання; того, хто їде попереду велосипедиста (у гонці за лідерство). В менеджменті лідерство є фундаментальною ситуативною одиницею, що визначається характеристиками лідера та співробітників, а також конкретною ситуацією.

Лідерство – це здатність впливати на окремих осіб та групи та спрямовувати їхні зусилля на досягнення цілей організації.

Лідерство можна розглядати як з точки зору процесу, так і з точки зору якості. Лідерство як процес передбачає вплив. Це неформальний вплив на членів групи з метою керівництва та адаптації їхніх дій і таким чином досягнення цілей. На цьому тлі під загальним терміном «лідерство» можна розуміти такі процеси:

- Вплив на постановку завдань та цілей, а також визначення стратегій розвитку;
- Вплив на скоординовану поведінку для досягнення цілей;
- Вплив на модерацію та підтримку груп;
- Вплив на культуру команди.

У менеджменті лідерство зазвичай розглядається як процес.

Як якість, лідерство постає як система характеристик та якостей, що відрізняють тих, хто здійснює ненасильний вплив. Серед найважливіших є:

- Фізична та емоційна стійкість. Лідерство – це вимогливе завдання; тому лідер повинен бути винятково стійким.

- Розуміння важливості організації та напрямку її діяльності. Лідер повинен мати власні цілі та надихати інших на їх досягнення.

- Ентузіазм. Хороші лідери іноді можуть бути «одержимими». Їхній ентузіазм певною мірою призводить до переваги та впливу.

- Дружелюбність та прихильність. Лідерам потрібна емпатія від своїх співробітників, щоб впливати на них.

- Професіоналізм. Особиста ерудиція, навички вирішення проблем та здатність їх застосовувати створюють довіру серед підлеглих.

Чесність. Лідери повинні користуватися довірою та повагою. Теорія лідерства розрізняє різні типи лідерства. Лідерство може бути формальним та неформальним.

Формальні лідери є керівниками організацій і можуть одночасно бути неформальними лідерами.

Неформальні лідери не можуть демонструвати свою перевагу силою, примусом чи тиском, виходячи зі свого положення в організації (посада, статус) або своїх формальних повноважень.

Передумовою лідерства є влада в певних формальних чи неформальних організаціях на різних рівнях та в різному ступені, від держави та груп держав до урядових установ, місцевих адміністрацій або національних та громадських груп і рухів. Формалізовані повноваження лідера повинні бути юридично закріплені. Однак це не означає, що такий лідер не повинен отримувати соціальну, психологічну та емоційну підтримку від свого соціального оточення або від груп людей, які йому призначені.

Залежно від рівня управління організацією розрізняють мікро- та макролідерство.

1) Мікролідер діє у внутрішньому середовищі організації та зосереджується на рішеннях щодо поточних питань. Його стиль управління є операційним та ситуативним.

2) Макролідер орієнтований на майбутнє, зосереджується на зовнішньому середовищі та будує стосунки між співробітниками, формуючи організаційну культуру.

Дослідники в цій галузі загалом погоджуються, що найкраще лідерство – це поєднання двох стовпів влади: особистого та організаційного.

Проблеми, що виникають в організаціях між групами людей зі спільною метою, часто вирішуються шляхом призначення лідера. У підприємстві цей тип лідерства є фундаментальним. Він дозволяє долати складні виклики, концентруючи вплив в руках однієї особи. Однак цей метод взаємодії в організації також має слабкі сторони:

- Зміни в організації залежать від монопольної думки поточного лідера;
- Для лідера досягнення мети також означає збереження свого статусу, що може суперечити інтересам інших членів організації;
- Якщо лідер змінюється або залишає компанію, це може негативно вплинути на якість управління в короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Загалом, якість лідера визнається тими, ким його керують, коли він продемонстрував свою компетентність, а його цінність для співробітників, груп та компанії в цілому є незаперечною.

Найбільш типовими характеристиками ефективного лідера є:

- Врахування загальної картини;
- Комунікативні навички;
- Довіра співробітників;
- Гнучкість у прийнятті рішень. Таким чином, лідер стає домінуючим актором у будь-якому суспільстві, організованій групі чи компанії. Лідери характеризуються низкою рис, типових для цього типу особистості.

1.2. Розвиток теорії лідерства в міжнародній психології

Проблема лідерства давно привертає увагу численних дослідників. Її вивчають соціологи, філософи, історики та політики, оскільки вона є міждисциплінарною. Серед численних робіт міжнародних дослідників переважають психологічні статті. Незважаючи на велику кількість джерел, інформація, яку вони містять, ще не була достатньо систематично задокументована. При дослідженні міжнародної психології лідерства можна виділити п'ять періодів на основі хронології та змісту:

1) До початку 20 століття;

2) Перша чверть 20 століття;

3) Кінець 1920-х років - середина 20 століття (1948). Проблему лідерства часто розглядають з 1920-х років, оскільки це століття було вирішальним для досліджень лідерства і тому його можна назвати «століттям лідерства».

4) 1950-ті – 1970-ті роки;

5) остання чверть 20 століття та початок 21 століття.

Перший етап досліджень лідерства можна розділити на два підперіоди:

1) до середини 19 століття (передісторія);

2) з середини 19 століття до початку 20 століття – описовий період. Арістотель, а пізніше й Монтеस्क'є зробили свій внесок у дослідження лідерства. Арістотель розрізняв три форми правління: монархію, аристократію та демократію, кожна з яких представляла правління одного, небагатьох та багатьох відповідно. Монтеस्क'є розрізняв деспотизм, монархію та республіку. Плутарх (1886–1987) значно вплинув на сучасні дослідження лідерства завдяки своїм біографіям важливих греків та римлян. Нікколо Макіавеллі також зробив свій внесок у дослідження лідерства. Його трактат XVI століття «Государ» послужив відправною точкою для розробки методів дослідження феномену, названого на його честь, — макіавеллізму.

Характерні риси цього феномену — схильність до лицемірства, прагнення до особистої вигоди, ігнорування інтересів і почуттів інших тощо — були виявлені у низки сучасних лідерів. Однак підвищений інтерес до лідерства виник лише у ХІХ столітті. На вчених цього періоду сильно вплинули праці Герберта Спенсера, Чарльза Ломброзо, Томаса Карлайла та особливо Френсіса Гальтона. Ці дослідження показали, що ті, хто при владі, та їхні підлеглі мають різні риси характеру. Г. Спенсер (1880) стверджував, що існують цілі народи (наприклад, дикі дами), які за своєю природою вже поневолені та які «захоплюються будь-ким, хто може вирішити взяти владу над кимось».

«Психозоологічна» теорія героя К. Ломброзо, як її назвав її автор, стверджувала, що для еволюції традиційному людству потрібні особливі люди — герої — як джерело натхнення — енергійні, але психічно ненормальні особистості (до цих героїв К. Ломброзо зараховував Мухаммеда, Лютера, Конта, Шопенгауера та інших). Серед них були як «чисті божевільні» (які щиро вірили у свою божественну долю, напівбожевільні самозванці — лідери масових рухів), так і лицемірні демагоги мас, які переслідували власні цілі. Ломброзо визнавав, що герой не обов'язково має бути божевільним чи самозванцем — ні Спартак, ні Гарібальді не вважалися ним божевільними, а Наполеона описував як принципово нормальну, велику людину. Тим не менш, його уявлення про божевілля вождя залишається пам'ятним.

У своїй книзі 1841 року «Герої та героїчне в історії» Том Карлайл проголосив «культ героя» — великих людей, чиї біографії формують історію людства та які володіють унікальними якостями: мудрістю, мужністю, оригінальністю в словах і діях, щирістю та смиренням (до вищих), що дозволяє їм виступати посередниками між людським і божественним світами. Він запропонував типологію цих героїв: а) божество; б) пророк; в) поет; г) пастух; д) письменник; е) лідер (державний діяч, який також міг бути могутнім правителем, як Тимур чи Батий). Хоча Карлайл стверджував, що героєм може стати будь-хто, він особливо відомий своїм «культу надзвичайної людини»,

який вплинув на пізніші дослідження, особливо на вивчення політичних лідерів та теорію лідерських якостей. Також важливим було його визначення певного типу лідера — негативного лідера.

Найбільший вплив на вчених 19 століття та перші теорії лідерства, як ми їх розуміємо сьогодні, мав Френсіс Гальтон, засновник теорії успадкування талантів, включаючи лідерські якості. Вчених особливо вразила ідея Гальтона про природні характеристики лідера, особливо зріст і статура (у випадку військового лідера), які були широко вивчені в пізніші епохи.

Праці італійського вченого С. Сігеля та французьких соціологів Г. Тарда та Г. Ле Бона знаменують золотий вік описових досліджень лідерства. Усіх їх об'єднує інтерес до взаємозв'язку між героєм і натовпом, а також до механізмів, за допомогою яких герой впливає на них. За словами Тарда, харизма — це найважливіша якість, якою повинен володіти герой, щоб впливати на натовп. Таким чином, він захоплює та гіпнотизує натовп (оскільки, за словами Г. Тарда, шарм є синонімом навіювання), використовуючи їхнє бажання наслідувати та переймати героя (натовп, який захоплюється своїм лідером, захоплюється собою). Ця чарівність «гарантується»:

а) різними атрибутами героя (природа чарівності, за Ж. Тардом: похилий вік, знатне походження та родовід, багатство, фізична сила, удача, красномовство, нотка божевілля, мужність тощо);

б) відповідністю атрибутів героя вимогам епохи;

Стосунки між героєм і натовпом гармонійні, оскільки їхні потреби доповнюють одна одну: один хоче командувати, інший — слухатися (з майже ласкавою поблажливістю до свого шанованого господаря). Найважливіша властивість правителя — це те, чого бракує іншим і що їм недоступне («відкриття», за Ж. Тардом). Це означає, що захоплення влади оповите містичною таємницею, що бере свій початок у первісних інстинктах і призводить до майже містичної віри у здатність героя виконувати бажання мас, тобто задовольняти їхні нагальні потреби. Ідеї Тарда отримали подальший

розвиток у поглядах Зигмунда Фрейда на взаємозв'язок між лідером і натовпом, у роботах соціальних психологів з причинно-наслідкової атрибуції та в сучасних дослідженнях політичного лідерства. Зигмунд Сігеле, на якого сильно вплинув Тард, зокрема його «закони наслідування», а також Колін Ломброзо, наголошував, що найобдарованіші особистості притягують інших. Більшість нав'язує свою волю.

Ця більшість відчуває «несвідому повагу до людей вищого порядку», що проявляється в їхньому наслідувальному підлеглому. Щоб впливати на маси, герой повинен володіти такими якостями: розум, мужність, життєвий досвід, здатність втілювати ідею краще за інших і, перш за все, дар навіювання (як військовий, політичний чи релігійний лідер).

Г. ЛеБон далі наголошував на ролі мас у процесі створення героя. Хоча маси захоплюються досягненнями великих людей, вони ненавидять відверту перевагу (а великі люди часто ставали мучениками мас), так само як вони відкидають новаторство (будучи консервативними та традиційними) та вимагають сили (навіть насильства) від героя, який втілює їхні мрії.

Отже, якості, якими повинен володіти лідер:

- а) енергія та бадьорість;
- б) обмежений інтелект;
- в) глибока віра;
- г) фанатизм та готовність до мучеництва; д) егоїзм та прагнення до особистої вигоди; е) «хитра» навичка переконання;
- є) деспотизм;
- ж) часто психічні захворювання;
- і) відчуженість (дотримання дистанції від мас);
- к) шарм, з яким «боги, королі та жінки» володіють владою і який найбільш виражений у померлих героїв.

Важливо зазначити, що ЛеБон визнавав, що масові лідери не всі однакові, і розробив типологію на основі різних критеріїв.

I. За тривалістю впливу: а) короткострокові, енергійні лідери (наприклад, Гарібальді, Марат) та б) ті, хто має сильний, тривалий та стійкий вплив (релігійні засновники, такі як Христос та Мухаммед).

II. За методами впливу: а) твердження (коротке твердження без доказів чи обґрунтування); б) повторення (часто одне й те саме твердження); та с) зараження (один з його проявів – наслідування).

III. За типом чарівності: а) набута чарівність (пов'язана з ім'ям, багатством, престижем, титулами та одягом); б) особиста чарівність (магічна чарівність таких лідерів, як Будда, Жанна д'Арк та Наполеон); та с) чарівність, пов'язана з успіхом. Таким чином, Ле Бон заклав основу для пізнішої появи концепції харизматичного лідерства та стійкого інтересу до особистостей лідерів та їх типів: спостерігалася здатність бути захопливим співрозмовником; яскраве та оригінальне словесне вираження; приємний голос; та триваліша фаза словесного збудження (у молодих лідерів).

Отже, результати логічні: лідерам завжди приписували красномовство та, перш за все, переконливість, що, безсумнівно, пов'язано з вербальними якостями.

Лідерство у першій чверті 20 століття

На початку 20 століття з'явилися найважливіші психологічні підходи: гештальтпсихологія, біхевіоризм та психоаналіз. Дослідження лідерства зазнали сильного впливу, з одного боку, праць 19 століття (про героїв), а з іншого боку, цих нових підходів (хоча й різною мірою). Робота з талановитими молодими гештальтпсихологами сформувала Курта Левіна, колишнього учня Вертхаймера, який став одним із найважливіших соціальних психологів 20 століття.

Завдяки когнітивізму він заснував окрему галузь соціальної психології, яка також займалася лідерством. Усвідомлення того, що риси особистості різних типів лідерства відрізняються, дозволило змінити парадигму від глобального, недиференційованого погляду на лідерство до диференційованого

дослідження, яке враховує вік, стать, професію, спрямованість, стиль тощо. Це породило окрему галузь досліджень лідерства — вивчення стилів лідерства. У 1939 році Курт Левін та його учні Р. Ліппітт і Р. Вайт, досліджуючи десятирічних хлопчиків, виявили три стилі лідерства (пізніше відомі як класичні стилі лідерства): авторитарний, демократичний та ліберальний.

Згодом були запропоновані подальші стилі лідерства. Вплив біхевіоризму проявляється в операціоналістському підході до дослідження поведінки лідерів, у розробці численних методів та в низці теоретичних концепцій. Тому немає потреби розглядати ці два підходи (когнітивізм і біхевіоризм) окремо — вони так чи інакше присутні майже у всіх досягненнях досліджень лідерства.

Психоаналіз, однак, опосередковано вплинув на дослідження лідерства, формуючи погляди багатьох американських психологів.³ Фрейд погоджується з припущенням Чарльза Дарвіна, що первісною формою людського суспільства був натовп. Лідер цього натовпу був первісним батьком, якого водночас любили та боялися. За Фрейдом, лідер замінює батька натовпу (релігійного чи військового) (командир є водночас і вищим, і батьком для солдатів; Христос є батьком для вірних). Втрата лідера призводить до паніки в натовпі. Лідера може замінити абстрактна ідея, яка виражає бажання натовпу. Натовп з лідером є більш «первісним» і досконалим, ніж той, що його немає. Натовп наслідує лідера через ідентифікацію.

Фрейд визначає такі характеристики лідера:

- 1) Він любить нікого, крім себе (за винятком тих, хто йому служить; його самолюбство межує з нарцисичним захопленням);
- 2) Він самосвідомий і самодостатній;
- 3) Він володіє великою силою;
- 4) Він насолоджується сексуальною свободою;
- 5) Пригнічена сексуальність сублімується в прагненні влади та лідерства;
- 6) Це прагнення влади є формою неврозу;

7) Прагнення влади є виразом мужності та активності, тоді як мазохістське прагнення до підпорядкування є виразом жіночності та пасивності.

Найбільший вплив Фрейда на розробку цієї проблеми полягав у тому, що лідерство відтепер пов'язувалося як з чоловічою роллю, так і з проявом сексуальності, тим самим підкреслюючи важливу функцію лідера як «батьківської фігури». Психоеволюційний розвиток цієї проблеми триває й донині.

На початку 20 століття німецький вчений Макс Вебер запровадив поняття харизматичного лідерства. Це стосувалося магічного, надприродного впливу лідера на маси, здатності «заряджати» інших своєю енергією та діяти власним прикладом. Воно органічно вписалося в тему дослідження американських вчених того часу та залишається популярним і донині, особливо в дослідженнях політичних лідерів (харизматичними вважаються Черчилль, Гітлер, Рузвельт; Дж. Кеннеді). Перелік характеристик харизматичної особистості включає наступне:

- 1) Обмін енергією («здатність лідера надихати натовп своєю енергією», взаємний обмін енергією, «взаємне натхнення» між натовпом і лідером);
- 2) імпульсивний вигляд;
- 3) незалежність характеру;
- 4) риторична майстерність;
- 5) здатність приймати захоплення власною особистістю;
- 6) гідна та впевнена в собі поведінка тощо. Однак поки що не можна говорити про серйозні дослідження лідерства — справжній прорив ще мав відбутися.

Дослідження лідерства у другій чверті 20 століття

Початок експериментальних досліджень лідерства з точки зору теорії рис. Поява цього підходу в дослідженнях лідерства у 1920-х та 1930-х роках та його особлива популярність до середини століття не є випадковістю. Вони були

прокладені роботами вчених героїчної школи Макса Вебера та загальним інтересом до рис особистості. Таким чином, концепція рис особистості Г. Олпорта виникла приблизно в один і той же час. (Під рисою розуміється стабільна характеристика особистості, яка змушує людину поводитися однаково в різних ситуаціях.)

Теорія рис об'єднала численних дослідників у галузі дослідження лідерства, включаючи Е. Богардуса, Е. Хантера, А. Джордана, Дж. Гейєра, Т. Ньюкомба, Л. Зеліша, Л. Ескерсона, Г. Беллінгреса, Дж. Бернарда, О. Келдуелла, Е. Флемінга, С. Лемана та багатьох інших. Лідерські здібності вважаються характеристикою обдарованої особистості, яка забезпечує їй центральне місце в будь-якій групі та ситуації. Численні дослідження намагалися визначити універсальну лідерську рису (а точніше, набір рис). Були досліджені різні групи (від дітей дошкільного віку до дорослих) та різні типи лідерів — від персонажів дитячих ігор та неповнолітніх злочинців до політиків, військових лідерів та релігійних лідерів. Для збору та обробки емпіричних даних використовувалися різні методи: спостереження, біографічні дані (включаючи аналіз особистості видатних діячів минулого та сьогодення), експертні інтерв'ю, соціометрія та факторний аналіз. Крім того, військові психологи розробили численні тести особистості під час Першої світової війни. Один із застосовуваних методів включав порівняння особистості лідера з особистістю нелідера або послідовника. Типовим для досліджень того часу було створення переліку лідерських рис, які вважалися релевантними для лідерства: риси особистості; інтелектуальні та вербальні риси; комунікативні риси; енергетичний потенціал; мотиваційні риси; та риси, релевантні для успіху — альтруїстичний потенціал. Вибір цих рис визначався точкою зору дослідників, їхнім власним розумінням важливості певних характеристик для лідерства та відображав наступне:

а) «здоровий глузд»;

б) дарвінівські ідеї про подібність між лідерською поведінкою в стадах тварин та людських групах;

в) погляди дослідників «героїчної» школи думки 19 століття.

Наприкінці 1940-х років було опубліковано кілька комплексних оглядів досліджень рис особистості лідерів: К. Берда, В. Ієна Кінсі та Р. Стогділла.

У 1940 році К. Берд визначив 79 рис, виявлених у 20 дослідженнях, з яких лише чотири були підтверджені щонайменше п'ятьма дослідниками (екстраверсія, інтелект, гумор, ініціативність). Трохи пізніше (1947) В. Ієн Кінз узагальнив 74 дослідження військових лідерів і дійшов висновку, що ці лідери перевершували нелідерів, хоча єдиної думки щодо точної природи цієї переваги не було. Особливо вражаючим було дослідження Р. Стогділла 1948 року, яке залишається важливим довідковим працею з питань лідерства. Він проаналізував 124 дослідження, що розглядали 28 груп рис з 1904 по 1947 рік. Чверть століття потому сам Р. Стогділл з гіркотою зауважив, що дослідження К. Берда, В. Ієна Кінзи та його самого використовувалися як доказ ситуативної залежності лідерства, що призводило до недооцінки особистісного фактора.

[Речення неповне в оригінальному німецькому тексті.] Загалом, друга чверть 20-го століття заклала важливі основи для сучасних досліджень лідерства. Вивчення рис особистості та їх зв'язку з лідерством є одним з її досягнень. Крім того, у центрі уваги опинилася розробка спеціалізованих методів дослідження лідерства. Ще одне важливе питання полягало в тому, з ким слід порівнювати лідерів – з нелідерами чи з послідовниками (вони представляли зовсім різні групи: послідовники могли наслідувати та наслідувати лідера, чого не можна було сказати про «нелідерів» – які були байдужими або вороже налаштованими до лідера). Усі ці тенденції виникли у третій чверті 20 століття.

Дослідження лідерства з 1950-х по 1970-ті роки

У третій чверті 20 століття можна було спостерігати три основні течії в дослідженнях лідерства: ситуаційний, особистісно-орієнтований та

інтеракціоністський підходи. Ці три школи думки також знайшли своє відображення в персонології цього періоду, де дискусія про домінування рис або ситуацій у поведінці людини зрештою призвела до ідеї їхньої взаємодії. Крім того, поділ серед психологів на біхевіоризм, психоаналіз, когнітивізм та гуманістичний підходи зберігався, і дослідники лідерства досліджували цю тему в рамках одного з цих підходів.

Більшість досліджень у галузі лідерства, ймовірно, проводилися з точки зору біхевіористської парадигми (особистісний, ситуаційний та інтеракціональний підходи). Хоча це було корисним для досліджень лідерства, які базувалися на знаннях з інших галузей психології, воно також мало свої обмеження. Наприклад, дослідникам іноді було важко остаточно визначити, чи належить певна концепція до когнітивної чи біхевіористської теорії (як у випадку з моделлю Ф. Фідлера).

Ситуаційний підхід (Т. Хейлін, К. Гібб, Т. Адорно та ін.) описує лідерство як постійно розвивається процес, який змінюється від ситуації до ситуації; він розширює розуміння ситуацій та зменшує специфічні аспекти лідерства.

Особистісний підхід продовжував існувати у модифікованій формі: він охоплює поєднання рис особистості; розмежування між лідерами та послідовниками; ефективних та неефективних лідерів; вищі та нижчі рівні управління; використання різних стилів лідерства в різних групах; належність до різних типів; та культурний вплив на особистість лідера.

Інтеракціоністський підхід поєднує ідеї особистісного та ситуаційного підходів (К. Гібб, К. Кліффорд, Б. Басс, Р. Стогділл, В. Бенніс, Ф. Фідлер та ін.).

Імовірнісна модель ефективності лідерства Фідлера використовувала як ситуаційні, так і особистісні змінні: неефективні та ефективні лідери; стиль лідерства, орієнтований на завдання або стосунки, як рису особистості; ситуативну сприйнятливості (визначену трьома параметрами з позитивною та негативною градацією: групова атмосфера, структура завдань та влада лідера); було визначено вісім октантів, щоб відобразити ситуації різної сприйнятливості

для лідера; також було припущено криволінійний зв'язок між ситуацією та стилем лідерства. Модель була вдосконалена та розширена наступниками Фідлера.

Теорії мотивації та мети (лідер мотивує групу для досягнення мети):

1) Підхід Університету Огайо (Дж. Хемфілл, Р. Стогділл, А. Кунц, К. Шрісхайм, С. Керр, А. Філли, С. Керролл та ін.): Розробка набору надійних та валідних шкал для дослідження лідерської поведінки; визначення чотирьох стилів лідерства на основі двох змінних лідерської поведінки – уваги (доброзичливості) та проактивного структурування;

2) Теорія «Шлях-Мета» М. Еванса та Р. Хауса, яка поєднує висновки моделі Фідлера та моделі Університету Огайо; застосування компенсаторного стилю лідерства (увага під час вирішення структурованих завдань та проактивне структурування під час вирішення неструктурованих завдань) лідером на шляху до досягнення групової мети; критика та подальший розвиток теорії.

2) Р. Стогділл розробив специфічну концепцію та програму дослідження лідерства, яка включає чотири змінні — характеристики лідерства, працівника та групи, — а також критерії (задоволеність працівників, згуртованість групи тощо).

Виникнення гуманістичного підходу (орієнтованого на працівників та працівників):

1) Теорія Д. Макгрегора, яка постулює два типи ставлення менеджерів до своїх працівників: традиційну «Теорію Х» (яка розглядала працівників як пасивних та не бажаних працювати) та гуманістичну «Теорію Y»;

2) ідеї Р. Лайкерта про партисипативне управління (тобто залучення працівників), які визначають чотири стилі лідерства;

3) Концепція стилів лідерства Р. Блейка та Дж. Мутона — «Управлінська сітка» — заснована на двох змінних (орієнтація на працівників та орієнтація на виробництво).

4) Теорія соціального обміну між лідерами та послідовниками Т. Джейкобса.

Остання чверть 20 століття та 21 століття.

У зарубіжній психології сучасні дослідження лідерства обмежуються останньою чвертю 20-го століття та сьогоденням. Тенденції, які вважаються сучасними в дослідженнях лідерства, виникли саме в цей період.

У міжнародній психології інтенсивно досліджуються життєві стратегії та вплив критичних життєвих обставин на поведінку. Особлива увага приділяється репрезентації зовнішнього світу та власного життя у свідомості індивіда. Психобіографічний метод дослідження особистості набуває все більшого значення.

Лідерство розглядається з різних точок зору: лідерство як образ (когнітивний підхід), лідерство як інтеракціоністське явище (інтеракціоністський підхід) та лідерство як гранична роль (теорія систем).

У цей період два напрямки досліджень у рамках лідерства (політичне та організаційне лідерство) пережили сплеск популярності, а також розвинулися два нові підходи — гендерний та культурний. Одним з основних напрямків сучасної міжнародної психології є когнітивна психологія (від латинського *cognitio* — знання), яка, на відміну від біхевіоризму, постулює знання як основу поведінки. У рамках когнітивної психології досліджуються закони когнітивної діяльності (Джером Сеймур Брунер), психологія індивідуальних відмінностей (М. Айзекс) та психологія особистості (Дж. Келлі). З розвитком кібернетики та зростанням значення управління складними системами зростає інтерес до структури людської поведінки (Д. Карнегі, Т. Гарріс, Р. Фішер та ін.).

Сучасна міжнародна соціальна психологія приділяє значну увагу психології міжособистісної взаємодії, поведінці людини в соціальних організаціях, психології формування життєвого простору людини, а також психології менеджменту, маркетингу та соціального менеджменту. Дослідження в галузі психофізіології розвиваються швидкими темпами.

1.3. Сучасні та перспективні напрямки досліджень організаційного лідерства

У сучасному світі глобалізації та змін економічних відносин ефективність того чи іншого стилю керівництва має бути переоцінена з глобальної точки зору. У своїй статті 2012 року «Про наші економічні завдання», опублікованій у газеті «Ведомості», президент України Володимир Путін зазначає, що відновлення інноваційного потенціалу нашої економіки має починатися з університетів — як центрів фундаментальних досліджень, так і як фундаменту для розвитку фахівців у галузі інноваційного розвитку. За словами Г. Кляйнера, внесок країни у світову економіку та глобальний розвиток визначається не лише показниками валового внутрішнього продукту на душу населення, а й її національною системою освіти. Освіта є основою успішного розвитку нації (Kleiner, 2009). Університети, як вищі навчальні заклади, повинні відігравати ключову роль в інноваційному розвитку. Однак це можливо лише за умови їхньої фундаментальної реструктуризації.

Навіть провідні університети наразі не можуть розраховувати на значне посилення своєї ролі без глибоких змін у структурі, функціях та реорганізації навчального та дослідницького процесу. Для вирішення завдань, що стоять перед системою вищої освіти на всіх рівнях, потрібні лідери, здатні взяти на себе лідерську роль.

Сучасним організаціям потрібні лідери з сильними лідерськими якостями. Керівництво заохочує співробітників виходити за межі своїх формальних обов'язків і досягати більшого, ніж вони могли б досягти в іншому випадку. (Стефанко, 2011) Сучасні організаційні структури стають дедалі гнучкішими та адаптивнішими, що вимагає створення нових правил, які краще відображають ці нові реалії.

Традиційні стилі керівництва вже недостатньо ефективні для зв'язку різних рівнів та елементів організації; необхідні неформальні контакти та певний тип комунікації. Т.Г. Стефаненко зазначає, що робота з інформацією стає дедалі важливішою та вимагає стратегій лідерства, які створюють «єдиний комунікаційний простір» як усередині відділів, так і в усій організації. Особливо важливо підкреслити, що лише завдяки лідерству лідери в сучасних організаціях можуть діяти як «агенти змін». Вкрай важливо, щоб сучасні лідери забезпечували безперервність перед обличчям «шоку організаційної культури», який переживає кожна організація в часи невизначеності (Стефанко, 2011). Численні дослідження демонструють різноманітність лідерських якостей, які потрібні успішним лідерам. Ці характеристики тісно пов'язані з психологічними та соціально-психологічними явищами: командною роботою, децентралізацією та орієнтацією на інновації.

Слід зазначити, що більшість робіт у галузі дослідження лідерства походить від західних вчених: К. Бланшарда, Дж. Бернса, І. Вешлера, Ф. Карлайла, Р. Танненбаума, Ф. Фідлера та інших. Наразі особлива увага приділяється сучасному стилю керівництва. Цей стиль характеризується унікальним, інноваційним підходом до управління людськими ресурсами, що базується на постійному пошуку нового потенціалу розвитку у співробітників та здатності залучати та стратегічно розміщувати людські ресурси для досягнення цілей. Удосконалення лідерських навичок є важливим, оскільки лідер з сильними лідерськими якостями може забезпечити швидку адаптацію організації до інноваційних процесів, зокрема у вищій освіті.

Ранні дослідження рис особистості видатних особистостей, які часто називають «Теорією великих людей», мали на меті виявити специфічні характеристики, що відрізняли їх від інших. Видатними діячами в цій галузі на початку 20 століття були Г. Барнард, І. Багардус, Т. Карлайл, К. Ломброзо, Р. Стогділл та інші. В останні десятиліття були опубліковані різні списки рис особистості, які вважаються необхідними для «успішного лідерства». Серед

авторів цих публікацій – С. А. Кьокпатрік, І. А. Локк, В. Скотт, Е. Е. Дженнінгс та інші.

Біхевіористський підхід зробив значний внесок у теорію лідерства, сприяючи аналізу та класифікації стилів лідерства. Цей підхід пов'язаний з роботами прихильників школи людських відносин – Р. Блейка, Дж. Мутона, Д. Макгрегора, Г. Юкла, Р. Стогділла, Р. Лайкерта та інших.

Ситуаційний підхід описаний у дослідженнях таких авторів, як К. Бланшар, В. Врум, П. Єттон, Ф. Фідлер, Р. Хаус, П. Херсі та інших.

Сучасний етап досліджень лідерства характеризується інтересом до моральної, соціальної та етичної відповідальності лідерів і представлений такими діячами, як Р. Болден, Д. Гоулман, М.Р. Фігольм, Г.В. Фігольм, Дж. Гослінг, Р. Грінліф, Д.М. Бернс, Д. Анкона, Е. Бекман, Б. Келлерман, К. Стівенс, Р. Хейфец та інші.

Теорії Ф. Ніцше, З. Фрейда та Г. Ле Бона мали глибокий вплив на сучасні теорії лідерства.

З 1970-х років українські дослідження демонструють інтерес до лідерства через взаємодію із зарубіжними концепціями та розвиток соціально-психологічного підходу до дослідження лідерства, що відображено в роботах Г.М. Андрєєвої, Б.Д. Паригіна, Н.С. Жеребової та інших. Слід виділити такі визначення лідерства та лідерства:

Лідерство – це соціальні відносини домінування та підпорядкування в групі, організації чи суспільстві, що ґрунтуються на здатності лідера приймати рішення та здійснювати вплив (Словник психології, 1990).

Лідерство – це процес організації та управління невеликою соціальною групою, що забезпечує досягнення групових цілей в оптимальні терміни та з оптимальним ефектом; феномен лідерства виникає внаслідок одночасної взаємодії двох факторів: об'єктивного та суб'єктивного (Б.Д. Паригін).

Лідерство – це ступінь впливу особистості члена групи на групу в цілому, з метою оптимізації вирішення спільної групової проблеми (С.А. Багрецов).

Лідерство – це міжособистісна взаємодія, яка проявляється в конкретній ситуації через процес комунікації та спрямована на досягнення конкретної мети (Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Массарик).

Лідер — це той, хто може вести за собою інших, авторитетний член групи, організації чи суспільства, який виступає організатором та ініціатором групової взаємодії. Лідер — це член групи, який розвивається в результаті взаємодії її членів або організовує їх навколо них, його норми та цінності узгоджуються з нормами та цінностями групи, і який сприяє організації та управлінню групою для досягнення її цілей (Н.С. Жеребова).

Лідер – це член групи, який володіє необхідними організаторськими здібностями, займає центральне місце в структурі міжособистісних відносин і забезпечує оптимальне досягнення групових цілей завдяки своєму прикладу, організації та управлінню (А.А. Єршов).

Лідер – це член групи, якого всі інші члени визнають уповноваженим приймати найвідповідальніші рішення, що впливають на інтереси всієї групи та визначають напрямок її діяльності (С.А. Багрецов).

Усі наведені вище визначення підкреслюють вплив лідера на інших членів групи та їхню лідерську роль. Таким чином, феномен лідерства пояснюється функцією лідера всередині групи. Такий підхід підкреслює різницю між цими двома явищами: лідерство – це психологічне явище, тоді як управління – це соціальне явище, юридично регульований процес (Волкова І.П., 1973).

Тему управління зазвичай поділяють на два аспекти: управління та лідерство. За словами Джона В. Ньюстрона, управління та лідерство – це по суті одне й те саме. Він визначає ці поняття наступним чином:

«Процес впливу та підтримки натхненних дій інших для досягнення цілей».

З вищесказаного випливає, що ефективне управління повинно також включати лідерство; тобто, щоб ефективно керувати, менеджер повинен бути лідером. Однак навіть визнаний лідер може бути неефективним.

Далі ми представимо різні теорії та підходи до вивчення стилю управління та лідерства. Теорія рис, або теорія якості лідерства, є найдавнішим підходом до вивчення та пояснення лідерства.

Згідно з теорією «великих особистостей», лідерами народжуються, а не створюються. Ранні дослідники намагалися визначити характеристики та риси, які відрізняють «великих людей» від маси. Вони припускали, що лідери володіють унікальними, відносно стабільними якостями, які відрізняють їх від нелідерів. Ґрунтуючись на цьому підході, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати та використовувати для ідентифікації лідерів.

Наприклад, Р. Стогділл дійшов висновку, що лідера характеризують п'ять рис: інтелект або інтелектуальні здібності; домінування або перевага над іншими; впевненість у собі; активність та енергія; та досвід. Згідно з теорією «великих людей», можна навчитися розвивати ці риси та таким чином стати ефективним лідером. Однак, як показує практика, різні ситуації вимагають різних навичок та рис. Особисті якості лідера повинні відповідати особистим якостям, завданням та діяльності членів його команди.

Теорія ситуативного лідерства пояснює успіх чи невдачу лідерства тим, наскільки належним чином лідер може адаптуватися до змінних ситуацій у конкретних діях. За словами В.А. Мірзояна, на відміну від інтерпретацій, які пояснюють лідерство божественним провидінням чи певними якостями, вона не заперечує таланту, мети чи важливості особистих характеристик. Однак він стверджує, що хоча вони необхідні, їх недостатньо для справжнього лідерства: особисті якості та мета повинні розкриватися в конкретній ситуації. Зрештою, ситуація обирає людину, яка візьме на себе лідерську роль. Було помічено, що нові лідери з'являються у виняткових ситуаціях, тоді як багато хто з тих, хто

досяг успіху у відносно спокійному середовищі, втрачає свій авторитет. Це означає:

Лідер повинен вміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Головною метою біхевіористського підходу є визначення специфічних поведінкових характеристик лідера, які забезпечують його успіх. На основі цього можна запропонувати навчання лідерству та розробити спеціальні програми для сприяння ефективним моделям поведінки лідера. Значний внесок біхевіористського підходу в теорію лідерства полягає у здатності аналізувати та класифікувати стилі лідерства, тобто те, як лідер поводить себе зі своїми співробітниками. Біхевіористський підхід заклав основу для класифікації стилів лідерства.

Сучасні дослідження лідерства характеризуються інтересом до моральної, соціальної та етичної відповідальності лідерів. У рамках ціннісного підходу особливе місце займає концепція емоційного інтелекту Д. Гоулмана. Вона спростувала один з центральних організаційних постулатів 20-го століття: що емоціям немає місця на робочому місці. У своєму дослідженні емоційного інтелекту Гоулман показує, що найефективніші люди - це ті, хто поєднує розум та емоції. Люди з високим емоційним інтелектом приймають кращі рішення, діють ефективніше в критичних ситуаціях та краще керують своїми співробітниками. Емоційний інтелект складається з п'яти основних компонентів: саморегуляція (самоконтроль), самосвідомість, мотивація, емпатія (соціальна чутливість) та соціальна компетентність (управління стосунками).

Слід зазначити, що однією з основних проблем у психології управління є питання ефективності лідерства. Ефективне управління вимагає визначення оптимального стилю керівництва:

Стиль лідерства (від грецького слова «stylos» – буквально «паличка для письма», та англійського «leader» – «керівник») – це типова система методів, які використовує керівник для впливу на своїх співробітників. Стиль лідерства є одним з найважливіших факторів ефективного функціонування організації та

повного розвитку потенціалу окремих осіб і команд. Питанням стилю лідерства займалися такі українські соціальні психологи, як А. Л. Журавльов, Є. П. Ільїн, І. П. Волков, В. Ф. Рубахін, А. Л. Свеницький, А. А. Русалінова та інші. Більшість дослідників дотримуються класифікації, запропонованої К. Левінім, і виділяють такі стилі лідерства: авторитарний або директивний (суворі методи управління), демократичний (розподіл повноважень, колегіальність, заохочення ініціативи тощо) та ліберальний або дозвільний (мінімальне втручання керівництва в діяльність співробітників).

Основним критерієм для розрізнення стилів лідерства є метод прийняття рішень лідером. Оптимальний стиль лідерства визначається організаційною культурою команди та організації, залежно від ролі, досвіду, знань, навичок та впевненості працівника в собі. У міру розвитку команди та зміни її завдань стиль лідерства також повинен адаптуватися, щоб залишатися оптимальним. Дослідження К. Левіна показали, що ці стилі лідерства не існують у чистому вигляді. Залежно від ситуації та особистості, будь-який лідер може діяти як демократично, так і авторитарно. Іноді важко розпізнати, який стиль лідерства використовує лідер (і чи є він ефективним чи неефективним).

У світлі сучасних розробок у науці, комунікації та технологіях з'являються нові теорії лідерства. На нашу думку, особливо цікавими є електронне лідерство, конективізм, нейронаукові дослідження та теорії складних систем у лідерстві, які вже активно застосовуються на практиці. Однак слід зазначити, що досвід у цій галузі все ще обмежений. З іншого боку, класичні теорії за останні роки розвивалися. Актуальними залишаються ситуаційний підхід, поведінковий аналіз, харизматичне та трансформаційне лідерство, а також теорія особистості. Дослідження професора Лундського університету (Швеція) Йонса-Йорна Дальгорда визначило основні цінності лідерства: взаємну повагу, довіру, толерантність, допитливість та мужність.

Лідерство дедалі більше перетворюється на владу, яку не можна делегувати, оскільки людину не можна просто призначити, а лідерство

передусім означає відповідальність. Відповідальність або приймається, або ні. Навіть якщо відповідальну особу обрано чи призначено, потрібна її внутрішня відданість; інакше все стає простою формальністю. Відповідальність є основоположною для справжнього лідерства, але аж ніяк не єдиною вимогою до лідера. Інші вимоги суспільства до сучасного лідера двоякі: вони визначають його успіх і постійно змінюються разом зі зміною глобальних умов.

1.4. Проблеми розвитку лідерського потенціалу в сучасній українській системі освіти

На сьогоднішній день з'явилися три різні теорії, що пояснюють походження та природу лідерського потенціалу. Їх можна в цілому охарактеризувати як «Теорію великої людини», «Ситуаційну теорію» та «Теорію визначальної ролі послідовників». Лідерський потенціал – це сукупність психологічних характеристик, що відповідають потребам групи та особливо корисні для вирішення проблемної ситуації, в якій опинилася група (Т.В. Медведєва). Абсолютних лідерів – лідерів скрізь і в усьому – не існує, так само як і абсолютних «послідовників». Лідер у бізнесі може стати послідовником у вільний час і «цапом-відбувайлом» у сімейному житті. Крім того, оцінка лідерського потенціалу людини в певній галузі не завжди проста: керуючий директор може бути справжнім лідером для своїх заступників та керівників виробництва, формальним менеджером в очах середнього керівництва, але все одно сприйматися співробітниками як джерело плутанини та бюрократичного хаосу (тобто як «антилідер»).

Україна зараз перебуває на шляху захисту своїх національних інтересів на світовій арені і тому терміново потребує енергійної, проактивної молоді з високим лідерським потенціалом. Саме активна, креативна молодь, здатна

представляти свою соціальну позицію в політичній, економічній та культурній сферах, формує основу державної політики.

У цьому контексті розвиток лідерського потенціалу серед працівників став особливо актуальним. Однак, кілька проблем у сучасній українській системі освіти перешкоджають його реалізації. Одна з них безпосередньо пов'язана із зацікавленістю шкіл, професійно-технічних училищ та університетів у впровадженні спеціалізованих педагогічних підходів та методів розвитку лідерських якостей у молоді. На нашу думку, вирішити цю проблему непросто.

З одного боку, українська система освіти за останні роки зазнала складних реформ, що призвело до надмірної бюрократизації. Вчителі та викладачі тепер змушені структурувати навчальний процес відповідно до формальних, визначених державою показників, що використовуються для оцінки ефективності освітніх закладів. До них належать, наприклад, кількість виконаних навчальних програм та середній бал Єдиного державного іспиту (ЄДІ), кількість статей, навчальних матеріалів та монографій, кількість працівників, які відраховуються, тощо. Це означає, що хоча методи розвитку лідерських якостей закріплені в робочих програмах, вони не впроваджуються в реальний навчальний процес, оскільки їх застосування не має прямого впливу на оцінку ефективності роботи навчальних закладів.

Отже, творча свобода в сучасній українській системі освіти, без якої неможливий особистісний розвиток молоді та розкриття її лідерського потенціалу, замінюється необхідністю формувати працівників відповідно до освітніх стандартів та вимог, що максимально формалізують процес навчання. З іншого боку, навчальні заклади повинні не лише відповідати численним вимогам державних органів освіти, а й конкурувати на освітньому ринку. Це особливо стосується університетів. У конкуренції за працівників якість освіти їхніх випускників є ключовою конкурентною перевагою, оскільки дає їм можливість активно представляти свої професійні інтереси на ринку праці.

Тому розвиток лідерських якостей стає центральним конкурентним фактором у сучасній українській системі освіти та формує репутацію навчального закладу.

РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Організація дослідження

Лідерам завжди приписували здатність говорити і, перш за все, переконувати інших, що, безсумнівно, вимагає вербальної компетентності. Це робить лідерів визначальними фігурами в кожному суспільстві, організованій групі чи компанії. Вони характеризуються низкою рис, типових для цього типу особистості.

У світлі сучасних розробок у науці, комунікації та технологіях з'являються нові теорії лідерства. На нашу думку, особливо цікавими є електронне лідерство, коннективізм, нейронаукові дослідження та теорії складних систем лідерства, які вже активно застосовуються на практиці. Однак слід зазначити, що накопиченого досвіду в цій галузі все ще недостатньо.

Класичні теорії, з іншого боку, отримали подальший розвиток в останні роки. Ситуаційний підхід до лідерства, поведінковий аналіз, харизматичне та трансформаційне лідерство, а також теорія рис залишаються актуальними. Дослідження професора Лундського університету (Швеція) Йонса Йорна Далгаарда визначило основні цінності лідерства: взаємну повагу, довіру, толерантність, допитливість та мужність.

Лідерство все більше перетворюється на владу, яку не можна делегувати. Лідерство не можна призначити, оскільки лідерство, перш за все, означає відповідальність. Відповідальність або приймається, або ні. Навіть якщо відповідальну особу обрано або призначено, потрібне внутрішнє схвалення; інакше це стає порожньою формальністю. Відповідальність є фундаментальною для справжнього лідерства, але аж ніяк не єдиною передумовою для лідера. Інші вимоги, які суспільство ставить перед сучасним лідером, мають два аспекти: вони визначають його успіх і змінюються з часом з розвитком глобальної ситуації. В емпіричній частині дослідження були виявлені

відмінності між працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років. Аналіз показав, що комунікативні навички пов'язані з розвитком лідерських якостей, а також з рівнем толерантності.

Також варто зазначити, що значно більше кореляцій існує в групі працівників підприємства які працюють впродовж 10 років, що свідчить про те, що лідерські якості більш виражені та тісніше пов'язані з комунікативними та організаторськими здібностями, а також з рівнем толерантності.

Для працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років комунікативні навички пов'язані з організаторськими здібностями та самокеруванням. Для працівників підприємства які працюють впродовж 10 років комунікативні навички пов'язані зі знанням та розумінням організаційних правил, а організаторські здібності - з навичками вирішення проблем.

Після ротації факторна структура виявила закономірність показників лідерського потенціалу серед працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років.

Таким чином, структура факторів для працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років відрізняється від структури працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років. Можна помітити, що працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років мають спільний фактор, який проявляється в обох структурах: лідерські якості. Однак решта факторів є специфічними для кожної групи.

Можна зробити висновок, що характеристики лідерського потенціалу працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років відрізняються, але також корелюють. працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років демонструють слабші комунікативні навички та навички вирішення проблем, ніж працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років. Крім того, організаторські та комунікативні навички корелюють з навичками вирішення проблем та організаторськими навичками серед працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років. Для працівників

підприємства які працюють впродовж 1-5 років комунікативні навички корелюють з організаторськими навичками та навичками самоврядування. Працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років демонструють значно вищу кореляцію, ніж працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років. Це свідчить про те, що характеристики лідерського потенціалу більш виражені на працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років.

Емпірична частина дослідження проводилася з жовтня 2024 року по травень 2025 року в «Jabil Circuit Ukraine Limited». У дослідженні взяли участь сто менеджерів з підприємств. Серед учасників було 50 працівників, які працюють від 1-5 років (15 чоловіків та 35 жінок) та 50 працівників як працюють від 5-10 років (12 чоловіків та 38 жінок).

Були використані такі діагностичні методи:

- 1) «Комунікативні та організаційні схильності» В.В. Синявського та Б.А. Федоришина
- 2) «Я – лідер» Н. Лутошкіна
- 3) «Діагностика лідерських якостей» Є. Жарикова та Є. Крушельницького
- 4) «Діагностика комунікативної толерантності» В. Бойка
- 5) «Короткий індикативний скринінговий тест» Бузіна та Вандерліка

2.2. Методи дослідження

Для дослідження було використано п'ять методів, загальний час проведення яких не перевищував 60 хвилин.

1. Метод «Комунікативні та організаційні схильності (КОТ)», розроблений В.В. Синявським та Б.А. Федоришиним. Він використовується для вивчення комунікативних та організаторських схильностей працівників віком від 20 до 25 років у контексті первинного профорієнтаційного консультування.

Метод існує у двох версіях: KOS-1 та KOS-2, які відрізняються формулюванням питань.

Тест складається з 40 питань. На кожне питання необхідно відповісти «Так» або «Ні». Якщо ви не впевнені, будь ласка, виберіть відповідний варіант (+) або (-).

У професіях, що потребують активної взаємодії з іншими, комунікативні та організаторські навички мають вирішальне значення для успіху. Основні види діяльності працівників таких професій включають керівництво командою, викладання, освіту, надання культурно-освітніх послуг, а також надання повсякденних послуг населенню тощо.

Відповіді учасників тестування дозволять нам визначити якісні характеристики їхніх комунікативних та організаторських здібностей.

2. Тест «Я – лідер» (Автор: Н. Лутошкін). Тест містить 48 запитань.

Мета: Дослідити характеристики лідерських якостей у молоді. Інструкції: Якщо ви повністю згодні з твердженням, поставте «4» у відповідному стовпці; якщо частково згодні, поставте «3»; якщо ви не впевнені, поставте «2»; якщо частково не згодні, поставте «1». Якщо ви категорично не згодні, поставте «0».

Шкали анкети:

- Самокерування;
- Самокерування; – Усвідомлення цілей (я знаю, чого хочу);
- Навички вирішення проблем;
- Креативність;
- Вплив на інших;
- Знання організаційних правил;
- Організаторські здібності;
- Навички роботи в команді.

3. Оцінка лідерських здібностей (Є. Жаріков, Є. Крушельницький)

Цей метод оцінює лідерські здібності людини. Учасники відповідають на 50 запитань. Їхні відповіді визначають, чи володіє вона необхідними

особистісними психологічними характеристиками для керівної посади. Для кожного питання необхідно вибрати та оцінити один із двох варіантів відповіді.

4. Оцінка комунікативної толерантності (розроблено В. Бойком)

Метод, запропонований В. Бойком для оцінки комунікативної толерантності, визначає ступінь, до якої людина може демонструвати толерантність до інших у діловому та міжособистісному спілкуванні.

Тест на комунікативну толерантність В. Бойка складається з 45 запитань, розділених на дев'ять розділів. Кожен розділ охоплює різний аспект цього поняття. Заповнення цієї анкети дозволяє визначити як ваш загальний рівень толерантності, так і ваш рівень у кожному з дев'яти окремих аспектів.

Кожне питання є твердженням, і ви повинні вибрати один із чотирьох варіантів: чи стосується вас твердження, і якщо так, то якою мірою.

Важливо зазначити, що в цих анкетах немає правильних чи неправильних відповідей. Пояснення розділу:

1. Неприйняття або нерозуміння індивідуальності: Ви не здатні або не бажаєте зрозуміти та/або прийняти індивідуальні характеристики інших.

2. Використання себе як орієнтира під час оцінки інших: Оцінюючи поведінку, спосіб мислення або індивідуальні характеристики інших, ви використовуєте себе як орієнтир.

3. Категоричне або консервативне судження: Ви судите інших категорично або консервативно; вам бракує гнучкості та передбачливості. 4. Нездатність приховати або заспокоїти неприємні почуття: Ви не здатні приховати або заспокоїти неприємні почуття, що виникають при зіткненні з некоммунікбельними рисами у ваших партнерів.

5. Бажання змінити або перевиховати партнера по спілкуванню: Ви прагнете змінити або перевиховати свого співрозмовника відповідно до своїх бажань.

6. Бажання адаптувати інших учасників спілкування до себе: Ви хочете адаптувати інших до свого характеру, звичок та цілей.

7. Нездатність пробачити помилки інших: Ви не можете пробачити іншим їхні помилки, незграбність або ненавмисні незручності.

8. Непереносимість неприємних станів (хвороба, втома, поганий настрій) вашого партнера по спілкуванню: Ви непереносимі до фізичного або емоційного дискомфорту інших. 9. Нездатність адаптуватися до інших учасників спілкування: Вам важко адаптуватися до особистостей, звичок або вимог інших.

5. Короткий орієнтаційний скринінговий тест (Бузін, Вандерлік)

Тест ВОР (Короткий орієнтаційний скринінговий тест, В. Н. Бузін, Е. Ф. Вандерлік) використовується для оцінки загальної інтелектуальної діяльності. ВОР є адаптацією тесту Вандерліка. Метод ВОР належить до категорії тестів інтелекту (IQ-тестів), які оцінюють загальний рівень інтелектуального розвитку людини. У тестах IQ випробуваному даються завдання, підібрані таким чином, щоб адекватно охопити всі важливі інтелектуальні функції та таким чином виявити «критичні точки інтелекту».

2.3. Методи аналізу та інтерпретації даних

Методи дослідження включали: теоретичний аналіз проблеми, методи збору емпіричних даних та методи обробки та аналізу статистичних зв'язків і відмінностей.

Дані, зібрані під час діагностичної фази дослідження, були оброблені за допомогою різних математичних та статистичних методів.

Для обробки емпіричних даних використовувалися такі програмні пакети: Microsoft Excel, Microsoft Word та Statistica 8.0 (StatSoft).

Використовувалися такі статистичні процедури:

* Для визначення значущих відмінностей у характеристиках лідерського потенціалу між працівниками які працюють впродовж 5-10 років було використано U-критерій Манна-Вітні для порівняння середніх значень непараметричної вибірки.

* Для виявлення специфічних зв'язків було використано ранговий кореляційний аналіз Спірмена для непараметричної вибірки.

* Для аналізу структур зв'язків було проведено факторний аналіз з використанням аналізу головних компонентів з подальшою ротацією варімаксу.

РОЗДІЛ III. РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

3.1 Результати порівняльного аналізу показників лідерського потенціалу у працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років та 5-10 років

Для перевірки першої гіпотези про те, що значення показників, що характеризують лідерський потенціал, змінюються під час процесу навчання, було проведено порівняльний аналіз середніх значень за допомогою U-критерію Манна-Вітні для незалежних вибірок.

Таблиця 3.1

Порівняння середніх показників лідерського потенціалу у працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років та 5-10 років, U-критерія Манна-Уітні для незалежних вибірок.

Методика	Показники	Сумма рангов		U-знач	заг. знач. P<,05
		1-5 років	5-10 років		
Методика КОС	Комунікативні вміння	2115,00	2935,00	840,00	0,0047
	Організаційні вміння	2391,50	2658,50	1116,50	0,36
Тест “Я-ЛІДЕР” (Н.Лутошкин)	Вміння керувати собою	2368,00	2682,00	1093,00	0,28
	Усвідомлення мети	2283,00	2767,00	1008,00	0,10
	Вміння вирішувати проблеми	2371,00	2679,00	1096,00	0,29
	Наявність творчого підходу	2382,00	2668,00	1107,00	0,32
	Вплив на	2412,50	2537,50	1187,50	0,79
	навколишніх	2362,00	2688,00	1087,00	0,26
	Знання правил орг.	2336,00	2714,00	1061,00	0,19
	Організаційний метод.	2319,50	2730,50	1044,50	0,16

Діагностика лідерських здібностей	Лідерські здібності	1819,00	3231,00	544,00	0,000001
Діагностика комунікативної толерантності (В. Бойко)	Неприйняття індивід.	2415,50	2634,50	1140,50	0,45
	Використання себе як зразок при оц.др	2335,00	2715,00	1060,00	0,19
	Категоричність в оцінці людей	2167,50	2882,50	892,50	0,014
	Невміння приховувати неприємні емоції	2305,50	2744,50	1030,50	0,13
	Прагнення переробити партнера зі спілкування	2217,00	2833,00	942,00	0,034
	Прагнення підігнати інших під себе	2346,00	2704,00	1071,00	0,22
	Невміння прощати помилки інших	2493,50	2556,50	1218,50	0,83
	Нетерпимість до інших	2537,00	2513,00	1238,00	0,93
	Невміння пристосовуватися до інших	2373,00	2677,00	1098,00	0,29
	Загальний ступінь толерантності	2200,00	2850,00	925,00	0,025
Короткий орієнтовний відбірковий тест (Бюзін та Вандерлік)	Інтелект	1698,50	3351,50	423,50	0,000000

Результати порівняльного аналізу показують, що ці групи демонструють статистично значущі відмінності за 6 з 22 можливих показників (приблизно 27%). Результати вказують на наступне: працівники підприємства які працюють впродовж 5-10 років отримують вищі бали за комунікативними навичками, лідерськими якостями, наполегливістю в оцінці людей, готовністю змінювати партнерів у спілкуванні, інтелектом та толерантністю до спілкування. Це

свідчить про те, що : працівники підприємства які працюють впродовж 5-10 років стають більш впевненими в собі; можливо, вони неодноразово брали на себе відповідальність протягом навчання, тим самим розвиваючи свої лідерські якості. Їхня соціальна мережа розширилася, і, як наслідок, їхні комунікативні навички покращилися. Ми висуваємо гіпотезу, що розвиток комунікативних навичок пов'язаний з академічним профілем.

Як згадувалося раніше, працівники підприємства які працюють впродовж 5-10 років демонструють вищі бали за інтелектом та толерантністю до спілкування. Толерантність загалом розуміється як готовність приймати інших людей та їхні думки, навіть якщо вони не збігаються з власним світоглядом. Толерантні особистості усвідомлюють себе та усвідомлюють свої сильні та слабкі сторони. Вони самокритичні, не звинувачують інших у своїх помилках та прагнуть до постійного самовдосконалення.

Тільки незалежна, гармонійна людина без комплексів чи сумнівів у собі може бути толерантною. Толерантна людина завжди готова вислухати та зрозуміти точку зору інших. Вона реалістично знає та оцінює себе, а це означає, що вона готова позитивно та доброзичливо ставитися до інших. Ці якості, ймовірно, актуальні не лише для керівників бізнес-адміністрування, оскільки навчання підприємстві сприяє розвитку інтелектуальних здібностей.

Крім того, толерантність зростає з віком. Коло спілкування людини розширюється, і вона приймає той факт, що всі різні.

Працівники підприємства які працюють впродовж 5-10 років також демонструють більш виражені лідерські якості, такі як навички вирішення проблем, креативність та здатність впливати на інших. Це явно пов'язано з накопиченим досвідом. Протягом 5-10 років роботи вони отримали практичний досвід, продемонстрували свою креативність, ефективно спілкувалися з іншими та вирішували різні проблеми.

Навички вирішення проблем охоплюють здатність використовувати інформацію, ефективно планувати свою діяльність, встановлювати чіткі критерії успіху та невдачі, а також застосовувати визнані наукові методи вирішення проблем.

Працівники підприємства які працюють впродовж 1-5 років мають обмежену інформацію та досвід, тому часто невпевнені, стикаючись із проблемами, або обирають неправильне рішення. Впливовість є характеристикою надійних людей і тісно пов'язана з впевненістю в собі. Впевненість у собі дає іншим ясність щодо власних поглядів та сили своєї позиції.

Впевнений лідер використовує своє право вільно висловлювати свою думку, поважаючи права інших. Здатність впливати є однією з ключових компетенцій для більшої особистої та професійної ефективності. Працівники підприємства які працюють впродовж 1-5 років ще не мають авторитету в роботі. Хоча вони можуть впливати, вони спочатку обережні та стримані. Працівники працюють впродовж 5-10 років вже відчують впевненість у собі та набули певного ступеня авторитету, тому їхня здатність впливати на інших значно вираженіша. Згідно з нашим дослідженням, організаторські здібності працівники 1-5 років та 5-10 років роботи не відрізняються. Розглянемо характеристики організаторських здібностей: комунікативні навички, практичне розуміння, здатність надихати та мотивувати інших, критичне мислення, такт, ініціативність, самодисципліна, самоконтроль та наполегливість.

Ми підозрюємо, що працівники підприємства які працюють впродовж 1-5 років мають різне розуміння організаційних процесів та подій через різний досвід працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років можуть не мати повного розуміння організаційного процесу, і тому переоцінюють свої здібності. Вони також можуть прагнути організованості, бути в центрі уваги та проявляти ініціативу, але їм бракує достатнього досвіду.

3.2 Взаємозв'язки між показниками лідерського потенціалу у працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років та 5-10 років

Для перевірки другої гіпотези, яка стверджує, що структура зв'язків між показниками, що характеризують лідерський потенціал, змінюється від першого до четвертого року навчання, стаючи більш складними та багатокомпонентними, було проведено кореляційний аналіз Спірмена. Додатково було проведено факторний аналіз характеристик лідерського потенціалу у студентів які працюють впродовж 1-5 років. Факторний аналіз проводився за допомогою методу головних компонент з подальшою ротацією варімаксу.

Шляхом аналізу графічного представлення та значень показників було виявлено кореляції між лідерським потенціалом працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років.

Як показано на рисунку 3.1, виникають такі прямі кореляції:

Комунікативні навички корелюють із самокеруванням та організаторськими здібностями. Організаторські здібності, у свою чергу, корелюють з креативністю та командною роботою. Комунікативна толерантність корелює з категоричним судженням про інших, нерозумінням інших та використанням себе як орієнтира. Категоричне судження про інших корелює з використанням себе як орієнтира. Використання себе як орієнтира, у свою чергу, корелює з відторгненням та нерозумінням інших. Відторгнення інших корелює з бажанням змінити інших.

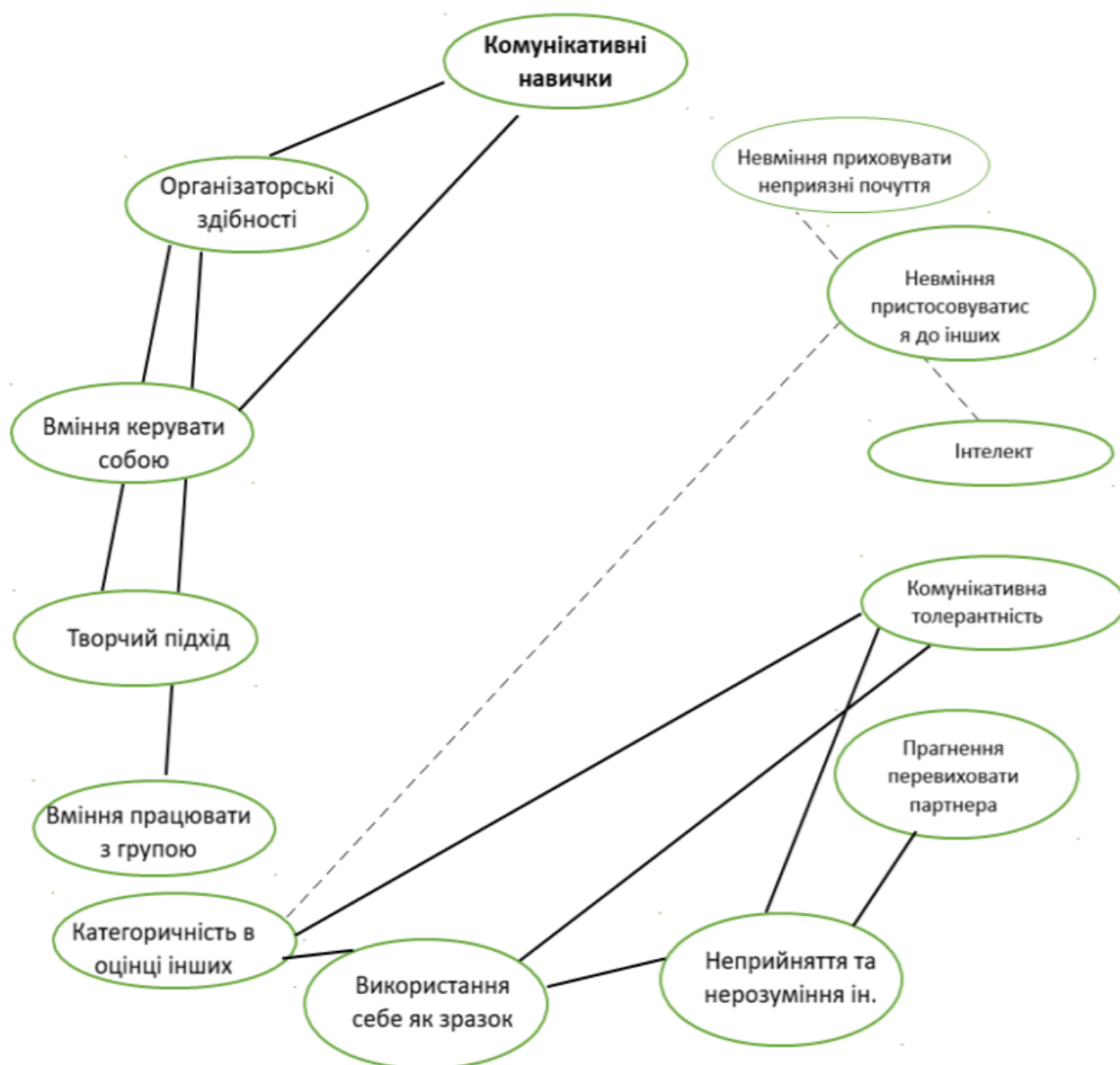


Рисунок 1. Кореляційна діаграма між показниками для характеристики лідерського потенціалу працівників підприємства, які працюють впродовж 1-5 років.

1. Чим вищий рівень комунікативних навичок, тим вищі показники для «самокеанізації» та «організаторських здібностей».

Одним з найважливіших показників особистісного розвитку є здатність до самокерування. Ті, хто самостійно керує собою, звільняються від контролю

оточення та розвивають власну особистість, самотійно формуючи своє життя. Чим менше самоконтролю людина має, тим легше вона піддається впливу інших та обставин, стаючи таким чином лише побічним продуктом натовпу. Чим більше людина соціалізована та взаємодіє, тим краще вона може керувати собою та своїми емоціями, оскільки через взаємодію з іншими вона отримує самопізнання та переживає як згоду, так і незгоду.

Люди з лідерськими якостями демонструють свої організаторські здібності в комунікації. Студенти бізнес-адміністрування часто мають лідерські якості, і вони надалі розвивають свої організаторські здібності через комунікацію.

2. Чим вища комунікативна толерантність, тим вищі бали за «категоризацію людей» та «оцінку інших на основі власного «я».

Комунікативна толерантність є характеристикою ставлення людини до інших і показує, якою мірою вона толерує неприємні або неприйнятні психічні стани, риси та дії своїх партнерів по взаємодії. Комунікативна толерантність проявляється, коли людина або не бачить суттєвих відмінностей між підструктурами власної особистості та підструктурами людини, з якою вона взаємодіє, або не має негативного досвіду, пов'язаного з цими відмінностями. Результати нашого дослідження виявляють суперечність з визначенням комунікативної толерантності. Можливо, що чим більше зовнішньо комунікативної толерантності демонструють працівники які працюють впродовж 1-5 років до інших, тим більше вони внутрішньо розмірковують над тим, що б зробили вони самі, та судять інших.

3. Чим вираженіші організаторські здібності, тим більша креативність та здатність працювати в команді. Взяття на себе лідерських ролей та організаційної відповідальності у поєднанні з креативністю є дуже важливим. Необхідно використовувати різноманітні методи, оскільки часто виникають нетрадиційні ситуації та взаємодіють різні люди зі своїми поглядами та переконаннями. 4. Передчасні судження та відсутність прийняття інших

пов'язані з використанням себе як еталона. Використання себе як мірила у спілкуванні з іншими супроводжується надмірним осудом.

3. Чим більше розвинені організаторські здібності, тим більша креативність та здатність працювати в команді. Коли хтось вважає, що робить усе правильно та подає хороший приклад, він ігноруватиме думки інших, свідомо відкидатиме їх і, як наслідок, намагатиметься нав'язати власну «правду».

5. Неприйняття та нерозуміння інших йде пліч-о-пліч із бажанням змінити їх. Брак розуміння інших може посилити це бажання. Це набагато легше, ніж виявляти толерантність і приймати їх такими, якими вони є.

Зворотній зв'язок:

Відсутність адаптивності пов'язана з категоричним судженням про інших. Нездатність приховувати або применшувати неприємні почуття корелює з інтелектом.

1. Відсутність адаптивності пов'язана з категоричним судженням про інших. Обмежена здатність враховувати погляди та характеристики інших може бути пов'язана з труднощами в оцінці власних слабкостей. Якщо людині важко розпізнати власні негативні риси у спілкуванні, вона також більш байдуже реагує на поведінку інших під час спілкування.

2. Нездатність приховувати або применшувати неприємні почуття корелює з інтелектом. Емоційні реакції також залежать від інтелекту. Чим вищий рівень інтелекту, тим легше людині зрозуміти причини розбіжності між досвідом та очікуванням і таким чином контролювати свої емоційні реакції (Ананьєв, 2001). Результати нашого дослідження були підтверджені роботою Ананьєва.

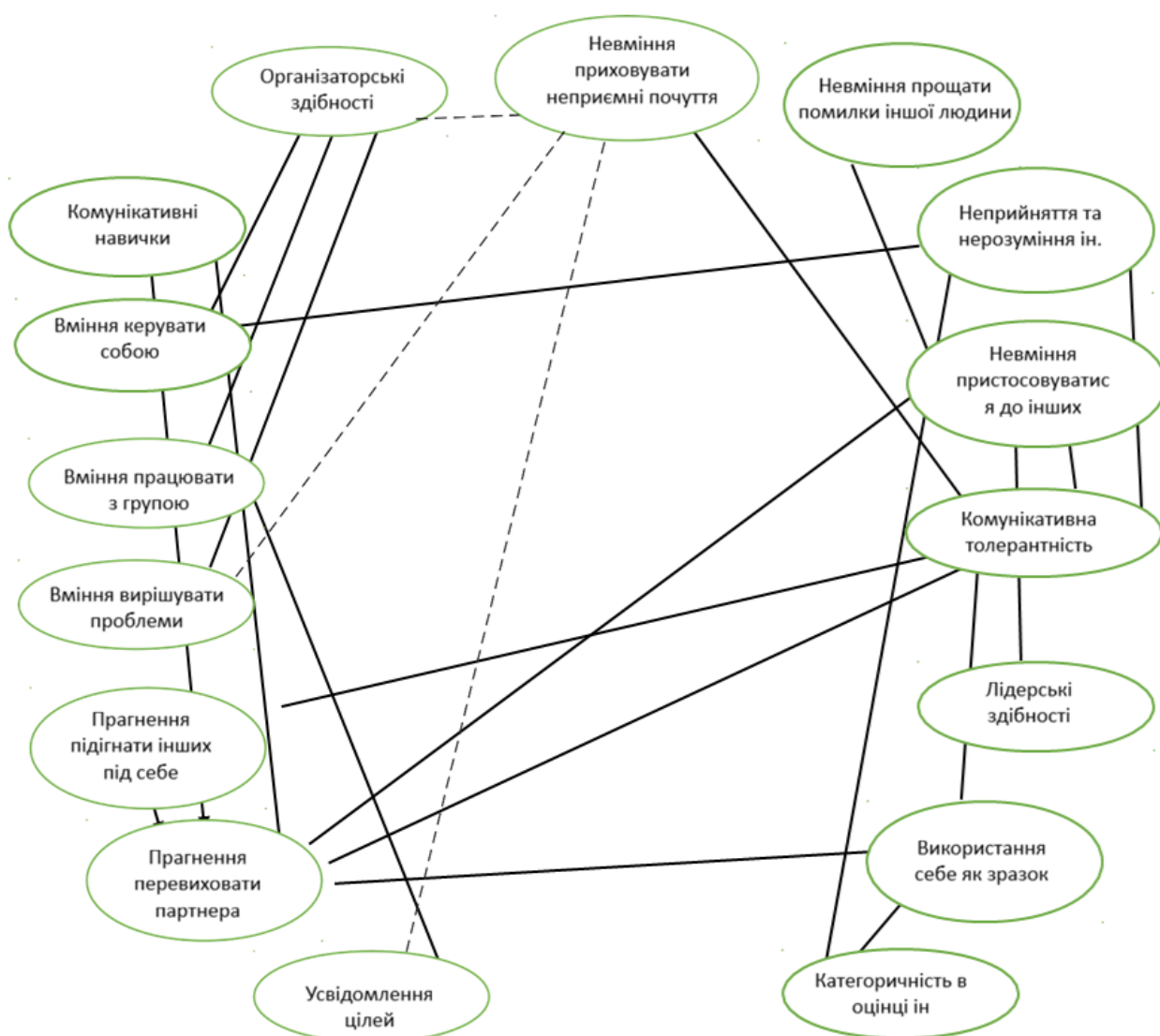


Рисунок 3.2. Кореляційна діаграма між показниками для характеристики лідерського потенціалу працівників підприємства, які працюють впродовж 5-10 років.

Як показано на рисунку 3.2, існують такі прямі кореляції: Організаторські здібності із самокеруванням, командною роботою та навичками вирішення проблем.

Комунікативні здібності з бажанням впливати на інших. Комунікативна толерантність корелює з бажанням впливати на інших, використанням себе як взірця для наслідування, а також з відторгненням та непорозумінням щодо інших. Самокерування корелює з відторгненням та бажанням впливати на інших. Навички командної роботи корелюють з чітким відчуттям мети. Бажання впливати на інших корелює з комунікативною толерантністю, нездатністю адаптуватися до інших та використанням функції власного взірця для наслідування. Категоричне судження про інших корелює з нездатністю адаптуватися до інших та використанням функції власного взірця для наслідування.

1) Організаторські здібності корелюють із самокеруванням, командною роботою та навичками вирішення проблем. Нагадуємо, що організаційні здібності включають комунікативні здібності, практичні знання, здатність надихати та мотивувати інших, критичне мислення, такт, ініціативність, самодисципліну, самоконтроль та наполегливість. Розвиток організаторських здібностей також покращує всі ці компоненти. Розвиток ініціативи, практичних знань, такту та здатності надихати інших безпосередньо сприяє успішній командній роботі та вирішенню проблем.

2) Комунікативна толерантність пов'язана з бажанням адаптувати інших під себе, бажанням перевиховувати партнера, використанням себе як взірця для наслідування, а також з відторгненням та непорозумінням щодо інших.

Нерідко можна спостерігати динаміку комунікативної толерантності в професійному середовищі людини. Наприклад, молодий лікар може демонструвати нижчу толерантність до певних типів пацієнтів на початку своєї кар'єри, яка зростає з віком. Можливий також зворотний зв'язок: зі збільшенням професійного досвіду роздратування пацієнтами або певними типами пацієнтів посилюється.

Ми припускаємо, що комунікативна толерантність висока, але наразі проявляється по-різному через амбіції та недосвідченість. Людина може навіть вважати, що її бажання направляти інших демонструє толерантність.

3) Використання себе як орієнтира у спілкуванні з іншими супроводжується категоричними судженнями про інших та бажанням наставляти їх. Якщо хтось вважає, що робить усе правильно, і хоче, щоб йому наслідували, він ігноруватиме думки інших, свідомо відкидатиме їх і намагатиметься нав'язати свою власну «правду».

4) Усвідомлення мети пов'язане зі здатністю працювати в команді. Якщо хтось розуміє, чому він поставив собі певну мету, і усвідомлює бажані довгострокові результати, командна робота дається йому легше. Якщо хтось не знає власних цілей, він легко губиться в натовпі. Його відволікальність ускладнює командну роботу, і, перш за все, він діє без особистих інтересів.

5) Самокерування пов'язане з неприйняттям інших і бажанням «навернути» їх. Чим краще людина володіє самоконтролем і чим чіткіше вона розуміє власні бажання, тим більше її прагнення «навернути» інших і, можливо, навіть нав'язати їм свою власну позицію.

7) Категоричні судження про інших супроводжуються нездатністю адаптуватися та використовувати себе як орієнтир. Чим категоричніше мислення людини, тим важче їй адаптуватися до інших. Тим, хто вважає, що лише їхнє власне бачення реальності є обґрунтованим, важко слухати та приймати інших. Так само, чим категоричніше мислення людини, тим більше вона порівнює себе з іншими. Це означає, що вона не тільки не бажає слухати та приймати інших, але й зростає її бажання «перевиховати» їх.

8) Бажання перевиховати партнера пов'язане з комунікативною толерантністю, нездатністю адаптуватися до інших та самопрезентацією як взірця для наслідування.

Зворотній зв'язок: Нездатність приховувати або замовчувати неприємні почуття пов'язана з усвідомленням мети та навичками вирішення проблем.

1) Нездатність приховувати або применшувати неприємні почуття пов'язана з усвідомленням мети. Чим більше людина дає волю своїм емоціям, тим менше вона може зосередитися на своїх справжніх бажаннях та зрозуміти свої цілі.

2) Нездатність приховувати або применшувати неприємні почуття також пов'язана з вирішенням проблем та організаторськими здібностями. Вирішення проблем вимагає максимальної концентрації (усвідомлення), а вираження негативних почуттів може цьому перешкоджати.

Наше дослідження показує, що нездатність приховувати або применшувати неприємні почуття сприяє зниженню кількох ключових факторів лідерства. Тому лідери повинні бути максимально стриманими та зосередженими у своїй роботі. Важливо навчитися розпізнавати позитивні аспекти проблем і труднощів, щоб досягти позитивного результату.

3.3. Структура лідерського потенціалу у працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років

Факторний аналіз з використанням ротації Varimax виявив чотирифакторну структуру в обох групах. Результати представлені в таблицях 3.1 та 3.2.

Таблиця 3.2

Зображення структури взаємозв'язку між показниками, що характеризують лідерський потенціал працівників підприємства, які працюють впродовж 1-5 років, на основі результатів факторного аналізу.

Методика	Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Методика КОС	Комунікативні вміння	-0,18	0,27	-0,06	0,51
	Організаційні вміння	-0,08	0,38	-0,07	-0,02
Тест “Я-ЛІДЕР” (Н.Лутошкін)	Вміння керувати собою	0,08	0,33	-0,05	0,43
	Усвідомлення мети	-0,34	0,18	0,30	0,34
	Вміння вирішувати проблеми	-0,21	0,61	0,06	-0,29
	Наявність творчого підходу	-0,10	0,53	0,45	0,31
	Вплив на оточуючих	-0,06	0,74	0,14	0,28
	Знання правил орг.	0,07	0,61	0,07	0,12
	Організаційний метод.	0,13	-0,05	0,10	0,80
	Вміння працювати з групою	-0,15	0,01	0,04	0,62
Діагностика лідерських здібностей	Лідерські здібності	0,11	0,54	0,08	-0,11
Діагностика комунікативної толерантності (В. Бойко)	Неприйняття індивід.	0,09	0,18	0,85	0,07
	Використання себе як зразок	0,25	-0,06	0,82	-0,06

Короткий орієнтовний відбірковий тест (Бузін та Вандерлік)	Категоричність в оцінці людей	-0,42	-0,21	0,75	0,07
	Невміння приховувати неприємні емоції	0,41	-0,10	-0,06	0,26
	Прагнення переробити партнера зі спілкування	0,06	0,17	0,51	-0,08
	Прагнення	0,42	-0,34	0,24	0,00
	підігнати інших під себе				
	Невміння прощати помилки інших	0,80	-0,09	0,09	-0,06
	Нетерпимість до інших	0,75	0,09	0,19	0,03
	Невміння пристосовуватися до інших	0,73	0,07	0,02	-0,11
	Загальний ступінь толерантності	0,59	-0,07	0,79	0,02
	Інтелект	-0,07	0,14	0,02	-0,37
	Відсотки	13,4	11,3	15,0	9,6

У факторному аналізі характеристик лідерського потенціалу працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років було виявлено чотири значущі фактори, які пояснюють приблизно 49,3% загальної дисперсії. Результати факторного аналізу були інтерпретовані на основі результатів дослідження.

Перший фактор структури лідерського потенціалу пояснив 13,4% дисперсії. Цей фактор був названий «Нездатність прощати помилки інших», оскільки його основним показником була «Нездатність прощати помилки інших» (0,80). Цей фактор, з різними знаками, складався з таких компонентів:

Нездатність прощати помилки інших (0,80), Нетерпимість до інших (0,75), Нездатність адаптуватися до інших (0,73) та загальна толерантність (0,59).

Другий фактор структури лідерського потенціалу пояснив 11,3% дисперсії. Цей фактор був названий «Лідерські навички», оскільки його основним показником були «Лідерські навички» (0,54). Цей фактор, з різними знаками, включав такі компоненти: компетентність у вирішенні проблем (0,61), креативність (0,53), лідерський потенціал (13,4%), вплив на інших (0,74), знання організаційних правил (0,61) та лідерські навички (0,54).

Третій фактор у структурі лідерського потенціалу пояснює 15% дисперсії. Цей фактор був названий «відкидання індивідуальності», оскільки його основним показником є відкидання індивідуальності (0,85). Цей фактор, з різними знаками, включав такі компоненти: відкидання індивідуальності (0,85), використання власного «я» як орієнтира (0,82), категоричне судження про людей (0,72), бажання змінити партнера по спілкуванню (0,51) та загальний рівень толерантності (0,79).

Четвертий фактор у структурі лідерського потенціалу пояснює 9,6% дисперсії. Фактор був позначений як «Організаційні навички», оскільки його основним показником є організаторські навички (0,80). Цей фактор, з різними знаками, складався з таких компонентів: комунікативні навички (0,51), організаторські здібності (0,80) та навички роботи в команді (0,62).

Таблиця 3.3.

Зображення структури взаємозв'язку між показниками для характеристики лідерського потенціалу працівників підприємства, які працюють впродовж 5-10 років, на основі результатів факторного аналізу.

Методика	Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Методика КОС	Комунікативні вміння	0,06	0,29	0,39	0,00
	Організаційні вміння	-0,10	0,20	0,60	-0,17
Тест “Я-ЛІДЕР” (Н.Лутошкін)	Вміння керувати собою	0,29	0,62	-0,11	0,04
	Усвідомлення мети	-0,13	0,40	0,15	0,29
	Вміння вирішити проблеми	-0,06	0,16	0,72	0,09
(Н.Лутошкін)	Наявність творчого підходу	-0,08	0,44	0,08	-0,27
	Вплив на оточуючих	0,04	0,68	0,19	0,04
	Знання правил орг.	0,08	0,69	0,31	0,10
	Організаційні методи.	0,02	0,68	-0,09	-0,11
	Вміння працювати з групою	-0,14	0,61	0,22	-0,11
Діагностика лідерських способностей	Лідерські здібності	0,01	0,05	0,02	-0,71
Діагностика комунікативної толерантності (В.Бойко)	Неприйняття індивід.	0,66	0,36	-0,07	0,21
	Використання собі як еталона при оц.др	0,75	0,17	-0,05	0,03
	Категоричність у кількості людей	0,71	0,10	-0,12	-0,19
	Невміння приховувати неприємні емоції	0,50	-0,09	-0,49	0,00
	Прагнення переробити партнера зі спілкування	0,60	-0,12	0,55	-0,24

	Прагнення підігнати інших під себе	0,56	-0,15	-0,02	0,02
	Невміння прощати помилки інших	0,39	-0,02	0,02	0,71
	Нетерпимість до інших	0,51	-0,17	0,47	0,22
	Невміння пристосовуватися до інших	0,44	-0,33	0,33	0,46
	Загальний ступінь толерантності	0,95	-0,01	0,11	0,24
Короткий орієнтовний відбірковий тест (Бузін та Вандерлік)	Інтелект	0,33	-0,03	0,20	-0,45
	Відсотки	19,1	13,7	10,0	8,6

У факторному аналізі характеристик лідерського потенціалу працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років було виявлено чотири основні фактори, які разом пояснюють приблизно 51,4% загальної дисперсії. Результати факторного аналізу були інтерпретовані на основі результатів дослідження.

Перший фактор структури лідерського потенціалу пояснює 19,1% дисперсії. Цей фактор був названий «Загальна толерантність», оскільки його основним показником є показник загальної толерантності (0,95). Цей фактор, який має різні знаки, складається з таких компонентів: неприйняття індивідуальності (0,66), використання себе як орієнтира при оцінці інших (0,75), категоризація людей (0,71), бажання змінити партнера по спілкуванню (0,60), бажання адаптувати інших під себе (0,56), нетерпимість до інших (0,51) та загальна толерантність (0,95).

Другий фактор структури лідерського потенціалу пояснює 10% дисперсії. Фактор був названий «Знання організаційних правил», оскільки його основним показником було знання організаційних правил (0,69). Цей фактор включав такі

компоненти з різними знаками: навички самоврядування (0,62), вплив на інших (0,68), організаторські здібності (0,68) та навички роботи в команді (0,61).

Третій фактор у структурі лідерського потенціалу пояснював 13,4% дисперсії. Цей фактор був названий «Навички вирішення проблем», оскільки його основним показником були навички вирішення проблем (0,72). Цей фактор включав такі компоненти з різними знаками: організаторські здібності (0,60) та адаптивність (0,55).

Четвертий фактор у структурі лідерського потенціалу пояснював 8,6% дисперсії. Цей фактор був названий «Лідерські компетенції», оскільки його основним показником були лідерські компетенції (0,71). Цей фактор з різними знаками включав такий компонент: нездатність прощати помилки інших (0,71).

Порівнюючи факторні структури працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років, було виявлено спільні та індивідуальні фактори.

- Спільним фактором є: лідерські здібності.
- Зокрема, для першої вибірки працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років) фактори такі: «Нездатність прощати помилки інших», «Неприйняття індивідуальності» та «Організаторські здібності».

У факторі «Нездатність прощати помилки інших» компоненти розташовані таким чином, щоб характеризувати нетерпимість до інших, яка супроводжується відсутністю адаптивності. Примітно, що працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років не здатні прощати помилки, мають труднощі з інтеграцією в суспільство та виявляють нетерпимість до нього. Цей висновок, можливо, можна пояснити тим, що працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років більш самоорієнтовані, знаходять та розвивають власну ідентичність і ще не готові приймати інших такими, якими вони є.

У факторі «Нездатність прощати помилки інших» компоненти розташовані таким чином, щоб характеризувати нетерпимість до інших, яка супроводжується відсутністю адаптивності. Щодо неприйняття

індивідуальності інших, фактори корелюють з використанням себе як орієнтира, що призводить до категоричних суджень про інших та бажання їх змінити. Примітно, що працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років не сприймають індивідуальність інших, проте використовують себе як орієнтир, дуже категорично судять інших та висловлюють бажання змінити їх. Цей висновок можна пояснити тим, що поріг толерантності працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років все ще низький, і вони вважають власну думку єдино правильною.

Щодо організаторських здібностей, то ці фактори корелюють зі здатністю працювати в групах. Для нас важливо, що організаторські здібності працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років пов'язані з їхньою здатністю працювати в групах. Цей висновок можна пояснити тим, що працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років розуміють, що команда необхідна для їхньої роботи, і готові до співпраці.

Зокрема, для другої вибірки (працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років) факторами є «Загальна толерантність», «Знання організаційних правил» та «Навички вирішення проблем».

У факторі «Знання організаційних правил» компоненти узгоджені для характеристики впливу на інших, що відповідає навичкам групової роботи та організаторським здібностям. Примітно, що працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років, які знають організаційні правила, впливають на інших, працюють у групах, а також демонструють організаторські здібності. Цей результат, можливо, можна пояснити тим, що працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років протягом чотирьох років навчання отримали великі знання та вміло застосовують ці знання в організаційній діяльності під час спілкування з іншими.

У факторі «Навички вирішення проблем» компоненти узгоджені для характеристики організаторських здібностей та бажання впливати на партнера по спілкуванню. Примітно, що працівників підприємства які працюють

впродовж 5-10 років застосовують організаторські здібності до вирішення проблем та прагнуть впливати на свого партнера по спілкуванню. Цей результат, можливо, можна пояснити тим, що вони впевнено демонструють лідерські якості у складних ситуаціях та не бояться вказувати на помилки інших для досягнення спільної мети.

Таким чином, було виявлено подібності та відмінності у факторній структурі працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років.

3.4 Порівняльний аналіз взаємозв'язків та факторних структур лідерського потенціалу у працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років.

Аналіз показав, що комунікативні навички пов'язані з розвитком лідерських якостей, а також толерантності. Також варто зазначити, що значно більше взаємозв'язків існує серед працівників підприємства які працюють впродовж 10 років. Це свідчить про те, що лідерські якості більш виражені та тісніше пов'язані з комунікативними та організаторськими здібностями, а також толерантністю. Після ротації факторної структури виявилася структура показників лідерського потенціалу працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років. Таким чином, факторна структура працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років відрізняється від структури працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років. Можна помітити, що працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років мають спільний фактор, який зустрічається в обох групах: лідерські навички. Інші фактори, однак, є специфічними для групи. Для першої вибірки (працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років) релевантними є такі фактори: «Нездатність прощати помилки інших», «Неприйняття індивідуальності» та «Організаторські здібності». Для другої вибірки (працівників підприємства які

працюють впродовж 5-10 років) релевантними є такі фактори: «Загальна толерантність», «Знання організаційних правил» та «Навички вирішення проблем».

Подібні кореляції виявлені між працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років.

– Для працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років категорична оцінка інших корелює з використанням себе як орієнтира.

– Організаторські здібності корелюють зі здатністю працювати в команді.

Відмінності в кореляціях між працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років:

Для працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років комунікативні навички корелюють зі здатністю організовувати інших та керувати собою. Для працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років комунікативні навички корелюють зі знанням та розумінням організаційних правил, а організаторські здібності – зі здатністю вирішувати проблеми.

Для працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років бажання «перевиховати» свого партнера пов'язане з відсутністю прийняття іншої людини. Однак для працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років це бажання пов'язане з комунікативною толерантністю, нездатністю адаптуватися до інших та потребою використовувати себе як взірець для наслідування.

Аналогічно, здатність працівників підприємства які працюють впродовж 5-10 років до самоорганізації пов'язана з відразою до інших та бажанням продовжувати свою освіту. Здатність працювати в групах, у свою чергу, корелює з сильним відчуттям того, що є суттєвим.

Таким чином, значення показників, що характеризують лідерський потенціал, змінюються під час процесу навчання, що підтверджує нашу першу гіпотезу. Структура взаємозв'язків між показниками також змінюється, що підтверджує нашу другу гіпотезу.

ВИСНОВКИ

Наше дослідження, в якому використовувався U-тест Манна-Вітні, частково підтвердило нашу основну гіпотезу: значення показників, що характеризують лідерський потенціал, змінюються під час процесу навчання. Покращуються комунікативні та організаторські навички. Наша друга гіпотеза — зміна структури взаємозв'язків між показниками — була підтверджена за допомогою рангового кореляційного аналізу Спірмена.

Всі наші цілі були досягнуті як у теоретичній, так і в емпіричній частинах нашого дослідження.

Результати нашого дослідження є актуальними для двох цільових груп: студентів та університетів. Для студентів наше дослідження може свідчити про те, що їхні лідерські навички розвиваються протягом навчання з менеджменту. Для університетів результати дослідження можуть бути використані для розробки навчальних програм, оскільки наше дослідження виявило недостатній розвиток деяких ключових професійних компетенцій.

Ми також бачимо потенціал для подальшого розвитку нашого дослідження. Було б цікаво дослідити, як змінюються риси особистості працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 та 5-10 років навчання на інших факультетах, та які конкретні зміни та якості розвиваються протягом їхнього навчання. Це може допомогти майбутнім студентам обрати місце навчання та збільшити кількість випускників, які згодом працюють за фахом. Ці результати також можуть сприяти розробці навчальних програм для навчальних закладів.

Для розвитку лідерського потенціалу:

1) Розвивайте комунікативні навички. До них належать здатність швидко встановлювати добрі стосунки, переконувати інших, активно слухати, ставити запитання та збирати інформацію. Комунікативні навички дозволяють вам встановлювати потрібні контакти у потрібний час та ефективніше досягати

своїх цілей. 2) Розвивайте мотивацію, натхнення та організаторські здібності. Натхнення – це особлива форма мотивації, яка не лише забезпечує короткостроковий імпульс, але й дозволяє створювати стійку та довгострокову мотивацію. Майбутнє має бути настільки яскравим та привабливим, щоб ви хотіли швидко його досягти та повністю зануритися в нього.

3) Розвивайте рішучість. Цілеспрямованість та наполегливість – це лідерські якості, які дозволяють вам наполегливо працювати навіть у складних ситуаціях, знаходити рішення та рухатися вперед.

4) Розвивайте організаторські здібності. Для лідера вкрай важливо зібрати команду висококваліфікованих фахівців та організувати робочі процеси. Це включає такі навички, як планування, делегування, уникнення зайвих кроків тощо. Вся команда повинна співпрацювати з лідером для покращення ключових компетенцій.

5) Розвивайте самоконтроль. Лідерська якість, якою повинен володіти кожен лідер. Поняття самоконтролю охоплює низку характеристик, таких як стійкість до стресу, здатність сприймати критику та стриманість, пов'язана з критичними ситуаціями та вираженням негативних емоцій.

6) Розвивайте впевненість у собі. Впевненість у собі – це фундаментальна якість, якою повинен володіти лідер. Впевненість у собі пов'язана з надійністю; ви відчуваєте, що можете покластися на таку людину, довіряти їй та слідувати її прикладу. Впевнену в собі людину можна розпізнати за мовою її тіла: прямі плечі, вертикальна постава, рівне дихання, повільна та чітка мова, а також зоровий контакт. Все це демонструє особисту впевненість у собі.

7) Розвивайте внутрішню цілісність. Внутрішня цілісність – це лідерська компетентність, яка інтегрує всі вищезгадані якості. Вона означає встановлення балансу між усіма аспектами та проявами особистості. Людина є цілісною, коли вся її істота спрямована в одному напрямку, як річка, ніби підпорядкована одній меті. Лідер надихає, коли він не тільки знає, куди йде, але й передає це всією своєю істотою. Одним із кроків до досягнення цілісності є усвідомлення

лідером своєї місії або власної унікальності. Людина, яка розуміє свою місію, знає або відчуває, що потрібно робити, одночасно насолоджуючись процесом власної діяльності та життям загалом.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2019.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : навч. посіб. – К. : Професіонал, 2018.
3. Богиня Д.П., Семикіна М.В. Управління трудовим потенціалом підприємства. – К. : Знання, 2017.
4. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом. – К. : Центр учбової літератури, 2020.
5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є. Теорія та практика лідерства в організації. – К. : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021.
6. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства. – К. : Центр учбової літератури, 2019.
7. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства. – Харків : ІНЖЕК, 2018.
8. Дикань В.Л. Управління розвитком підприємства. – Харків : УкрДАЗТ, 2017.
9. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А. Управління персоналом. – К. : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019.
10. Журавльова І.В. Управління людськими ресурсами. – Харків : ХНЕУ, 2020.

11. Карамушка Л.М. Психологія управління. – К. : Міленіум, 2018.
12. Кибанов А.Я. Управління персоналом організації (українське видання). – К. : Знання, 2017.
13. Колот А.М. Мотивація персоналу. – К. : КНЕУ, 2018.
14. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Управління персоналом. – К. : КНЕУ, 2020.
15. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. – К. : Кондор, 2019.
16. Лук'яненко Д.Г. Міжнародний менеджмент. – К. : КНЕУ, 2018.
17. Мельник Л.Г. Менеджмент організацій. – Суми : Університетська книга, 2019.
18. Назарова Г.В. Управління розвитком персоналу. – Харків : ХНЕУ, 2021.
19. Осовська Г.В. Менеджмент організацій. – К. : Кондор, 2018.
20. Петюх В.М. Управління персоналом. – К. : КНЕУ, 2019.
21. Савченко В.А. Розвиток персоналу. – К. : КНЕУ, 2018.
22. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. – К. : Центр учбової літератури, 2019.
23. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – К. : Академвидав, 2018.
24. Цимбалюк С.О. Управління мотивацією персоналу. – К. : КНЕУ, 2021.
25. Шегда А.В. Менеджмент. – К. : Знання, 2017.

26. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – London : Kogan Page, 2020.
27. Avolio B.J., Bass B.M. Developing Potential Across a Full Range of Leadership. – Mahwah : Lawrence Erlbaum, 2002.
28. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. – New York : Free Press, 1985.
29. Blanchard K. Leadership and the One Minute Manager. – New York : William Morrow, 2015.
30. Boyatzis R.E. The Competent Manager. – New York : Wiley, 2008.
31. Burns J.M. Leadership. – New York : Harper & Row, 1978.
32. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People. – New York : Free Press, 2013.
33. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York : HarperCollins, 2008.
34. Goleman D. Emotional Intelligence. – New York : Bantam Books, 2006.
35. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership. – Boston : Harvard Business School Press, 2013.
36. Greenleaf R.K. Servant Leadership. – New York : Paulist Press, 2002.
37. Hersey P., Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior. – New Jersey : Prentice Hall, 2012.
38. House R.J. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study. – Thousand Oaks : Sage, 2004.

39. Kouzes J.M., Posner B.Z. The Leadership Challenge. – San Francisco : Jossey-Bass, 2017.
40. Maxwell J.C. Developing the Leader Within You 2.0. – Nashville : Thomas Nelson, 2018.
41. Mintzberg H. Managers Not MBAs. – San Francisco : Berrett-Koehler, 2004.
42. Northouse P.G. Leadership: Theory and Practice. – Thousand Oaks : Sage, 2022.
43. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. – San Francisco : Jossey-Bass, 2017.
44. Senge P.M. The Fifth Discipline. – New York : Doubleday, 2006.
45. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. – Boston : Harvard Business School Press, 2005.
46. Yukl G. Leadership in Organizations. – Boston : Pearson, 2020.
47. Adair J. Effective Leadership. – London : Pan Books, 2009.
48. Bennis W. On Becoming a Leader. – New York : Basic Books, 2009.
49. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. – San Francisco : Jossey-Bass, 2011.
50. Cialdini R. Influence. – New York : Harper Business, 2021.
51. Collins J. Good to Great. – New York : HarperBusiness, 2001.
52. Edmondson A. The Fearless Organization. – Hoboken : Wiley, 2018.
53. George B. True North. – San Francisco : Jossey-Bass, 2015.

54. Heifetz R., Linsky M. Leadership on the Line. – Boston : Harvard Business School Press, 2002.

55. Pink D.H. Drive. – New York : Riverhead Books, 2011.

Додаток А

Порівняння середніх показників лідерського потенціалу у працівників підприємства які працюють впродовж 1-5 років та 5-10 років, U-критерія Манна-Уїтні для незалежних вибірок.

Методика	Показники	Сумма рангов		U-знач	заг. знач. P<,05
		1-5 років	5-10 років		
Методика КОС	Комунікативні вміння	2115,00	2935,00	840,00	0,0047
	Організаційні вміння	2391,50	2658,50	1116,50	0,36
Тест “Я-ЛІДЕР” (Н.Лутошкин)	Вміння керувати собою	2368,00	2682,00	1093,00	0,28
	Усвідомлення мети	2283,00	2767,00	1008,00	0,10
	Вміння вирішувати проблеми	2371,00	2679,00	1096,00	0,29
	Наявність творчого підходу	2382,00	2668,00	1107,00	0,32
	Вплив на	2412,50	2537,50	1187,50	0,79
	навколишніх	2362,00	2688,00	1087,00	0,26
	Знання правил орг.	2336,00	2714,00	1061,00	0,19
	Організаційний метод.	2319,50	2730,50	1044,50	0,16

Діагностика лідерських здібностей	Лідерські здібності	1819,00	3231,00	544,00	0,000001
Діагностика	Неприйняття індивід.	2415,50	2634,50	1140,50	0,45
	Використання себе як зразок при оц.др	2335,00	2715,00	1060,00	0,19

комунікативної толерантності (В. Бойко)	Категоричність в оцінці людей	2167,50	2882,50	892,50	0,014
	Невміння приховувати неприємні емоції	2305,50	2744,50	1030,50	0,13
	Прагнення переробити партнера зі спілкування	2217,00	2833,00	942,00	0,034
	Прагнення підігнати інших під себе	2346,00	2704,00	1071,00	0,22
	Невміння прощати помилки інших	2493,50	2556,50	1218,50	0,83
	Нетерпимість до інших	2537,00	2513,00	1238,00	0,93
	Невміння пристосовуватися до інших	2373,00	2677,00	1098,00	0,29
	Загальний ступінь толерантності	2200,00	2850,00	925,00	0,025
Короткий орієнтовний відбірковий тест (Бузін та Вандерлік)	Інтелект	1698,50	3351,50	423,50	0,000000

Додаток Б

Зображення структури взаємозв'язку між показниками, що характеризують лідерський потенціал працівників підприємства, які працюють впродовж 1-5 років, на основі результатів факторного аналізу.

Методика	Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Методика КОС	Комунікативні вміння	-0,18	0,27	-0,06	0,51
	Організаційні вміння	-0,08	0,38	-0,07	-0,02
Тест “Я-ЛІДЕР” (Н.Лутошкін)	Вміння керувати собою	0,08	0,33	-0,05	0,43
	Усвідомлення мети	-0,34	0,18	0,30	0,34
	Вміння вирішувати проблеми	-0,21	0,61	0,06	-0,29
	Наявність творчого підходу	-0,10	0,53	0,45	0,31
	Вплив на оточуючих	-0,06	0,74	0,14	0,28
	Знання правил орг.	0,07	0,61	0,07	0,12
	Організаційний метод.	0,13	-0,05	0,10	0,80
	Вміння працювати з групою	-0,15	0,01	0,04	0,62
Діагностика лідерських здібностей	Лідерські здібності	0,11	0,54	0,08	-0,11

Діагностика комунікативної толерантності (В. Бойко)	Неприйняття індивід.	0,09	0,18	0,85	0,07
	Використання себе як зразок	0,25	-0,06	0,82	-0,06
Короткий орієнтовний відбірковий тест (Бузін та Вандерлік)	Категоричність в оцінці людей	-0,42	-0,21	0,75	0,07
	Невміння приховувати неприємні емоції	0,41	-0,10	-0,06	0,26
	Прагнення переробити партнера зі спілкування	0,06	0,17	0,51	-0,08
	Прагнення	0,42	-0,34	0,24	0,00
	підігнати інших під себе				
	Невміння прощати помилки інших	0,80	-0,09	0,09	-0,06
	Нетерпимість до інших	0,75	0,09	0,19	0,03
	Невміння пристосовуватися до інших	0,73	0,07	0,02	-0,11
	Загальний ступінь толерантності	0,59	-0,07	0,79	0,02
	Інтелект	-0,07	0,14	0,02	-0,37
	Відсотки	13,4	11,3	15,0	9,6

Додаток В

Зображення структури взаємозв'язку між показниками для характеристики лідерського потенціалу працівників підприємства, які працюють впродовж 5-10 років, на основі результатів факторного аналізу.

(Н.Лутошкін)	Наявність творчого підходу	-0,08	0,44	0,08	-0,27
	Вплив на оточуючих	0,04	0,68	0,19	0,04
	Знання правил орг.	0,08	0,69	0,31	0,10
	Організаційні методи.	0,02	0,68	-0,09	-0,11
	Вміння працювати з групою	-0,14	0,61	0,22	-0,11
Діагностика лідерських способностей	Лідерські здібності	0,01	0,05	0,02	-0,71
Діагностика комунікативної толерантності (В.Бойко)	Неприйняття індивід.	0,66	0,36	-0,07	0,21
	Використання собі як еталона при оц.др	0,75	0,17	-0,05	0,03
	Категоричність у кількості людей	0,71	0,10	-0,12	-0,19
	Невміння приховувати неприємні емоції	0,50	-0,09	-0,49	0,00
	Прагнення переробити партнера зі спілкування	0,60	-0,12	0,55	-0,24
	Прагнення підігнати інших під себе	0,56	-0,15	-0,02	0,02
	Невміння прощати помилки інших	0,39	-0,02	0,02	0,71

	Нетерпимість до інших	0,51	-0,17	0,47	0,22
	Невміння пристосовуватися до інших	0,44	-0,33	0,33	0,46
	Загальний ступінь толерантності	0,95	-0,01	0,11	0,24
Короткий орієнтовний відбірковий тест (Бузін та Вандерлік)	Інтелект	0,33	-0,03	0,20	-0,45
	Відсотки	19,1	13,7	10,0	8,6