

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

Мирослав Чапка

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА

(Професіографічне дослідження)

Монографія

Київ 2005

ББК 88.4
Ч-19

Рецензент: *Б. О. Федоришин*, канд. психол. наук, д-р пед. наук, проф.

Чапка, Мирослав.

Ч-19 Психологічні засади підготовки менеджера : (Професіограф. дослідж.) : Монографія — К. : МАУП, 2005. — 188 с. : іл. — Бібліограф. : с. 129–136.

ISBN 966-608-449-X

У книжці польського доктора філософії Мирослава Чапки “Психологічні засади підготовки менеджера” подано результати його власних досліджень у галузі психологічних засад підготовки сучасних менеджерів різних посадових рангів і різних ступенів професійної компетенції. Йдеться про виявлення й оцінку професійно значущих психологічних якостей і рис особистості, що обумовлюють ефективність її менеджерської діяльності на різних владних і функціональних рівнях. Теоретичний і експериментальний аспекти дослідження, подані у книжці, а також оригінальна комплексна психодіагностична методика, розроблена автором з метою виконання своїх професіографічних завдань, можуть бути використані науковцями в подальших дослідженнях проблем психології і педагогіки менеджменту.

ББК 88.4

ISBN 966-608-449-X

© Мирослав Чапка, 2005
© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2005

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	5
<i>Розділ 1. Соціальні і психологічні проблеми менеджменту</i>	7
1.1. Актуальність і ступінь розробленості проблеми	7
1.2. Методологічні основи професіографічного дослідження підготовки менеджерських кадрів	11
<i>Розділ 2. Психологія управління і психологія менеджера</i>	16
2.1. Проблеми психології управління в період трансформації суспільства	16
2.2. Психологічний образ польського менеджера	22
2.3. Методика дослідження ключових диспозицій сучасного польського менеджера	29
2.4. Питання добору кадрів у сфері менеджменту і психологія управління	38
2.5. Стрес як негативний чинник професійної діяльності менеджера	42
<i>Розділ 3. Робота менеджера в бізнесових організаціях</i>	51
3.1. Проблеми психології управління в період трансформації суспільства	51
3.1.1. Управління, керування, організація	54
3.1.2. Міждисциплінарний і праксеологічний аналіз структури бізнесової організації	55
3.1.3. Структура організацій	58
3.2. Становище і праця менеджера на фоні завдань бізнесової організації	60
3.3. Робота менеджера	66
<i>Розділ 4. Професійна освіта і психологічні умови підготовки менеджерів</i>	72
4.1. Підготовка менеджерів як новий напрямок розвитку професійної освіти у Польщі	72

4.2. Психологічні аспекти професійної освіти менеджерів	76
4.3. Образ особистості дієвого менеджера з перспективи стандартизації навчання і професійних потреб	89
4.3.1. Риси дієвого менеджера	92
4.3.2. Знання і вміння менеджера	94
4.3.3. Принципи поведінки менеджерів	96
Висновки	110
Діаграми	113
Список використаної літератури	129
Додатки	137

ВСТУП

Пропонована українському читачеві книжка про психологічні і педагогічні засади менеджерської діяльності написана на основі досліджень, проведених мною в Польщі. У змісті праці відображено умови і засади підготовки менеджерів у цій країні з певними порівняннями з умовами й засадами їх підготовки в інших країнах. На виборі завдань і напрямів дослідження психолого-педагогічних аспектів становлення і розвитку менеджменту в Польщі позначився мій практичний досвід як організатора і безпосереднього керівника праці багатофункціональної фірми, її менеджерського персоналу.

Для проведення дослідження було розроблено інтегральну психодіагностичну методику виявлення й оцінки професійно значущих рис і якостей особистості менеджера. Використання цієї методики дало змогу опрацювати психограми менеджерів на різних щаблях їх компетенції, організації і керівництва працею фірми. І це дало підстави для визначення цілей, форм і змісту підготовки кадрів менеджерів у професійних навчальних закладах Польщі.

Проблема підготовки менеджерів є актуальною для всіх країн з ринковою системою господарства — для тих країн, де ринкова система є традиційною, і тим більше для тих, де така система господарства є відносно новою і її розвиток не має опори на попередній досвід. Стосовно запозичення Польщею такого досвіду в інших країнах потрібно зауважити, що просте його запозичення не може мати позитивного ефекту, оскільки розвиток менеджменту в різних країнах опосередкований власними специфічними чинниками, зокрема історичними, соціальними, культурними, політичними, економічними та ін.

Що ж до України і Польщі — то ми маємо більше спільного, ніж відмінного у становленні і розвитку ринкової економіки, маємо схожі умови, схожі труднощі і схожі цілі. Це дає мені певні підстави для ознайомлення українських учених з проведеними мною теоре-

тичними і емпіричними дослідженнями в галузі психології і педагогіки становлення і розвитку менеджменту в Польщі.

Безперечно, подане в цій книжці дослідження, його зміст, методи, результати не є ідеальними з наукового погляду. Це є певна наукова спроба висвітлити психограми менеджерів на різних фахових і посадових шаблях. Наскільки ця спроба, а також одержані результати є корисними в системі подальших досліджень з проблем психології і педагогіки розвитку менеджменту в наших країнах — судити читачеві.

СОЦІАЛЬНІ І ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Актуальність і ступінь розробленості проблеми

Враховуючи інтереси соціального й економічного розвитку Польщі, потреби підвищення матеріального добробуту і соціального забезпечення її громадян, необхідно звернути увагу на підготовку кваліфікованих керівних і виконавських кадрів у галузі ринкового господарства. Йдеться, зокрема, про виробничий, торговельний, посередницький і обслуговуючий менеджмент, де його сталість, надійність і прибутковість залежать здебільшого від певних спроможностей і здібностей менеджерів різних рангів. Зрозуміло, що не можна при цьому ігнорувати об'єктивні і правові умови економічного розвитку країни, але за всіх умов кадровий фактор залишається домінуючим. Отже, добір і підготовка менеджерських кадрів на основі виявлення й оцінки їх професійно значущих психологічних якостей залишається актуальною проблемою науки, системи професійної освіти і національного господарства.

Теоретичні основи проблеми добору менеджерських кадрів і їх підготовки закладено в працях польських та інших зарубіжних учених, об'єктом дослідження яких були організація і розвиток ринкової економіки (А. С. Барчак, Т. Боровський, Б. Вавриняк, С. Вітковський, Б. Глінський, Е. Горновська, А. Du Brin, Е. Карпович, О. Кунерт, Б. Р. Куц, З. Лонцала, А. Міш, Ц. Новорд, Х. Перонквич, П. Плашинський, А. Фліс, Х. Фотик, Й. Шабан, А. Шублевський та інші).

У дослідженнях Е. Горновської порушено питання про необхідність тестових визначень і оцінок менеджерських диспозицій як певної підстави добору і підготовки кандидатів на професії сфери менеджменту. Психологія як наукова дисципліна виходить на перший план у програмі заходів щодо поліпшення програми підготовки менеджерів. З таким поглядом на роль психології професійної

діяльності солідаризується А. Du Brin, а також інші автори досліджень проблем суб'єктивного фактора в організації і здійсненні менеджерської діяльності.

Традиційний емпіричний шлях підвищення кваліфікації менеджера (набуття досвіду в процесі праці) не є головним методом удосконалення особистісного фактора в системі менеджменту. С. Вітковський доводить абсолютну безпідставність надії на успішність добору менеджерських керівних кадрів за таким принципом.

Проблеми підготовки менеджерів недостатньо висвітлено в науковій літературі. Література, що пов'язана з науковими основами управління, присвячена переважно таким питанням, як проектування систем управління, стратегічне управління, керівництво людськими ресурсами, управління в кризовій ситуації тощо.

Питаннями, пов'язаними з проблемами підготовки менеджерських кадрів, займається незначна кількість науковців. До них можна зарахувати Б. Глінського, Б. Р. Куца, Х. Фотика. Але головним напрямком їх досліджень є насамперед управління як один з видів керівної праці і менеджеризм у міжнародному аспекті. У своїх дослідженнях найближчими до проблем підготовки особистості менеджера є К. Доктор (проблеми професійної діяльності менеджера в умовах трансформації суспільства), Е. Карпович, Й. Шабан і Б. Вавриняк (підготовка менеджера на зламі останнього десятиріччя), О. Кунерт (ставлення керівників до реструктуризації їхніх підприємств). Крім цих авторів проблематикою підготовки менеджерів займаються також Й. Д. Антошкевич, З. Павляк (аспекти особистості менеджера, менеджера як співробітника фірми, а також менеджерської влади і менеджера в службовій ієрархії).

Окремими проблемами підготовки менеджерів займаються такі дослідники, як А. С. Барчак, Т. Боровський, З. Лонцала, А. Міш, Ц. Новорд, Х. Перонкевич, П. Плашинський, А. Фліс, А. Шублевський та інші.

Т. Боровський і П. Плашинський досліджували питання підготовки менеджерів у XXI столітті і певного вакууму у системі цієї підготовки. До дослідників, що вивчають ці проблеми, можна зарахувати також А. Шублевського (роль фірми у підготовці менеджерів), А. С. Барчака (господарювання і потреби управління як стимуляція освіти і підготовки менеджерів), Х. Перонкевича (підготовка кадрів для банку), А. Міша (види менеджерських кар'єр), Ц. Новорда і З. Лонцалу (роль освіти в плануванні менеджерських кадрів), А. Фліса (проблеми соціальної компетенції менеджерів).

Цікавими і перспективними, на мій погляд, є праці А. Рихліха і Й. Росінського з проблематики навчання менеджерів через розв'язання проблем. На увагу заслуговують також дослідження М. Крупа з питань перспективності і корисності підготовки менеджерів у системі освіти. М. Братницький і Й. Стружна порушили питання парадоксів в освітній підготовці менеджерів. М. Столярська досліджує певні питання удосконалення менеджерських кадрів, а З. Миколайчик — проблеми побудови структури спеціальних менеджерських курсів.

Методологічні основи якості освітньої підготовки менеджерів порушують у своїх дослідженнях З. Лонцала і Ц. Новорд. Підготовка менеджерів в університетах є дослідною проблемою у працях А. Дейа-Вонсик. Б. Ногальський і Й. Снядецький у своїх працях звертають увагу на формування менеджерських вмінь. Б. Гарбацік у своїх публікаціях порушує проблему реструктуризації менеджersького навчання в Польщі. Так само, як і інші дослідники, А. Войчак зазначає напрямки вдосконалення менеджерської підготовки. С. Валюкевич у своїх статтях дає поради щодо методів підготовки менеджерів у системі Польської академії наук.

Подібні до названих вище проблемні питання є предметом досліджень ряду інших дослідників: П. Єдинака, С. Вицішляка, Е. Мілоша, А. К. Кожмінського, Й. Мацієвського, Й. Тудрея, С. Й. Соколовського, С. Мілоша, Й. Діетл, З. Сапіяшка. Вважаю за необхідне звернути увагу на те, що всі ці науковці у своїх дослідженнях оминають проблеми структури процесів підготовки менеджерів у системі освіти і проблеми відповідності тих процесів вимогам особистості керівників фірм.

У кадровій польській педагогіці існує багато галузей, що потребують наукового аналізу. Тут з'являється характерне явище випередження наукових роздумів щодо емпіричної дійсності, яка утворює своєрідну прогалину в знаннях, що стосуються господарювання, працевлаштування, підготовки робочих кадрів, а також уміння керувати. Актуальна нинішня трансформація системи в країні, а особливо економічні зміни в господарстві, стимульовані процесом уніфікації Польщі з Європою, потребують появи нових напрямків досліджень в суспільних науках. Одним з найважливіших є навчання менеджерів. Пізнання цього процесу і розуміння його результатів дає нам шанс на динамізм господарського розвитку Польщі і поліпшення умов життя суспільства.

Процес навчання менеджерів у країні відбувається головним чином на рівні вищих професійних закладів, завданням котрих є підготовка випускників до роботи в різних бізнесових організаціях. Для успішного господарського і суспільного розвитку істотним є рівень підготовки молодих менеджерів з огляду на перспективи і потреби цих організацій. Власне, потреби свідчать мету такого навчання. Щоб досягти цієї мети, процес навчання менеджерів має обумовлювати певними психологічними і педагогічними чинниками, які становлять основу його ефективності.

Суспільні потреби розвитку ринкового господарства виводять нас на необхідність діагностичного пізнання і опису професійної активності людини. Одним з особливих джерел цієї активності є діяльність менеджера. Щораз більша її експансивність у структурі професійної активності польського суспільства потребує, власне, такого пізнання і опису, тобто ретельного професіографічного дослідження вимог, які професійна діяльність менеджера висуває до його особистості. Висновки, що випливають з такого дослідження, слугують оптимальному інтегруванню менеджерської праці як з сучасними потребами, так і з перспективами розвитку польського суспільства в умовах ринкової європейської дійсності.

Емпіричні дослідження в суспільних науках набирають особливо-го практичного значення в контексті їх зворотної сили. Завдяки цим дослідженням ми можемо пізнати дійсність в обсязі, наближеному до наших інтересів, а в результаті цього пізнання можуть виникати умови і засоби проектування бажаних змін у сфері нашої діяльності. Діагностичний прогрес у суспільних науках дає нам можливість глибше проникнути в сутність тих явищ, котрі, з огляду на наше життя і активність, набувають особливого соціального, а також практичного значення.

При цьому потрібно зважати на те, що діагностичні дослідження, які не слугують ідеї (постулатам) змін, поліпшенню дійсності, заходять у специфічну розбіжність між методологічними підставами їх дослідження і практикою, тобто пізнавальною дійсністю. Власне, з цього приводу прогнозування як органічне завершення діагностичного процесу набуває особливого наукового і практичного значення, оскільки максимально наближує науку до життя.

Діагностичні дослідження роблять більш практичним і корисним критерій кореспонденції між науковим обґрунтуванням здійснення діагнозу і емпіричними обґрунтуваннями розв'язання і задоволення

суспільних проблем і потреб. Проводячи дослідження, потрібно мати абсолютне усвідомлення сутності проблем нової дійсності в межах розуміння тих її аспектів, які дотепер становили повну невідомість або прогалину в знаннях. Заповнення цієї прогалини є цінним, бо виводить діагноста і суспільство на рівень постійного поліпшення дійсності, тобто самого життя.

Зрештою, діагностичні дослідження не виникають виключно внаслідок пізнавальної активності особистості. Велике значення мають тут суспільні потреби. Саме вони стають властивим “азимутом” емпіричної і наукової активності діагноста.

Емпіричні дослідження в суспільних науках спираються на неопозитивістську парадигму досліджень і визначаються подвійним характером [128]. По-перше, такі дослідження спрямовані на пізнання і опис реальності з метою її удосконалення. По-друге, з їх допомогою можна проектувати нову дійсність, яка існує швидше в образі бажань, мрій, прагнень і не може реалізуватися без втручання дослідника. Перший підхід має характер категоричного звіту зі встановленого стану речей. Це детальні дослідження діагностичного характеру. Другий дослідницький підхід дає змогу проектувати нову дійсність з концептуальним дотриманням процедури експерименту. Інакше кажучи, у першому випадку йдеться про діагностичні дослідження в суспільних науках, у другому — про дослідження емпіричні [136].

1.2. Методологічні основи професіографічного дослідження підготовки менеджерських кадрів

Наше дослідження має діагностичний характер. Головним його завданням є пізнання особистісно-професійної сутності менеджерів із спрямуванням результатів дослідження на пошук шляхів і засобів подальшого вдосконалення їх професійної діяльності.

Найважливішим з перспективи нашого дослідження є контроль-діагностичний метод дослідження. Тут можна відрізнити два етапи діагностичного поступу. Перший потребує визначення так званих проявів досліджуваного явища або різних його варіантів, а також інших явищ чи рис, які призводять до диференціацій. Другий етап в рамках контроль-діагностичної парадигми полягає у пошуку кореляції між досліджуваним явищем, розрізненим усередині, та іншими явищами або рисами, які спричинилися до цього розрізнення. Отже, можна вважати, що існують два явища, взаємопов'язані

між собою, з яких одне обумовлює друге, а отже, вирішує процес його розвитку і актуальність. Дослідницькі питання, що стосуються таких явищ, мають характер питань про співзалежність прояву одного в іншому, а також про вплив чогось на щось.

Питанням нашого дослідження є взаємозалежність між двома явищами: підготовкою до професії менеджера бізнесової організації і підготовкою в тому напрямку молодих менеджерських кадрів, з одного боку, і успішною професійною діяльністю менеджера у керівній роботі в бізнесі — з другого. Йдеться про те, що виконання професійних завдань керівника-менеджера залежить, з одного боку, від бази його підготовки, а з другого — від здобутого професійного досвіду. У зрозумілий спосіб вимальовуються тут пояснення зв'язків між явищами, що постають як залежні і незалежні змінні. В дослідженні йдеться про два види компаративних співвідношень, що набувають характеру емпіричної перевірки. В першу чергу зіставляється рівень підготовки випускників вищих професійних шкіл менеджерського профілю з погляду формування і зміни їх ключових диспозицій (професійно значущих рис і настанов особистості) із ступенями керування бізнесовою організацією. Ця підготовка здійснюється на рівні першого, нижчого за своєю складністю, ступеня менеджерського керівництва бізнесовою організацією.

По-друге, зіставляються ступені менеджерського керівництва бізнесовими організаціями з огляду на вимоги ефективної менеджерської підготовки, що оцінюється через набуті ключові диспозиції. Тут може спостерігатися тенденція до зростання зрілості, цінності, адекватності ключових диспозицій особистості одночасно із зростанням ієрархічності посади менеджера.

Наші дослідження спираються на положення, що менеджери повинні характеризуватися зрілістю в межах тих особистісних диспозицій, які для успішності професійної діяльності менеджера визначено нами як ключові. Професійне навчання на вищому рівні повинно, таким чином, сприяти професійному становленню студентів як майбутніх менеджерів через формування в них відповідних ключових диспозицій. Вважається також, що рівень цілісності індивідуального образу менеджера, описаний через ключові диспозиції, має зростати одночасно із зростанням ієрархії бізнесової організації. Ці основні положення дають можливість виокремити питання, які визначають напрямки дослідного процесу:

1. Як змінюється рівень ключових диспозицій менеджера з огляду на ієрархію посади, яку він обіймає в бізнесовій організації?

2. Якою мірою рівень ключових диспозицій, набутий випускниками вищих навчальних закладів, відповідає потребам бізнесових організацій з огляду на ієрархію посади менеджера?

Щоб активність дослідника була спрямована у певному руслі, конче потрібно визначити мету досліджень. Вацлав Питковські окреслює мету наукових досліджень як "...збагачення нашого пізнання", що приводить до "...розуміння якоїсь, хоча б дуже дрібної, ділянки дійсності" [92, 187]. У нашому дослідженні такою ділянкою є навчання менеджерських кадрів, а саме:

1. Удосконалення навчання менеджерів залежно від потреб бізнесових організацій.
2. Пізнання і опис процесу навчання менеджерів залежно від потреб бізнесу.
3. Пізнання і опис психологічних і педагогічних умов процесу навчання бізнесменів.
4. Виявлення рівня збігу потреб бізнесу і навчання менеджерських кадрів.

Зазначене поле наших досліджень потребує постановки дослідного питання про характер проблеми. Відповіді на нього шляхом наукового дослідження є властивою дорогою до досягнення мети.

Маючи на увазі спрямованість нашого дослідження, потрібно визначити проблему, тобто питання, що стосуються самого дослідження реальної ситуації. На разі йдеться про психолого-педагогічні передумови навчання менеджерів у вищих навчальних закладах, що готують кадри для потреб бізнесових організацій.

Вважається, що вони стосуються так званих диспозицій чи, говорячи мовою психології виховання, рис або властивостей особистості кандидата, на які вища освіта має орієнтуватися при підготовці керівних кадрів для роботи у бізнесі [68, 31–42]. До таких властивостей особистості менеджера ми зараховуємо:

1. Комунікабельність.
2. Організаційні здібності.
3. Ототожнення себе з фірмою.
4. Самовдосконалення.
5. Презентабельність.
6. Етичність у поведінці і роботі.

Перелік властивостей особистості менеджера визначається переліком основних диспозицій, на які під час навчання у вищих навчальних закладах мають бути зорієнтовані випускники, підго-

товлені до виконання завдань професійної діяльності в бізнесових організаціях:

1. Диспозиції комунікабельності.
2. Диспозиції організаторські.
3. Диспозиції ототожнення з фірмою.
4. Диспозиції самокреації.
5. Диспозиції репрезентації.
6. Диспозиції етичних позицій.

Виходячи з цього наше дослідження висуває такі дві робочі гіпотези:

1. Одночасно із зростанням ієрархії посад у бізнесових організаціях зростає рівень ключових диспозицій менеджера. Це означає, що чим вищу посаду обіймає менеджер у бізнесовій організації, тим вищим рівнем ключових диспозицій повинен він характеризуватися для успішної професійної діяльності.
2. Маючи на увазі ієрархії менеджерських посад у бізнесовій організації, можна вважати, що рівень ключової диспозиції випускника вищих навчальних закладів відповідає вимогам менеджерської посади першого ступеня в ієрархії посад у бізнесовій організації.

Ці дві гіпотези дають змогу вийти на допоміжну гіпотезу: зростання рівня ключових диспозицій, якими має характеризуватися менеджер, залежить від професійного навчання, результати якого визначають компетентність менеджера на другому і третьому ступенях ієрархії посад у бізнесовій організації.

З метою перевірки ступеня достовірності цих гіпотез можна визначити такі завдання дослідження:

- виконати аналіз теоретичних та методичних основ психологічної діагностики професійно важливих якостей особистості менеджерів різних кваліфікаційних рангів;
- проаналізувати стан освітньої і практичної підготовки менеджерів в освітніх закладах і фірмах;
- розробити типові психограми (систему ключових диспозицій) менеджерів різних посадових і кваліфікаційних рівнів;
- розробити і апробувати в дослідженні інтегральну методику психологічної діагностики спрямованості особистості і валідності її професійно значущих якостей щодо її самореалізації у сфері професійного менеджменту.

Для реалізації завдань такого дослідження нами було передбачено застосування комплексу методів:

- **теоретичні методи:** аналіз літературних джерел з проблем дослідження; аналіз документальних матеріалів у проєкції на існуючий стан підготовки менеджерських кадрів в освітніх та інших закладах Польщі; системне моделювання при визначенні мети, гіпотези та узагальненні результатів дослідження;
- **емпіричні методи:** спостереження; бесіда; інтерв'ю; анкетування; психолого-педагогічний експеримент у формі впровадження результатів дослідження у педагогічну практику базових (для проведення дослідження) вищих навчальних закладів Польщі; статистично-математична обробка результатів дослідження.

Відібрану досліджувану групу становлять:

менеджери, що займаються професійною діяльністю, в кількості 160 респондентів, у тому числі:

- а) 100 менеджерів першого керівного ступеня бізнесової організації, керівники фірм;
- б) 30 менеджерів другого керівного ступеня бізнесових організацій, тобто директори фірм і головні бухгалтери;
- в) 30 менеджерів третього керівного ступеня бізнесової організації, тобто генеральні директори.

Крім того, дослідженням було охоплено 600 студентів вищих професійних шкіл останнього етапу навчання, що передують закінченню університету (без захисту диплома), підготовлених до виконання керівних менеджерських завдань у бізнесових організаціях.

Отже, в цьому дослідженні респондентами є кандидати на керівні посади в бізнесовій організації, а також менеджери трьох ступенів керівних посад. До досліджуваної групи належать також менеджери, які займаються професійною діяльністю. Зіставлення в дослідженнях кандидатів на менеджерів і керівників бізнесової організації, що мають професійний досвід, становить компаративний аспект досліджень. Таким чином, це дає можливість порівняти розвиток рис менеджерів, тобто їх ключових диспозицій, на порозі їх здобуття, на етапі закінчення вищої професійної школи аж до найвищого рівня зрілості тих самих диспозицій, що відповідають третьому (найвищому) ступеню посади менеджера. Слід зазначити, що досліджуваних студентів можна репрезентувати як випускників, перед якими стоїть завдання захисту дипломного проєкту.

Психологія управління і психологія менеджера

2.1. Проблеми психології управління в період трансформації суспільства

Психологія управління є молодією психологічною дисципліною, що пов'язана передусім з актуальною проблемою взаємного пристосування людини і певним способом організованого світу. Сутність досліджень у психології управління полягає у вивченні змін, що відбуваються в людині та організації, а також пошуку оптимального розв'язання проблеми пристосування людини до засад функціонування організації, самовдосконалення працівника, пошуку способу оптимізації особистісних відносин з метою отримати якнайкращі організаційно-економічні результати, а також зменшити стресові ситуації на роботі.

Зробивши спробу сформулювати наукову дисципліну, якою є психологія управління, хочу скористатися думкою одного з авторів, котрий вважає, що ця нова на польському науковому ґрунті дисципліна у своїй сутності може розглядатися як опрацювання і застосування психологічних концепцій, підходів, технік і методів для підвищення ефективності праці управлінських кадрів з метою оптимізації функціонування організацій [23]. У цій дисципліні об'єднуються і використовуються досягнення психології праці (проблематика добору кадрів), клінічної психології (тренінгові методи удосконалення вміння, поліпшення комунікацій, розв'язання різноманітних конфліктів, подолання стресу) і психології організацій, а через це вона може визначатися як наука, що досліджує взаємодію особистості й організації.

Соціальні й економічні зміни, що відбуваються у Польщі від початку 90-х років, охоплюють не тільки елементи з області макро, а й елементи у шкалі мікро. Говорячи про шкалу мікро, маю на увазі організацію, а також внутрішні структурні елементи організації з її основним функціональним суб'єктом, яким є людина. Зміни, що стосуються організації, відбуваються у чотирьох напрямках:

1. Вплив на людину як на суспільну одиницю.
2. Вплив на людину як на працівника.
3. Вплив на психологію людини в міжособистісних стосунках.
4. Вплив на психіку людини як керівника (менеджера).

У першому напрямку цей вплив викликаний змінами, що відбуваються у сфері сімейного життя, проблемами близьких, вимогами постійного пристосування до ситуації, що змінюється, в оточенні, культурі, рівні життя, безробіттям, суспільними ситуаціями (почуття небезпеки, безсилля, непевність, посилення суспільних патологій тощо).

У другому напрямку цей вплив викликаний змінами, пов'язаними з економічною ситуацією організації (приватизація, реструктуризація, нерентабельність, скорочення та ін.), а також із ситуацією в оточенні організації (ситуації на ринку).

У третьому напрямку цей вплив викликаний інтеракціями між працівниками.

У четвертому напрямку цей вплив викликаний змінами, що стосуються особи керівника як працівника і як начальника. Зміни ці можуть бути спровоковані як внутрішніми (в організації), так і зовнішніми чинниками.

Зазначені зміни призводять до змін організацій і власників, вимагають оновлення і пристосування у сфері підготовки, удосконалення, адаптації працівників до суспільно-політично-господарських змін. Від початку 90-х років збільшується кількість інституцій, у статуті яких головною метою визначено пристосування, удосконалення, а також підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Здійснені спроби удосконалення менеджерських кадрів зводяться на практиці до участі працівників у самостійній особистій підготовці і пристосуванні до ситуацій, з якими пересічний працівник з багаторічним стажем праці стикається досить часто. Деякі автори вважають, що здебільшого це марнування часу. Такої думки дотримується, наприклад, С. Вітковський [133]. Наш досвід керівництва організацією дає підстави для висновку, що направлення працівників на навчання тільки тому, що до цього зобов'язують мода і суто формальні чинники, є шкідливим явищем для організації і самих працівників. З цього приводу доцільно звернути увагу на думку одного з дослідників, котрий стверджує, що дослідження психологів управління доводять: активні засоби значно ефективніші порівняно з вищезгаданими, бо вони дають змогу окреслити позитивні, негативні і нейтральні показники результатів удосконалення працівників [133].

Деякі автори замислюються над витратами, які нерозривно пов'язані з кожними змінами в період трансформації. Це є наступною проблемою, яку порушують психологи управління і яка стосується причин і наслідків опору людини щодо нововведень, психічних витрат від впровадження змін, а також способів зменшення можливого опору. У зв'язку з цим постає питання: якими є витрати змін і хто за них розраховується — людина чи навколишній світ?

У період трансформації відбувається так звана керівна дезактуалізація (втрата актуальності керівництва). Це явище є предметом багатьох досліджень психологів управління. Сутність цього явища полягає у відсутності адекватного пристосування керівних кадрів до нової ситуації, в результаті чого вони відчують значні труднощі в керівництві організаціями.

Психологи управління займаються не тільки відповідністю людини і організації, а й спільно з фахівцями з інших наукових галузей досліджують проблему формування організації. До таких питань належить співпраця при аналізі організацій як цілісності, співробітництво при дослідженні окремих колективів і виявленні тенденції розвитку фірми. Слід звернути також увагу на те, що психологія управління у період соціально-економічних змін стикається з явищем акультурації — переживаннями, пов'язаними з проникненням і дією інших культур у сферу власної культури. Таке явище психологи, що досліджують цю проблему, найчастіше називають вестермінацією.

Можна назвати два аспекти явища акультурації:

1. Це явище пов'язане із загальною культурою організації, як це має місце, наприклад, у створенні фірм у Польщі через міжнародні концерни. Як приклад наведемо фабрику фірми Опель у Гливицях, де інфраструктура поведінки, закладена на фабриці, характерна для неї незалежно від локалізації фабрики.
2. Це явище пов'язане також з особами менеджерів, керівників і власників фірм. Згадані суб'єкти в результаті зовнішнього середовищного впливу набувають форми і змісту поведінки, які панують у їхніх компаньйонів на Заході.

Такий вплив поширюється не лише на зовнішній бік і ситуативність поведінки, а й на стиль буття в широкому розумінні цього поняття, на етику діяльності, на творення і розуміння мети діяльності, на способи відпочинку і розваг, на забезпечення майбутнього собі і своїй родині. Щодо останнього, то велике значення тут має зростання усвідомлення того, що навчання дітей є інвестицією у май-

бутне і що закінчилися чи закінчуються часи, коли майбутнє дітей залежало виключно від становища батьків.

Зміни в оточенні впливають на психологічну обумовленість праці, а через це і на психологічну сутність управління нею. В період змін з'являються зміни на ринку освіти, що спонукає, з одного боку, до необхідності пристосування керівників і суті навчання до потреб ринку праці, а з другого — до культурних змін у господарстві.

Досить часто критикують вищі школи, які займаються управлінням у широкому розумінні цього слова. Як пише А. Банька, “видимість, яка криється в окремих меркантильних ініціативах осучаснення управління в Польщі, полягає у використанні магії слів: приватна школа, школа бізнесу, школа міжнародна... Творці більшості з цих шкіл впевнені, що вистачить вжити самих слів, щоб досягти компетентності без підручників, традицій, не кажучи вже про звичайне ремесло” [6, 12].

Втім зважаючи на перспективи часу, гадаю, що школи такого типу необхідно створювати, якщо хочемо належно підготувати нові керівні кадри в часі, який постійно змінюється. Поза сумнівом, належне опрацювання методів, технік, а також засобів підготовки польських менеджерів потребує довшого періоду, і без впровадження в життя описаних вище інституцій процес пристосування керівних кадрів до сьогоднішніх і майбутніх реалій був би практично неможливим. І при цьому потрібно зауважити, що в більшості висунутих ініціатив щодо підтримки ефективних методів у сфері управління нагальним є використання досягнень сучасної психології.

Це впливає з двох причин:

1. “Виникнення попиту на потрібні практики, втрачені в сучасній реальності, що постійно змінюється, незважаючи на нові знання, на нові теорії, які виходять за межі вже використаних соціально-економічних доктрин” [6, 12].
2. Молоді люди досить часто цікавляться психологією, що є для них шляхом до пізнання самого себе; також через оволодіння психологічними знаннями вони мають можливість знайти спосіб на краще, більш ясне і зрозуміле життя.

Наявні зміни, що відображаються в польській психології управління, представлені в трьох площинах.

Зміни внутрішньоструктурні, що складаються зі змін, які виникають з огляду на соціально-економічну специфіку Польщі, а також зі

змін універсальних. До універсальних змін можемо зарахувати: технологічні зміни, які спонукають до автоматизації інформаційних і виробничих процесів, до закриття нерентабельних підприємств і шахт і внаслідок цього — до перекваліфікації працівників. При цьому зростає потреба у психологах, які дають професійні поради з перекваліфікації вивільнених працівників. У разі таких змін польські психологи у своїй роботі мають можливість використовувати досвід психологів з інших країн, де ці зміни вже відбулися. Прикладом структурних, специфічно польських змін є зміни власності. Вони створюють нові психологічні проблеми, невідомі в інших країнах або досліджені там в інших умовах. У разі цих змін польські психологи мусять розраховувати виключно на себе, оскільки досвід інших спирається на умови, досить відмінні від польських.

Зміни, що впливають із зовнішніх умов, пов'язані з тим реальним фактом, що суспільно-господарські системи не функціонують в ізоляції, а є частиною більших систем. Отже, зовнішній вплив є неминучим фрагментом господарського життя краю і особливого роду викликом для польської психології. У зв'язку з тим, що процеси трансформації відбуваються під зовнішнім тиском (економічним, суспільним і організаційним) і жорстко спрямовують господарство на використання локальної етнічної та історичної специфіки у цьому краї, процеси організації і управління наражаються на реальні і потенційні негативні і навіть патологічні чинники.

Зміни суто психологічні охоплюють однаковою мірою не тільки людей, пов'язаних з практикою управління, а й тих, чия діяльність пов'язана безпосередньо з теоретичною сферою. І якщо раніше проблематикою управління цікавилися тільки практики, які трактували управління як свою власну дисципліну, то тепер управлінням щораз частіше займаються психологи, котрі, на жаль, ще не мають відповідних, методологічно виправданих і сталих, надійних засобів розв'язання нагальних проблем управління в їх теоретичних і практичних аспектах. З цього приводу А. Банька пише: “оскільки, з точки зору методології наук, це є проблемою самою в собі, отже, займаються її аналізом окремо” [6, 12]. І я вважаю слушним такий погляд А. Баньки на проблему управління як на цілісну окрему проблему. Проблема управління з огляду на її специфіку, складність, а також велику сферу досліджень має посісти одне з провідних місць у системі психологічних досліджень.

Поточне і структурне порушення проблематики управління пов'язується з двома різними моделями її психологічного пояснення і зображення. Перша модель, так звана звичайна модель, представлена психологами, які способом “нерегулярно” або “випадково” займаються проблематикою психології управління. Основною причиною такого підходу є те, що дослідники, розширюючи свою “материнську” парадигму елементів теорії і практики управління, не використовують їх у побудові власної теоретичної тотожності цієї проблеми. Таким чином, дослідники, оперуючи психологічними термінами, зорієнтованими на управління, з власного вибору, а інколи і через необхідність користуються звичними категоріями, що не відповідають достатньою мірою психологічній сутності проблеми управління. В описаній моделі, тобто звичайній моделі, визначення “управління” є складником теорії, яку Ітельсон (1989) назвав “folk theories”. Це є система пояснення економічних феноменів на основі явища, яке Тодор (1987) називає “commonsense”. Інакше кажучи, це є прикладом ангажування “звичайного” мислення до пояснення наукової системи.

Друга модель, так звана структурна, представлена психологами, для яких управління є категорією самоідентифікації. Це професіонали, котрі у своїй ефективній діяльності спираються на включення до своїх інтересів чотирьох сфер мови (рис. 1).

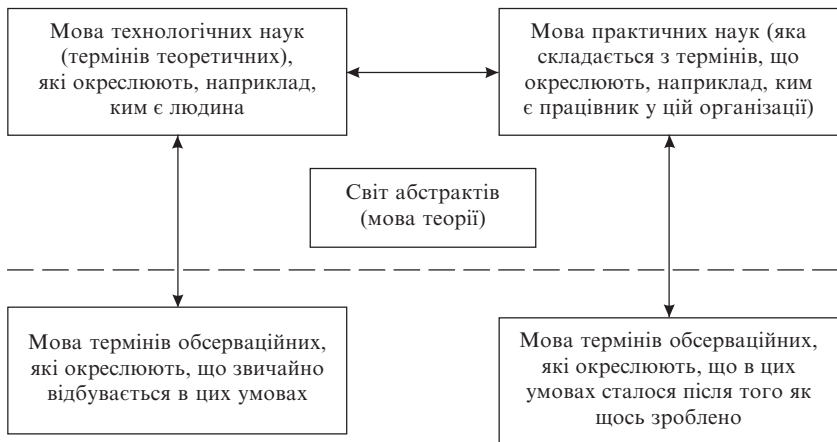


Рис. 1. Схематичне зображення структурної моделі

В такій моделі психологічний термін “управління” описується, власне, як самоідентифікаційна категорія дослідника і його “внутрішньоособистісний” теоретичний простір. Альпорт використав би тут назву “prigrium” (1988).

Психологи цієї орієнтації розвивають нове бачення дійсності, нові принципи простих застосувань і систем.

2.2. Психологічний образ польського менеджера

Перед тим як описати психологічний образ польського менеджера, хочу представити його на тлі менеджерів з окремих країн. Таке порівняння зробив Т. Лішван (1996). Починаючи з певного узагальнення, він пише далі так: “Понад усе варто зауважити, що під менеджером розуміють досить різні категорії працівників” [64, 241]. І справді, дотепер ще немає відповідного універсального розуміння терміна “менеджер”.

У своїй праці автор звертає увагу на те, що важливу роль у поведінці менеджера відіграє ідеологія. Він стверджує, що в розвинутих країнах вона пов’язана з культурними цінностями, вірою в капіталізм і вірою у вільний ринок.

Т. Лішван проаналізував особистості менеджерів з таких країн: Велика Британія, США, Німеччина, Франція і Південна Корея, спираючись на чотири основні змінні, що описують менеджерів з погляду культури:

1. Індивідуалізм — колективізм.
2. Дистанція влади.
3. Уникнення непевності (ризик).
4. Маскулінізм — фемінізм.

З якісного аналізу, зробленого автором, впливають такі характеристики менеджерів. Американські, німецькі і британські менеджери характеризуються значним індивідуалізмом, швидше малою дистанцією влади і низьким ступенем ризику, а також значним маскулінізмом. Французькі керівники характеризуються рисами, відмінними від менеджерів зі згаданих країн, за винятком індивідуалізму, котрий виявляється у них також із значною інтенсивністю.

Менеджерські кадри азійських країн характеризує значний колективізм і велика дистанція влади, досить сильне уникнення непевності і високий маскулінізм. На думку автора, більша різниця спо-

стерігається між менеджерами-керівниками азіатських країн і США чи європейськими країнами, ніж між США і Європою.

Особливою рисою, що підкреслює відмінність японських і корейських менеджерських фірм, є колективізм, або, простіше кажучи, — співдружність. Як зазначає Т. Літван (1994), “така культурна риса має, між іншими, вплив на персональну функцію в цих фірмах, а отже, на добір кадрів, удосконалення кадрів, їх мотивування і контроль” [65].

Отже, можна стверджувати, що менеджери згаданих розвинених країн, незалежно від культурних відмінностей, характеризуються однією основною рисою — професіоналізмом. Вона є важливим показником ефективності фірм, якими вони управляють.

Польські керівники з періоду, що передував трансформації господарства, на думку дослідників цієї теми, з’явилися в сьогоденному господарстві як особи безвільні, слабо підготовлені до виконання керівних ролей, що було пов’язане з політичним устроєм і централізованою системою управління господарством. Аналізуючи зіставлення тих двох періодів, можна стверджувати, що 90 % осіб на керівних посадах становили чоловіки, причому що вищою була посада в ієрархії управління, то відсоток цей був вищим.

Схожа тенденція простежується і в питанні рівня освіти. Близько третини керівників мали вищу освіту; з просуванням догори по організаційних щаблях частка ця зростала аж до 80 % у директорів. Близько 70 % керівних кадрів мали інженерно-технічну освіту.

Тут потрібно було б поставити собі запитання, чи суспільні і господарські зміни, які розпочалися у 90-х роках, не призвели до якогось зрушень у діапазоні змін самих польських керівників. Допоможе нам отримати відповідь на це запитання рапорт фірми Neumann International (Management, 1992), співзвучний з результатами досліджень вроцлавських психологів (Дромбек, Ярмуж, Вітковський, 1992). Спираючись на ці джерела, можна описати наші керівні кадри на початку 90-х років як осіб, що характеризуються:

1. Небажанням брати на себе відповідальність.
2. Повільністю в прийнятті рішення.
3. Значною емоційністю в міжлюдських стосунках.
4. Браком новаторського духу.
5. Малою еластичністю в діяльності.
6. Перевагою почуття безпечності.
7. Відносно малою ефективністю діяльності.

Означені риси є похідними від певних рівнів розвитку і прояву інтелекту, креативності, здатності до застосування нових методів і технік управління, прагнення до навчання і говорять самі за себе.

Тенденції розвитку у сфері проектування систем управління у високорозвинених країнах створили потребу психологічних досліджень нарівні з маркетинговими і контролінговими дослідженнями. Автори цікавої концепції, що об'єднує “тверді” (механічні) і “м'які” (органічні) чинники в управлінні, звертають увагу на необхідність врахування і розпізнання можливості, здатності і вміння людини створювати стратегію підприємства для гарантії еластичності організації (Р. Т. Паскале, А. Г. Атос, 1981).

Р. Е. Аткинсон (1990) вказує на основну роль культури підприємництва, яка створена людьми, спирається на докладне розпізнання і розуміння його вартості. Вважаю, що пріоритетну роль у створенні еластичності організації відіграють можливості, вміння і здібності людини, реалізовані в культурі підприємництва. Отож є достатні підстави вважати, що культура організації є похідною чинників, визначених Р. Т. Паскалем і А. Г. Атосем.

Більшість японських теоретиків і практиків (Е. Костовська-Ватанабе, 1990) вказують на істотність докладного дослідження людських здібностей задля потреби реалізації стратегії підприємства і навпаки — створення стратегії задля розвитку і активізації можливостей людей.

Дуже цікаву, на мою думку, психологічну характеристику польських менеджерів дали М. Денбек, С. Ярмуж, Т. Вітковський (1993). Досліджуваними особами в них були здебільшого чоловіки (загалом 4,6 % жінок) у віці від 23 до 67 років (середній вік — 32 роки). Загалом ними було досліджено 162 особи в період від лютого до грудня 1992 р. В результаті аналізу даних отримано психологічний образ менеджера. Пересічний менеджер досліджених підприємств — це чоловік у віці 38 років з дипломом вищого навчального закладу (найчастіше політехнічного). В результаті досліджень встановлено такі особистісні риси менеджерів:

1. Висока інтелігентність і велика здатність до концентрації уваги.
2. Бере на себе багато відповідальних обов'язків і не дуже зважає на почуття безпечності (ризикуює).
3. Його нервова система є помірно гнучкою, він має середні здібності і середню швидкість реагування на всілякі нові зовнішні умови.

4. Брак переконання у внутрішньому або ж зовнішньому впливі на результати власної діяльності (помічена тенденція до посилення переконання щодо значення внутрішнього впливу на ефективність власної діяльності).
5. Низька потреба у суспільному схваленні своєї діяльності.
6. Пересічний прагматизм.
7. Велика здатність до маніпуляцій іншими людьми.
8. Брак творчого вміння, оригінального мислення і нетрадиційного розв'язання проблем.
9. Досліджувані менеджери перебувають на грані ризику психоматичного захворювання.
10. Вища від звичайної потреба осягання і домінації.
11. Велика нетерплячість, чуйність, динаміка діяльності.
12. Низька агресивність.
13. Досліджуваних менеджерів характеризує потреба відпочинку після досягнення успіху і так само після поразки в діяльності.
14. Велика здатність і швидкість у прийнятті рішень без спроби їх відкоригувати.

Автори досліджень у своїх висновках стверджують: “Поданий вище розріз психологічного образу не збігається з очікуваними ставленнями до “менеджера майбутнього”, описаними на підставі досліджень групи Aschridge’a, (...) результати, одержані у дослідженнях у сфері згаданих базових змінних, є високими” [24, 106].

Подані характеристики психологічного образу польського менеджера відображають стан початку 90-х років, тобто 1990–1993 років. Але для повного визначення психологічного образу менеджера необхідно відобразити цей образ після певного періоду тривання трансформації, про що йдеться в нашому дослідженні — психологічний образ менеджера кінця 90-х років. І це конче необхідно для визначення динаміки особистісних змін менеджера в результаті змін в оточенні.

С. А. Вітковський [132] у своїй праці намагається спроектувати психологічний образ польського керівника сучасного періоду трансформації. Автор характеризує особу менеджера як молодого (зазвичай) чоловіка, що має вищу освіту (економічну, технічну, юридичну), підкріплену післядипломним навчанням або іншою формою удосконалення кваліфікації менеджерів. Характеризує його:

1. Висока мотивація.
2. Знання комп'ютера.

3. Знання іноземних мов.
4. Знання засад управління.
5. Значний рівень оптимізму.

На основі власних досліджень С. А. Вітковський виокремлює “синдром дієвого менеджера” в умовах трансформації. Опис цього синдрому був зроблений на підставі групування різних рис і здібностей дієвих менеджерів. До комплексу цих рис слід зарахувати домінування, товариську свободу і незалежність.

Домінування виступає у дієвих менеджерів як певна форма переваги, про яку свідчать прояв ініціативи, сміливий і виважений прогрес, спонтанне прийняття ролі лідера. Супутніми рисами тут виступають добре самопочуття, відчуття радості життя, позитивне ставлення до життя і відсутність проявів психічного чи соматичного незадоволення. Окрім цього, дієвих менеджерів характеризує:

1. Висока ясність мислення.
2. Вміння мислити про майбутнє.
3. Здатність передбачувати наслідки різних ситуацій.

Товариська свобода у дієвого менеджера може виявлятися як спонтанність і темперамент у суспільних контактах, екстраверсія, але при цьому не йдеться про максимальний розвиток уміння маніпулювати людьми. Дієвого менеджера характеризує також висока винахідливість і гнучке мислення.

Незалежність виявляється у тому, що дієвому менеджереві байдуже, яке враження він справляє на співробітників і як досягти власної позитивної репутації. Він досягає успіху незалежною діяльністю, дає собі раду, коли покладається на власні сили. Чинить значний опір стресу. Охарактеризований менеджер більшою мірою налаштований на реалізацію завдань і меншою мірою на людей. Але розуміє поведінку і потреби людей, коли виявляє непересічну психологічну проникливість.

Додатково дієвого менеджера характеризує:

1. Високий інтелектуальний потенціал (інтелігентність, новаторські здібності, передбачення).
2. Непогане знання людей.
3. Непересічний макіавеллізм.
4. Домінування в колективі.
5. Відсутність реагування на тиск.

Як вказує Ц. Носаль (1995), “...ці пов’язані між собою риси визначно окреслюють синдром гравця з високою рішучістю і гнучкістю,

що вміло приховує правила і стратегії, щоб результативно реалізувати різномірні цілі” [74, 13].

Зробивши порівняння характеристики менеджера, поданої М. Демком, С. Ярможою, Т. Вітковським (менеджера на початку 90-х років) і поданої С. А. Вітковським, можна дійти висновку, що настали зміни не тільки у сфері підготовки керівників (на початку періоду трансформації менеджери мали переважно політехнічну підготовку, керівники кінця 90-х років мали підготовку політехнічну, економічну, а також правову), а й зміни, що стосуються особистості керівників. Причини змін у сфері підготовки вбачаються, по-перше, у зміні правил вищої школи (Положення про вищу школу 1990 року), а також, по-друге, у моді на подібні до західних напрями навчання, яке здобувають західні менеджери. Такий стан змін стимулює можливість створення нових приватних навчальних закладів для підготовки менеджерських кадрів високої і такої, що відповідає сучасним умовам, кваліфікації.

Зміни, які стосуються особистості керівників, є явищем дуже позитивним, що підтверджує динамічний розвиток польських менеджерських керівних кадрів, а також їх краще пристосування до потреб ринку. Особисті зміни охоплюють:

1. Почуття більшої відповідальності за свою діяльність.
2. Зменшення відчуття безпеки (більше є ризикованих справ).
3. Зростання швидкості прийняття рішення.
4. Збільшення кількості нововведень.
5. Зростання гнучкості в діяльності.

Описані зміни в психологічній характеристиці менеджера є продовженням змін, започаткованих вже на початку 1990 року. Дослідження особистих змін керівників у початковому періоді трансформації проводило кілька осередків, зокрема Інститут організації і управління Гданського університету, Фундація підготовки менеджерів, Осередок підготовки керівних кадрів, а також Осередок консультації і тренінгу керівників.

Дослідження, а також результати цих досліджень описує С. Токарський (1994). За словами автора криються фактично потреби у проведенні психологічних досліджень, і саму його думку можна розглядати як певний вступ до самих досліджень: “В усіх сферах діяльності, які складаються в діюче господарство, а особливо в управлінні організаціями, потрібні люди з великими знаннями і вміннями,

здатні протистояти труднощам, а головне — політичним та ідеологічним натискам, а таких маємо багато” [112, 22].

Центральною гіпотезою його дослідження було підтвердження зв'язку між змінами, що відбуваються у господарстві, яке приватизується, і елементами стилю керування людьми [113, 44–74]. За залежну змінну прийнято зміни, спричинені внутрішньою ситуацією, натомість залежна змінна — це мотивування і зміна в ефективності керування. Прийнято, що мотивування — це група мотивів, тоді як ефективність керування передбачається дієвістю [114, 82–90].

Нова ситуація, в якій функціонує польське господарство, трактується в дослідженнях як важка ситуація, яка настає, коли перебіг основної активності порушується і правдоподібність керування на нормальному рівні зменшується [112, 22]. Методи, за допомогою яких зроблено вимірювання особистих змінних, — це шкала для вимірювання стилю керування, анкета мотивування і експеримент [116].

У результаті проведених досліджень автор довів, що в періоді трансформації господарства досліджувані зміни 1992 року порівняно з 1982 роком стосуються мотивування в ефективних і неефективних групах. Натомість порівняння результатів експериментальних досліджень у згаданих періодах довело, що важка ситуація вплинула на зміну ефективності роботи керівників. Крім того, з багатьох існуючих недоліків актуального періоду змін за допомогою проведених досліджень встановлено, що спостерігається:

1. Брак стабільності правил у тривалішому періоді.
2. Невелика фінансова привабливість застосованих інструментів.
3. Надмірно складна і недобросовісна конструкція більшості економічних елементів (головним чином податкових).

Результати досліджень показали також певні напрямки змін в особах на керівних посадах:

1. Середній вік керівників зменшився.
2. Спостерігається щораз більше переважання керівних кваліфікацій.
3. Збільшився зв'язок цілей підприємства з мотивацією осіб, які на ньому працюють.

Досліджувані особи висловлювали потребу набуття нових вмій, що стосуються в основному економіки, фінансів, права і психології. Слід при цьому додати, що заява керівників приватних установ на початку 90-х років про потребу у нових вміннях і нових знаннях була врахована саме ринком освіти (головним чином ринком недер-

жавної освіти), доказом чого є зміна структури напрямків освіти, здобутої менеджерами кінця 90-х років. Нагадаю, що у початковому періоді особи на керівних посадах мали політехнічну освіту, в кінці періоду 90-х років то вже були різні напрямки (економія в управлінні, фінанси і облік, маркетинг, право, а також політехнічні напрямки).

2.3. Методика дослідження ключових диспозицій сучасного польського менеджера

В нашому дослідженні було визначено і проведено вимірювання ключових диспозицій менеджерів на вищому рівні їх професійної підготовки. Ці вимірювання можна розглядати як психометричну верифікацію досліджуваної дійсності. Для цього було розроблено і використано спеціальну методику психометричного характеру, яка дає змогу виявити й оцінити певні особливості підготовки особистості менеджера, ефективність такої підготовки відповідно до можливостей просування менеджера по щаблях рівнів професійної ієрархії. Отже, йдеться про ефективність освітньої, практичної і психологічної підготовки менеджерських керівних кадрів для потреб бізнесових організацій.

Ця психодіагностична методика являє собою певну техніку дослідження з використанням конкретного інструментарію, який у цьому дослідженні представлено у вигляді відповідного опитувальника. В ньому закладено 120 запитань, які групувано відповідно до визначених менеджерських ключових диспозицій:

1. 20 запитань, що стосуються визначення комунікативних здібностей.
2. 20 запитань, що стосуються визначення організаційних здібностей.
3. 20 запитань, що стосуються визначення репрезентативних здібностей.
4. 20 запитань, що стосуються визначення здібностей аутокреації.
5. 20 запитань, що стосуються визначення етичних настанов.
6. 20 запитань, що стосуються визначення ступеня самоотожнення з фірмою (спрямування інтересів і настанов особистості).

Усі 120 запитань у процедурі тестування запропоновано студентам останнього року навчання на курсах менеджерів, також менеджерам трьох посадових рівнів менеджерського керування. Кожні 20 запитань спрямовано на діагностику менеджерських диспозицій.

Ранжування і оцінювання цих диспозицій виконується за допомогою ключа, закладеного у дешифраторах.

Дешифратори уможливають переведення поданих респондентами відповідей на запитання з текстової форми у числову форму. В результаті виникає можливість визначити щодо кожного респондента рівень окресленої ним власної диспозиції певного виду. Такий рівень визначається за допомогою шкали Лікерта, за якою визначаються межі від низького через середній до високого рівня розвитку відповідної диспозиції.

Тестуванню передує інструктаж, який активізує мотивацію респондентів до такого дослідження. Результати дослідження накладаються на матрицю, яка дає змогу визначити головні риси особистості досліджуваних респондентів і ці риси ввести в кореляцію із вимірюваними менеджерськими ключовими диспозиціями.

Результати цього дослідження піддаються кількісному і якісному аналізу з використанням статистичних методів, що дає можливість визначити рівень ключових диспозицій студентів і менеджерів з огляду на стандартизацію трьох менеджерських ступенів. Такий аналіз уможливує порівняння результатів, одержаних при дослідженні студентів і менеджерів, і дає змогу визначити успішність їх підготовки з огляду на стандартизовані рівні (додатки 6–10).

На основі аналізу кількісних і якісних результатів проведеного дослідження було отримано певні психологічні характеристики досліджуваних менеджерів. Починаючи з кількісного аналізу і переходячи до якісного, можна визначити відповідні характеристики менеджерів. Кількісний аналіз було проведено на підставі отриманих сирих результатів (додаток 10), а також за шкалою оцінок з конкретних ключових диспозицій (додаток 8).

Отримані результати щодо всіх досліджуваних менеджерів подано у діаграмі 1 (див. розділ Діаграми). У цій діаграмі показано оцінки від 1 до 3 (тобто від низької через середню і до високої) всіх менеджерів незалежно від їх посадової ієрархії. Кожну диспозицію було подано у три стовпчики, що відображають кількість прояву (виступу) певної оцінки. Внизу діаграми міститься таблиця, де у вигляді цифр подано частоту виявлення конкретних ключових диспозицій, а також відповідну цій частоті оцінку.

Як показано у діаграмі, з комунікативної ключової диспозиції (К) менеджери отримали здебільшого низьку оцінку (56 із 94 досліджених). Але вважаю за необхідне зауважити, що ця оцінка має певну

структурну особливість: між високою і середньою оцінками перебувають 6 досліджуваних, між середньою і низькою — 34, між високою і низькою — 40 досліджуваних. Такий розклад частоти свідчить про різний розклад наявного рівня комунікативних ключових диспозицій серед менеджерів.

Щодо організаційних диспозицій (O), то тут спостерігається більше відмінностей в оцінках. Найчастіше менеджери демонструють низький рівень ключових диспозицій — 39 досліджуваних. Середній рівень організаційних ключових диспозицій мають 33 досліджуваних. І найменша частина менеджерів, лише 22 досліджуваних, досягають високого рівня цих диспозицій.

Як і в попередньому випадку, було зроблено порівняння розбіжностей між отриманими рівнями диспозицій за кількістю досліджуваних. Між високим і середнім рівнями виявилось 11 досліджуваних, між середнім і низьким рівнями — 6 досліджуваних, між високим і низьким рівнями — 17 досліджуваних.

Для диспозицій репрезентативних (R) найбільша кількість досліджуваних менеджерів досягла лише низького рівня — 44 досліджуваних. 26 досліджуваних мають високий рівень цих диспозицій. І найменша кількість досліджуваних має середній рівень — 24 особи. Різниця між високим і середнім рівнями — 2 досліджуваних, між середнім і низьким рівнями — 20 досліджуваних, між високим і низьким — 18 досліджуваних.

Для диспозицій аутокреативних (A) найбільша кількість досліджуваних менеджерів досягла лише низького рівня — 52 особи. 25 досліджуваних мають високий рівень цих диспозицій. І найменша кількість досліджуваних має середній рівень — 17 осіб. Різниця між високим і середнім рівнями — 8 досліджуваних, між середнім і низьким рівнями — 35 досліджуваних, між високим і низьким — 27 досліджуваних.

Для диспозицій самоототожнювання з фірмою (U) найвища кількість досліджуваних менеджерів досягла лише низького і середнього рівня — кожного з цих рівнів досягли по 36 досліджуваних. Найменша кількість досліджуваних має високий рівень цих диспозицій — 15 осіб. Різниця між високим і середнім рівнями — 28 досліджуваних, між середнім і низьким рівнями — 7 досліджуваних, між високим і низьким — 21 досліджуваний.

На основі наведених даних було визначено чотири критерії характеристики менеджерських груп:

1. Найбільша кількість менеджерів, які характеризуються певним рівнем ключових диспозицій.
2. Середній показник рівня ключових диспозицій.
3. Найбільша різниця кількості менеджерів за рівнями ключових диспозицій.
4. Середній показник різниці між рівнями ключових диспозицій за кількістю досліджуваних менеджерів.

У табл. 1 показано найбільшу кількість досліджуваних за рівнями ключових диспозицій, де 1 — низький рівень, 2 — середній рівень, 3 — високий рівень.

Таблиця 1

	К	О	Р	А	У
1	56	39	44	52	36
2	22	33	24	17	43
3	16	22	26	25	15
Разом	94	94	94	94	94

Виходячи з кількісного аналізу і змісту табл. 1, можна зробити висновок, що менеджерів у більшості випадків характеризує низький рівень комунікативних диспозицій. Це означає, що ці менеджери мають проблеми з інтерперсональною комунікацією, тобто з утворенням контактів, проведенням розмов і входженням у нове для них середовище. Між іншим, це спричинюється до того, що такі менеджери не відчувають себе комфортно серед нових людей, така ситуація є для них обтяжливою. Ці особи мають також проблеми з комунікацією як зі своїми керівниками, так і зі своїми підлеглими. А таке може призвести до непорозумінь при отриманні розпоряджень від керівників і віддаванні розпоряджень підлеглим. Це часто призводить до неналежного виконання завдань.

Наступною рисою, яка характеризує таких менеджерів, є уникнення питань, що спрямовані на з'ясування незрозумілих для них завдань, а через це вони самі створюють для себе стресогенну ситуацію. Важливим при цьому є те, що керівники з низьким рівнем комунікативних диспозицій більше готові до невластивого виконання завдань, ніж до з'ясування у свого керівника, про що, власне, йдеться у тому завданні.

Таких менеджерів характеризують також труднощі у налагодженні ними контактів із зовнішнім оточенням фірми, тобто з контрагентами, через що фірми обмежені у поширенні сфери впливу.

Проблеми з'являються у них також у процесі додаткової освіти, оскільки вони не виявляють ініціативи контакту з викладачем у разі нерозуміння певних питань з викладених лекцій.

Дальшою диспозицією, що характеризує особистість менеджера, є організаційна диспозиція. У цьому випадку більшість менеджерів характеризуються низьким рівнем, що практично призводить до зменшення ефективності їх діяльності, збільшення помилок, недостатнього налагодження справ.

Низький рівень цієї диспозиції призводить до негативного впливу на контакти між фірмами, що в результаті може спричинити зрив співпраці між ними через неретельне виконання своєї роботи одним з контрагентів.

Такий рівень організаційної диспозиції також негативно впливає на комфорт праці — вона виконується при підвищенні нервової напруги, хаотично, що викликає стресогенну ситуацію. Менеджери з низьким рівнем організаційної диспозиції негативно впливають на інших працівників, посилюючи їх тривожність і хаотичність у роботі.

Така ж сама ситуація, як у диспозиціях організаційних, спостерігається і при аналізі репрезентативних диспозицій. Більшість менеджерів характеризується низьким рівнем репрезентативних диспозицій, що на практиці означає брак умінь репрезентації своєї особи як представника фірми і брак умінь репрезентації своєї фірми поза своєю організацією.

Низький рівень репрезентативної диспозиції перешкоджає роботі менеджеру (а в деяких ситуаціях унеможливує розвиток фірми), бо обмежує маркетингові дії і public relation фірми на ринку. Це також може викликати деякі конфлікти (неофіційні) через брак культури поведінки, відповідної певному місцю, умовам, ситуації — наприклад, на представницькому бенкеті, зустрічі, конференції тощо. Керівники, що характеризуються низьким рівнем цієї диспозиції, через недостатні уміння репрезентації себе і своєї фірми створюють негативний образ своєї організації і перешкоджають іншим у формуванні її престижу.

Щодо диспозиції аутокреації, то більшість досліджуваних менеджерів має низький рівень цієї диспозиції. Менеджери з таким рівнем

диспозиції характеризуються браком потреб щодо свого власного розвитку, тобто підвищення своєї кваліфікації, додаткової освіти, відсутністю потреби щодо збагачення свого досвіду у роботі. Такі менеджери не тільки самі не розвиваються як працівники, а й унеможливають або утруднюють розвиток своїх підлеглих. Утруднюють вони і впровадження нових стратегій у фірмі і є прихильниками застою у роботі. Їм бракує бажання працювати і стимулювати своїх підлеглих до креативної діяльності. Характеризує їх також низький рівень організаційних уявлень, через що вони звужують поле своєї діяльності до можливого мінімуму. Схильні вони до виконання рутинних завдань, які не вимагають від них пізнавальної діяльності.

Такі менеджери створюють велику загрозу функціонуванню фірми у зв'язку із незнанням нових вказівних документів або нових вимог, що висувають до діяльності фірм зовнішні інституції.

Більшість досліджуваних менеджерів характеризуються середнім рівнем самоототожнення з фірмою. Ця риса особистості менеджера відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування організації. Менеджерів із середнім рівнем диспозиції самоототожнення з фірмою характеризує те, що вони відчувають себе пов'язаними зі своєю фірмою і своє майбутнє поєднують із майбутнім своєї фірми. На практиці це виглядає навіть як певний середній рівень нелояльності до своєї організації у тому сенсі, що коли фірма має якісь клопоти, то керівники йдуть на зміну ситуації у фірмі від звичної, але не корисної, до незвичної, але корисної.

Важливою характерною рисою менеджерів із середнім рівнем цієї диспозиції є сумлінне виконання своєї праці, і це стосується навіть тих менеджерів, які мають низький рівень організаційних диспозицій. Більшість таких менеджерів охоче приходять на роботу і виконують свої завдання. При цьому для них не є проблемою, що інколи виникає необхідність продовжити свою працю понад робочі години.

Керівники із середнім рівнем цієї диспозиції пишаються тим, що працюють саме у цій фірмі. Про це свідчить і те, що вони схвалюють стиль управління найвищого керівництва або органу контролю, сприймають культуру організації як щось важливе для них, шанують своє керівництво і співпрацюють з ним.

Для визначення середніх показників ключових диспозицій було виконано розрахунки за результатами експериментальної частини праці — діагностики рівнів ключових диспозицій менед-

жерів. На підставі цих даних було побудовано криву ключових диспозицій середнього рівня, подану у діаграмі 2 (див. розділ Діаграми).

Як видно з діаграми 2, середній рівень за кожною з ключових диспозицій осцилює навколо загального середнього рівня. І тут мусимо звернути увагу на певну залежність, а саме на те, що хоча більшість менеджерів за ключовими диспозиціями організаційними, репрезентативними, аутокреативними і самоототожнення з фірмою перебувають на низькому рівні, середній рівень тих диспозицій осцилює саме навколо загального середнього рівня. І це впливає, як показують дані табл. 2, з різниць між рівнями ключових диспозицій.

Таблиця 2

Найбільші різниці між ключовими диспозиціями

	К	О	R	A	U
Найнижчі і середні	34	6	20	35	-7
Середні і найвищі	6	11	-2	-8	28
Найвищі і найнижчі	-40	-17	-18	-27	-21

У табл. 2 подано різниці між рівнями диспозицій. Як показує таблиця, найбільша різниця виявляється у диспозиції аутокреативності (-70), а найменша у комунікаційній диспозиції (-10). Середній рівень усіх різниць становить 40.

У табл. 3 подано середні різниці між деталізованими рівнями за кожною диспозицією.

Таблиця 3

Середні різниці між ключовими диспозиціями

	К	О	R	A	U
Цінність	27	11	13	23	19

Досліджуваних менеджерів характеризує середня диференціація між рівнями кожної з ключових диспозицій. Це означає, що така диференціація виявляє себе не у надто великих різницях між конкретними рівнями, тобто між низьким, високим, а також середнім рівнями. А це, у свою чергу, означає, що у дидактично-виховній роботі можна сподіватися на те, що більшість менеджерів досягне

середнього рівня ключових диспозицій. Це стосується всіх диспозицій. Але при цьому треба мати на увазі, що такі результати залежать передусім від стану диференціації у рівнях аутокреативної диспозиції.

Аналіз взаємних зв'язків і взаємовпливів усіх ключових диспозицій дає підстави для ствердження, що ключова диспозиція аутокреативності помітно впливає на досягнення менеджерами різних рівнів інших ключових диспозицій. І це обумовлюється психологічним змістом і психологічною характеристикою цієї диспозиції. Як показало дослідження, наявність і рівні наявності цієї диспозиції у менеджерів значно диференційовані. А кореляція між усіма диспозиціями менеджерів свідчить, що без досягнення менеджером середнього рівня ключової диспозиції аутокреативності взагалі унеможливорюється досягнення середнього рівня всіх інших ключових диспозицій.

При визначенні особистісних характеристик досліджуваних менеджерів на підставі результатів дослідження було виявлено можливість менеджерів в опануванні ключових диспозицій на певних їх рівнях залежно від того місця, яке вони займають у посадовій ієрархії своєї організації. Ці матеріали також подано у діаграмах.

У діаграмі 3 (див. розділ Діаграми) подано результати досліджень рівнів ключових диспозицій у менеджерів, які належать до нижчого (першого) посадового ступеня.

Як свідчать матеріали цієї діаграми, менеджерів нижчого посадового ступеня характеризують переважно такі показники:

1. Низький рівень комунікативних диспозицій.
2. Низький рівень організаційних диспозицій.
3. Низький рівень репрезентативних диспозицій.
4. Низький рівень диспозицій аутокреативності.
5. Середній рівень диспозицій самоотождентності з фірмою.

Розрахунки середніх рівнів диспозицій у менеджерів першого посадового ступеня подано у діаграмі 4 (див. розділ Діаграми).

Як свідчать показники цієї діаграми, середні рівні ключових диспозицій у досліджуваної групи менеджерів коливаються в межах від 1,4 до 2,0. Цей діапазон середніх рівнів відповідає тим вимогам, якими визначається перший щабель управління в організації. В табл. 4 подано дані дослідження, за якими визначаються різниці рівнів ключових диспозицій у цій групі менеджерів.

З наведених у цій таблиці даних видно, що найвищий ступінь диференціації між рівнями диспозицій стосується лише диспозиції ко-

мунікаційної. В цілому зміст таблиці свідчить про те, що у цієї групи немає домінуючої за своїм рівнем диспозиції.

Таблиця 4

Найбільші різниці між ключовими диспозиціями менеджера першого ступеня

	К	О	R	A	U
Найнижчі і середні	21	6	15	18	5
Середні і найвищі	6	9	3	6	13
Найвищі і найнижчі	27	15	18	12	8

Це підтверджується змістом табл. 5. Середня диференціація рівнів усіх ключових диспозицій у цьому разі осцилює навколо показника 12,2. І це свідчить про низьку диференціацію.

Таблиця 5

Середні різниці між ключовими диспозиціями менеджера першого ступеня

	К	О	R	A	U
Цінність	18	10	12	12	9

Висока диференціація може себе виявити лише у тому разі, коли в системі ключових диспозицій є висока домінація одного з рівнів ключової диспозиції. Таке виникає лише з факту, що переважна група досліджуваних менеджерів досягла саме такого високого рівня певної ключової диспозиції.

2.4. Питання добору кадрів у сфері менеджменту і психологія управління

З виконанням керівних функцій менеджером пов'язана не тільки його психологічна характеристика, а також психологічні критерії добору керівних кадрів. Проблема добору керівних кадрів порушується не тільки самими менеджерами (добір співпрацівників), власниками (добір управляючих менеджерів), а також особисто психологами управління.

Однією з перших відповідей психології на цю проблему була так звана теорія рис (З. Петрасинський, 1962). Перелік рис визначено з урахуванням різних джерел інформації. Це зокрема думка досвідчених керівників, аналіз біографії, спостереження за поведінкою, дослідження особи керівників. Виявилось, що існує багато суперечностей між рисами дієвого керівника, які містяться у списку. Прикладом може бути факт, що Ц. Бірд для 20 праць склав індекс, що містить 79 різних рис, серед яких лише 5 % були змінені принаймні чотирма авторами [87, 28–32].

Інший аналіз рис дієвого менеджера зробив Р. М. Стогділл (1974). Він підтвердив, що особа, яка керує, має переваги над пересічним членом своєї групи з погляду:

- інтелігентності;
- знань;
- відповідальності у виконанні своїх обов'язків;
- активності і участі у суспільному житті;
- суспільної і економічної позиції (аспект стосується американських реалій).

Рідше, в межах 10 досліджень, зазначено такі риси, як:

- товариськість (контактність);
- ініціатива (підприємливість);
- витривалість;
- знання спеціалізації;
- впевненість у собі;
- вразливість і проникливість до посталих ситуацій;
- проникнення суспільною свідомістю;
- популярність;
- пристосування до нових ситуацій;
- красномовність (комунікабельність).

Як зазначають М. Димковський, С. Новак, З. Піскорж (1993), “згаданий індекс рис принципово не змінюється у відповідно найновіших працях, які синтезують результати аналізів чинників, що становлять відсоток даних” [27, 22].

Варто пригадати, що “теорія рис” була досить сильно розкритикована з огляду на помилковість методологічного принципу, згідно з яким вважалося, що особистість керівника вирішальною мірою обумовлює його успіх. Головний докір полягав у тому, що теорія рис не брала до уваги багато організаційних нюансів, від яких істотно залежить ефективність керування людьми. Тому вважаю, що

більш влучною є “ситуаційна теорія керування колективом людей”. Деякі автори пропонують іншу назву цієї теорії — “організаційна теорія керування колективом людей”. Це є теорія Ф. Федлера (1967, 1983), “характеризує вона керівну компетентність у тісному зв’язку з так званими зразками керівництва і позицію керівника в організаційній структурі” [48, 482].

Деякі автори вважають, що теорія Ф. Федлера є більш презентабельною, ніж інші теорії і концепції, присвячені зразкам керівництва і позиції керівника в структурі організації (серед інших до таких авторів належить К. Крамарчук, 1983).

Федлер (32) виконав емпіричні дослідження, щоб відповісти на запитання, в яких умовах “тип поглядів і позицій керівника” як авторитарний стиль керівництва є більш ефективним, ніж демократичний. Виявилось, що стиль керування колективом не може мати сталого характеру, оскільки ефективність цього типу залежить від:

- стосунків між керівником і членами колективу;
- об’єктивної структури завдань, які постають перед групою;
- влади керівника і його престижу, пов’язаного з позицією в межах організації.

Результати досліджень Ф. Федлера свідчать, що стиль керівництва (авторитарний чи демократичний) не є абсолютно ефективним за всіх умов керівної діяльності, а тільки в чітко окреслених організаційних умовах (контекстах). Отже, на такий висновок потрібно звернути увагу в процесі навчання менеджерів, коли саме пропонування слухачам керівних стилів, без опанування ними вміння гнучкого застосування стилів керування до певної ситуації, може завдати шкоди самій підготовці менеджерських кадрів.

Дослідження Федлера показали нам, що ефективне керування визначається шириною діапазону і гнучкістю стилів, адекватно підібраних до ситуації. У зв’язку з цим стверджується, що вибір стилю керування є свідомим вчинком, що спирається на достатньо високий рівень пізнавального контролю, на самооцінку, емоційну рівновагу і опір до стресу. Вищезазначені психологічні терміни характеризують також групу критеріїв підбору кандидатів на керівні посади.

М. Дембковський, Ц. Носаль, З. Піскорж (1993) крім згаданої групи критеріїв запроваджують наступні три, беручи до уваги головні вимірювання організаційної ситуації. До таких організаційних ситуацій належать:

1. Правильність оцінки завдання, яка за своєю суттю потребує відповідних інтелектуальних компетенцій (до них зараховуємо знання й інтелектуальний рівень, домінуючий пізнавальний стиль, гнучкість, а також творчо зорієнтовані розумові здібності).
2. Правильність оцінки свого престижу в групі і в широкому контексті цілої організації. Адекватність такої оцінки визначається вмінням оцінювати людей, їх висловлювання, а також поведінку, вмінням розпізнавати зовнішню поведінку і такі реакції (висловлювання) підлеглих, які справді свідчать про повне визнання його особи групою. “Прогнозована правильність цього критерію щодо висоти рівня самооцінки певною мірою підтверджується в дослідженнях керівників” [78].
3. Правильність роздумів на тему власної особи і престижу в групі — це два дуже складних, але, що важливо, порівняно незалежних психологічних явища. Як пишуть автори, психологічні виміри, які окреслюють особистість, зорієнтовану просуспільно з доброю інтерперсональною компетентністю, дає їй безумовно більші шанси правильної оцінки підлеглих, розуміння їх потреб та індивідуалізування завдань.

Автори надають більшого значення інтерперсональним компетенціям, ніж компетенціям самооцінки.

Подані матеріали дають нам можливість визначити дві групи критеріїв добору кандидатів на керівні посади в рамках обумовленої ситуації теорії керування.

1. Перша група компетенцій — інтелектуальні (пізнавальні). Вони обумовлюють правильну оцінку завдань і довільних аспектів організаційних ситуацій всередині керованої групи або організації. В межах цієї групи критеріїв потрібно зважати на такі зміни, як знання та інтелектуальна продуктивність, а також творчі здібності (підприємництво, оригінальність). Оцінка загальних і спеціальних знань має бути тісно пов'язана з ситуацією підприємства (ця ситуація охоплює правову форму фірми, галузь, в якій фірма працює, структуру фірми, технологію продукції та ін.) і з усвідомленням основних тенденцій змін, що відбуваються в оточенні (ця ситуація стосується конкурентоспроможності позицій фірми на ринку, змін правово-економічно-суспільних, технологічного прогресу, тенденцій на ринку тощо).

Деякі автори мають сумніви, чи є знання, набуті навчанням, належною ознакою особистих рис кандидата. Тому вважається, що не

важливо, чи кандидат уявляє собі точні відповіді на шукані запитання. Підкреслюється, що значно важливішим є те, яким чином кандидат розуміє запитання або самостійно його формулює. Звертається увага на реальні питання, завдяки яким виявляється так звана пізнавальна напруга між власними знаннями і незнанням. Другим аспектом знання, який здається важливим, є “організована форма знань”, тобто їх структура [80]. В індивідуальній школі це є спробою окреслити те, якими інтелектуальними категоріями користується кандидат. Як приклад оцінки інтелектуальних рис кандидатів, що претендують на конкурсних умовах на керівну посаду, може бути оцінка, що враховує такі критерії:

- а) загальна інтелігентність — оцінюється на основі чіткого мислення, що вимірюється добре підібраними психологічними тестами;
- б) тип мислення кандидата, характеризований у контексті теорії Ц. Г. Юнга [74]. Теорія Юнга наводить не тільки відповідну сітку понять для опису різних за типами розумового складу кандидатів, але також дає можливість доступу до якісних характеристик розумової здатності (типу мислення). Тип мислення як критерій добору на керівні посади тісно пов'язаний з аналізом, проведеним Катсом і Коном (1970). Ці дослідники вказують на потребу диференціації вимог до кандидатів щодо типів мислення. Як звертають увагу деякі автори (Е. Завертка, 1983, Б. Кожушник, 1985), посилаючись на емпіричні дослідження, стилі керування людьми безпосередньо залежать від типів мислення. У разі застосування діагнозу типу мислення в доборі на керівні посади можна скористатися однією з діагностичних методик, а саме “Шкали типу розумових здібностей” (Ц. С. Носаль, 1992) і польської адаптації відомої американської шкали (Ц. С. Носаль, З. Піс-корж, 1991);
- в) творчий підхід — оцінюється на основі комбінації результатів анкети опитувань особи і дослідів, що вимірюють основні здібності. Творча позиція є складним феноменом особистості. Її інтенсивність можна, наприклад, оцінити, беручи до уваги дослідження, що були проведені з використанням анкети СРІ. Однак при цьому потрібно обережно інтерпретувати дані, отримані в результаті використання методу СРІ, у зв'язку з недостатньою кількістю досліджень, які про-

водилися з використанням цього методу. Але попри все важливу інформацію про творчі можливості кандидатів можемо отримати, діагностуючи основні творчі здібності. Тут у гру вступають виділені Гуйфордом (1978) особливості дивергентного мислення, тобто мінливість (кількість думок), гнучкість (рахунок класу помислів) і оригінальність (рідкісність, незвичність думок).

2. Друга група — інтерперсональна компетентність. Вона обумовлює адекватний образ і прагнення керівника до створення корисного, стабільного психологічного клімату в групі.

2.5. Стрес як негативний чинник професійної діяльності менеджера

Робота менеджера пов'язана з численними впливами на його особу різних генераторів, які викликають стресові ситуації. Стрес — це “стан, викликаний внутрішніми або зовнішніми чинниками (стресорами), які гальмують дії особи або відкрито їй загрожують” [132, 1274]. Під час стресу відбуваються численні зміни у сфері психічних процесів, моторних і вегетативних реакцій. У цьому стані відбуваються зміни в гормональній та імунній системах.

У літературі виокремлюють три групи змін при стресі:

1. Зміни мобілізуючі — це зміни, що мобілізують організм до подолання стресу.
2. Зміни адаптаційні — організм намагається пристосуватися до стресового стану.
3. Зміни деструкційні — пов'язані з вичерпанням, неможливістю боротьби зі стресом.

Сучасний менеджер повинен характеризуватися великою опірністю до стресу. Це змушує проаналізувати функціонування менеджера в іншій, ніж дотепер, площині і здатність приймати рішення в умовах організаційного стресу. Про те, що стрес часто супроводжує діяльність менеджера, пишуть різні автори, які звертають увагу на кілька аспектів цієї проблеми:

1. Сучасна цивілізація є надзвичайно стресогенною з багатьох причин, серед котрих найважливішою є швидкість темпу змін, що перевищують адаптаційні можливості людини.
2. Стрес є чинником, що викликає виникнення і поширення багатьох розладів і хвороб, таких як мігрень, хвороби серця і сис-

теми кровообігу (головним чином гіпертонічної хвороби з її наслідками), астма, виразкова хвороба, безсоння, психічні і навіть мовні розлади.

3. Інші характерні симптоми стресу — це постійне нервово напруження, втома, страх, фрустрація, виснаження, агресія, почуття самотності [69, 41].

Описані чинники, на мою думку, є однією з двох основних груп, які негативно впливають на функціонування менеджера. Другою такою групою є чинники (стресори), організаційно пов'язані з виконуваною роботою, а також із середовищем роботи менеджера. В дуже широкій і різномірній групі стресогенних чинників в організації можемо вказати на такі, як фізичні умови праці, способи виконання роботи, сфера контактів з оточенням організації, а також можливості і обмеження розвитку закладу (А. Вела, 1990).

Слід звернути увагу на те, що важливим емоційним наслідком стресу є стан іпохондрії. Під його впливом у менеджера зникає відчуття здоров'я і задоволення життям, часто такий стан додається до дійсних хвороб, спричинених стресом, і супроводжує ці хвороби.

У літературі знаходимо, що “зростання і вид реакції на психологічні стресори залежать значною мірою від структури особистості, а особливо від значення, яке ця особа надає окресленій ситуації” [50, 238]. Описуючи професійні хвороби, наприклад, хвороби хребта, серцеву недостатність, гіпертонію, називають різні розлади поведінки. Але розлади поведінки не є нозологічною одиницею хвороби, а групою різних реакцій, що відбуваються під впливом суспільних психологічних чинників, пов'язаних з роботою.

До змін поведінки, які є наслідком стресів у роботі, належать:

- заядле куріння;
- зловживання алкоголем;
- фобія;
- розлад особистості (реактивна депресія, нервові реакції, явна агресія);
- переїдання;
- порушення сну [42, 586].

Стрес може бути пов'язаний із соціальним страхом. Страх соціальний є “на противагу іншим страхам, перспективою буття, оціненою іншими з правдивої або уявної соціальної ситуації”. Соціальний страх може бути пов'язаний, наприклад, з публічними виступами. Це явище може проявлятися в деяких менеджерів при

виконанні ними представницьких функцій. До цього роду страхів належать:

- страх перед публічними виступом;
- страх спілкування з людьми;
- хвилювання, сором'язливість;
- страх перед публікою [63, 19].

Психічні настрої менеджера (зокрема стан стресу) можуть також впливати на запам'ятовування і обробку позитивної і негативної інформації. Дослідження на тему зв'язку психічних настроїв із стереотипами діяльності представляють В. Г. Стефан і Ц. В. Стефан (1999). Так само й інші автори стверджують, що добрий настрої полегшує обробку і запам'ятовування позитивної інформації, понижений настрої сприяє обробці і запам'ятовуванню негативної (Бовар, 1980; Майер, 1980; Майер і Соловей, 1988). З досліджень також випливає, що цей ефект негативний є слабшим, ніж у першому, позитивному випадку.

Диференційований спосіб обробки інформації залежно від настрою може впливати на подальші спогади, оцінки й думки. Психічний настрої має великий вплив на поведінку людей, про що пише також Ербер (1991), який довів, що досліджувані у доброму гуморі вважали, що інші люди схильні до поведінки, пов'язаної з позитивними рисами, тоді як особи в поганому настрої сподівалися від інших негативної поведінки.

Явища страху і нервування в осіб, що часто мають справу з такими ситуаціями, які цей стан викликають, в результаті переходять від стану страху і нервування до стресового стану. Страх і нервування можуть набирати форму суспільного страху, описаного вище. Леєр і Ковальський (1995) визначають типове джерело такого страху: "суспільний страх, чи побоювання, тремтіння і переляк... породжуються з приводу майбутніх чи дійсних оцінок у справжніх або надуманих міжлюдських контактах" [63, 19].

Дослідники класифікували ситуації, які викликають наші побоювання щодо оцінок з боку інших осіб. Вони вирізили два види цих ситуацій. По-перше, страх перед думкою інших з'являється з випередженням ситуації (так званий антиципаційний страх), тобто відчувається до того, як станеться щось погане. В інших ситуаціях існує так званий реактивний страх, який породжується під впливом неприємного випадку (П. Р. Гарріс, 1990; Ларі, Ковальський, 1995; Шленкер, Ларі, 1982).

Як бачимо, стрес є змістово містким поняттям. Дослідники, що займаються стресом, намагалися розглянути це явище у різних аспектах, у різних залежностях і в різних наслідках.

Вважаю, що дуже цікаві дослідження провели Брейдман, Роземан, Фішман, Фрідман та інші. Результати цих досліджень представляє Г. Мітчелл (1994). Вищезгадані дослідники запровадили в медицину нове поняття під назвою “еталон поведінки типу А” (1987). З метою уявлення залежності між загальною характеристикою особистості і її схильністю до стресу подамо характеристику людини в моделі особистості групи А. Тип А — це тип людини, для якої дуже суттєвим є конкурування, яка схильна до агресії і шкодує за кожною втраченою хвилиною, не може витримати навіть короткотривалого очікування. Її часто можна побачити на лівій смузі автостради, де вона намагається, часто сигналячи, вибороти собі вільний шлях. Особи типу А більше наражаються на небезпеку (Сульс і Сандерс, 1989); є працівниками, які зляться, коли інші їм перешкоджають. Як виявилося з часом, тип А властивий також жінкам (Матгевз, Карра, 1982).

Дослідники довели, що існують особи, які справляються зі стресом інакше, ніж особи типу А. Їх було віднесено до типу Б. Це спокійніші люди, терплячі і врівноважені. Виконують тільки ту роботу, з якою впораються. Якщо їм перешкодити в роботі, не будуть негативно реагувати.

Після 8-річного спостереження, проведеного на 1000 абсолютно здорових чоловіках, Роземан довів, що захворювання венозних судин серця у людей, типу А наставали у 2,5 рази частіше, ніж в осіб типу В (Роземан та інші, 1975).

Закінчуючи обговорення проблем, пов’язаних із залежністю особистості, схильної до стресу, слід звернути увагу на висновки, які були представлені деякими авторами. Люди, що з будь-якого приводу реагують вороже, ризикують захворіти серцевими хворобами, які стануть причиною їхньої смерті. Хто реагує вороже і весь час поспішає, створює собі несприятливі умови для налагодження позитивних контактів навіть з тими людьми, які створюють йому суспільну підтримку і тим самим оберігають від стресу.

Обговорюючи різні аспекти стресового стану у менеджера в організації, крім описаних вище причин — соціальний страх, розлади поведінки тощо, можна назвати ще одну важливу причину, якою є функціонування менеджера в так званій важкій ситуації. Т. Томашевський визначає важкими такі ситуації, досягнення результатів у

котрих можливо тільки в разі налагодження нормальної структури організації. Він зробив також лише спробу виявити причини розладів діяльності, до яких належать:

- гіпермобілізація;
- розлади орієнтації;
- розлади пропорції між творчою і допоміжною діяльністю;
- розпад структури.

Важка ситуація взагалі становить для особи певну загрозу. Прийняті сигнали про настання загрози спричиняють зростання активізації і появи репульсивних емоцій, що мають адаптаційний характер. Генезис і механізми поведінки на цьому рівні пояснює С. Козловський у праці, що стосується емоційного навантаження (С. Козловський, 1986). Звертається увага на виникнення згаданих станів мобілізації в ситуації загрози, а також навіть за її відсутності, тому що у сучасної людини більша частина загроз має характер антиципації, пов'язаної з наданням такого значення ситуації загрози, якого об'єктивно не існує.

Організм має здатність надмірної компенсації фізичного і психічного зусилля. Це явище названо “суперкомпенсацією” (М. Ценін, 1990). Великий вплив на функціонування менеджера у важких ситуаціях мають організовані в ієрархії регулярних процесів пізнавальні функції. Їхня роль добре показана в концепції фрустрації С. Розенцвейга (Н. Тишкова, 1986). Психологічний механізм впливу важких ситуацій на поведінку спирається, в світлі цієї теорії і результатів емпіричних досліджень, що підтверджують її, на процеси сприйняття зовнішньої ситуації.

Дуже цікавою, на мій погляд, є концепція К. Обухівського (1982, 1985), яка своїм змістом охоплює практично цілу область явищ, що виявляються у важких ситуаціях в динамічному поєднанні всіх рівнів організації процесів регуляції. Займаючись процесами орієнтації людини в навколишньому середовищі, він звертає увагу на своєрідність механізмів позитивних і негативних емоцій, що виникають з еволюційного пріоритету саме негативних емоцій. Негативні емоції переносять орієнтаційний процес на конкретний рівень, а позитивні емоції — на ієрархічний рівень.

Багато авторів вважає, що термін “важка ситуація” і “стрес” означають у психології один і той самий, або подібний клас явищ (В. Коральчак-Бернадські, 1986). В інших випадках стрес трактується лише як наслідок дії важких ситуацій (Л. Гжисюк, Т. Затхей, 1969).

Обговорюючи явище стресу в діяльності менеджера, конче потрібно розглянути також істотну проблему боротьби з ним. Вважаю, що це є однією з важливих проблем, яка повинна бути теоретично розроблена і мати певні практичні розв'язання в процесі підготовки менеджера і в його професійної праці.

З цього питання розроблено різні техніки і методи опанування стресових і важких ситуацій. Контроль власних можливостей, наприклад, збільшується з відповідною підготовкою, тренінгом або довготривалим набуттям досвіду. Прикладом найбільш універсального способу підвищення контролю над власними можливостями є аутогенний тренінг. Важкі ситуації, особливо екстремальні, часто бувають так ускладнені, що елементарні втручання у власний психічний стан з метою його оптимізації не завжди завершується позитивним ефектом. Тому для виявлення профілактичних засобів постає необхідність проведення складних діагностичних і прогностичних заходів з орієнтацією на індивідуальні психологічні особливості людини і її психічний стан в складних умовах праці — в стресогенній ситуації. Результати досліджень показують, що до таких найбільш статистично репрезентативних заходів належать:

1. Акумуляція впливу заходів, що протидіють ускладненню працездатності людини або підвищення вимог через, наприклад, селекцію каналів надходження інформації і концентрацію на істотних сигналах.
2. Компенсування чинників, що понижують працездатність, наприклад, компенсація браку інформації збільшенням пізнавального часу для прийняття рішення.
3. Вибір альтернативних рішень, наприклад, орієнтація на швидкість і чіткість роботи набуває форми орієнтації на точність виконання при пониженої працездатності суб'єкта.

Тренінг безвідмовної роботи в заданих важких ситуаціях спирається на здібності до навчання. Темп набування зазначеного вміння і опанування навичок, що називається навчанням, може бути деколи кращим чинником успіху у виконанні окресленого завдання, ніж результати застосування психологічної анкети. Мета тренінгу залежно від методу (методів), вміння осіб, що його проводять, і потреб учасників тренінгу може бути скерована на досягнення однієї або більше наведених нижче цілей:

- 1) формування вміння самоконтролю та інтерперсональної децентрації;

- 2) перехід з мимовільного формування поведінки через власний професійний досвід до її довільного формування, кореляції впливу на неї вже набутого досвіду;
- 3) набуття практично корисних психологічних знань особи щодо інших людей, оточення, значення самоконтролю в поведінці, самооцінки, способів і техніки подолання труднощів і розв'язання проблем;
- 4) підготовка до виконання завдань в групі, формування інтерперсонального вміння;
- 5) допомога в гармонійному і творчому розвитку особистості, осягненні життєвої психічної зрілості;
- 6) забезпечення емоційної стабільності, підвищення психічної витривалості, стійкості до стресу і чинників, що призводять до розладу діяльності;
- 7) розвиток здатності до концентрації і розподілу уваги, підтримка оптимального рівня здібностей і уваги до непрофесійної праці;
- 8) формування наукової активності, необхідної для успішного і безпечного виконання роботи у важких, особливих і навіть екстремальних умовах;
- 9) розвиток уміння прогнозувати діяльність і її наслідки в перспективі часу.

Перегляд і докладну характеристику часто застосовуваних методів можна знайти в працях М. Кофти (1979), С. Сека (1985), М. Ценіна (1990). Це єдність тренінгу, роботи і запобігання відновленню тяжких ситуацій. Висока ефективність такого комплексу для професійної роботи досягається за рахунок загального і психічного здоров'я, а також нормалізованого родинного життя. Зміни, викликані психологічним тренінгом, не можуть бути повсюдними, обов'язковими і передбачуваними. Згідно з поглядом М. Тишкової, зміни розвитку є результатом процесу структуризації, набуття досвіду і організації його у ціле протягом цілого життя особи і прояву вмінь, переконань чи практичних навичок, що відіграють пристосовну та інструментальну роль (З. Петрасінський, 1990).

Хочу звернути увагу, що в літературі часто згадується “керування стресом” як одне з ключових менеджерських вмінь. Наприклад, в концепції К. С. Камерона і Д. А. Вегтена згадується вміння “керування стресом” як необхідне вміння сучасного менеджера поряд із:

- самосвідомістю;

- творчим вирішенням проблем;
- встановленням підтримуючих комунікацій;
- здобуванням влади і впливу;
- керуванням конфліктами;
- ефективним делегуванням;
- спонуканням інших;
- колективним прийняттям рішення.

А. Раковська поєднує управління стресом із самосвідомістю менеджера. “Менеджер, що не знає власної вартості і компетентності, не може управляти собою і розвиватися, а в результаті — добре керувати іншими людьми. Самосвідомість є однією з умов власного розвитку, а передусім впливу на такі особисті вміння, як встановлення пріоритетів і цілей, управління часом і управління стресом” [92, 12]. Стрес може стосуватися менеджера як суб’єкта, але також може бути явищем досить поширеним в організації, тому вважаю, що дуже важливим є не тільки формування вміння менеджера зарадити собі зі стресом, але також вміння мінімізувати стрес в межах управління. Друге з виділених вмінь може бути пов’язане із структурою організаційного стресу (професійного). Найголовнішим моментом реконструйованої концепції організаційного стресу є твердження, що кожна з моделей такого стресу має щонайменше п’ять таких груп змінних:

1. Об’єктивний розлад процесу передачі вимог і забезпечення власної професійної ролі.
2. Процеси оцінювання організаційної ситуації і самого себе, а також результати цієї оцінки.
3. Безпосередня реакція працівника на помітний організаційний стрес.
4. Подальші наслідки організаційного стресу (як індивідуальні, так і організаційні).
5. Змінні модифікації залежності, які виявляються між такими класами змінних [13, 25].

Як я зауважував, стрес є проблемою складною, явище стресу є небезпечним для працівників, особливо для менеджерів, на яких більшою мірою, ніж на багатьох інших, впливають стресори. Тому на закінчення обговорюваної проблеми доцільно розглянути метод подолання стресу.

Такий метод став предметом навчання у Стенфордському університеті на контраверсійному курсі креативності для менеджерів.

Оскільки менеджерські посади значною мірою є стресовразливими, цей метод може бути придатним для багатьох менеджерів, якщо ідентифікуються джерела стресу, пов'язані з управлінням, і реакції на цей стрес (А. Ніам 2001). Спосіб користування цим методом зводиться до:

1. Складання списків основних проблем, які є причиною стресу (список повинен бути вичерпним, охоплювати всі причини стресу чи занепокоєння).
2. Розпізнання стресу, якого можна легко уникнути (хоча проблеми, які можна розв'язати, видаються менш важливими від тих, які залишилися, елімінуючи їх, можна зменшити загальний рівень стресу).
3. Розпізнання джерел стресу, уникнення яких можливе (потрібно скласти третій список стресу, що містить тільки ті причини стресу з першого списку, яких можна уникнути за допомогою глибокого аналізу або спеціальних дій).
4. Перерахування решти причин стресу, таких, яких не можна уникнути (Ray і Myers підказують, що такі проблеми потребують нового погляду чи філософії: стрес долаємо, акцептуючи те, чого не можна уникнути).

РОБОТА МЕНЕДЖЕРА В БІЗНЕСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Проблеми психології управління в період трансформації суспільства

Порядок призначення на керівні посади в приватних фірмах встановлюється власником чи власниками залежно від форми правління у цій фірмі. Власник (під власником будемо розуміти спільників, акціонерів, пайовиків, а також фізичні особи) завжди зацікавлений, щоб грошові кошти, як і інші матеріальні засоби (наприклад, апорти в спілках торговельного права), були вкладені і розподілені так, щоб в результаті примножувалися його прибутки і майно. Цей простий механізм спонукає власника добирати на посаду керівника компетентну особу. Процес добору спирається на перевірку компетентності кандидата, котрий буде реалізовувати головну, визначену власником мету. У процесі перевірки не беруться до уваги політичні погляди, віросповідання, а також “система знайомств”. Описані вище критерії і принципи створюють умови для співпраці власника і керівництва фірмою. Управління підприємством без співпраці і без спільної мети обох учасників процесу прийняття рішення є фікцією. З такою фікцією, власне, часто маємо справу на державних підприємствах, де основними критеріями добору кадрів на керівні посади є система політична або “система знайомств”. Застосування цих систем елімінує можливість об’єктивної оцінки ефективності дій влади державного підприємства.

Проблема обдуманого добору компетентних і дієвих кадрів на посади є проблемою великою і дуже складною. У міру зростання процентної частки приватних підприємств у державі ця проблема набирає загальнонародного характеру. Що краще досвідчені, підготовлені до управління підприємством кадри, то ефективнішим є господарювання таких підприємств і кращим пристосування їх діяльності до міжнародного ринку. Більша частина фірм з ефективним управлінням веде до зростання економіки держави і, навпаки, більша частина фірм з неефективним управлінням веде до спаду економіки.

Слово “управління” часто вживається у повсякденному житті і також у різних науках. Саме поняття “управління” має багато інтерпретацій і дефініцій в літературі, в якій відображено таку проблематику. Як подає “Словник сучасної польської мови”, управління є “усне або письмове розпорядження, яке наказує щось виконати, посьное спосіб виконання чогось, впроваджує якісь засади, правила” [102, 1334].

Слід звернути увагу на те, що керування є тільки елементом цілісності. До цієї цілісності належить процес діяльності, що спирається на наказ, а кожний наказ і кожне розпорядження мусять спиратися на думки і дії, що, у свою чергу, спираються на “науку керування”.

Згідно з В. Габаром, управління — це “постійний процес творення законів порядку в певній системі у вигляді норм, планів, інструкцій та інших документів. Вони мають бути інструментами координації у пошуку речових і особистісних складників діяльності, їх розміщення і застосування для досягнення окреслених у цій діяльності цілей. Це процес постійного контролю за дотриманням правил, а також постійного їх пристосування до ситуацій, що змінюються, як внутрішніх у цій системі, так і в її стосунках з подібними об’єктами. Тобто управління — це особливий спосіб керування діяльністю людей” [28, 1139].

Згідно з думкою Й. Курнела, управління умовно можна розуміти “як особливий вид керування, в якому підставою впливу на предмет керування є сформована ієрархія засобів суб’єкту керування, так звана влада, що виникає з формальної ієрархії” [86, 506].

Й. Зіліневський з цієї теми висловлює таку думку: “Суттю функції управління (...) є детальне формулювання мети діяльності, планування ходу діяльності, пошук і розміщення потрібних засобів (людей і матеріалів), а також організація структур і контроль реалізації цілей” [86, 506].

Управління, за Кршижанівським — це керування такого роду, в якому ранг, що має вплив на ієрархію і систему цінностей, інтереси і помисли, а також спосіб і організацію поведінки керованих виникає не виключно з уміння, а й з того факту, що керівник має у своєму розпорядженні матеріально-енергетичні чи номінальні та інформаційні засоби, які мають особливе значення для функціонування і розвитку організації або ж упевненості керованих осіб, що керівник здатен придбати ці засоби [86, 507].

Лише окремі з наведених визначень управління вказують на процес керування і управління однаковою мірою як речовими чинниками продукції, так і людськими чинниками. Ці процеси відбуваються у конкретній організації, в якій реалізуються впливи внутрішнього і зовнішнього оточення. Організація має встановлену ієрархію влади і цінностей. Управління матеріальними чинниками (речовими) виникає з факту розпорядження (*розпорядження* — розпоряджатися кимсь, чимось, мати щось у своєму розпорядженні; видавати розпорядження, наказувати щось виконати, щось представити...) [101, 260], а також володіння тими чинниками.

Істотним (це буде мати значення при визначенні і обговоренні поняття менеджер) є те, що як “мати в розпорядженні”, так і “володіти” може стосуватися ресурсів, які є власністю диспозитора (*право власності* — це право мати річ, користуватися нею, отримувати користь, розпоряджатися нею, продавати, позичати, встановлювати обмежені права на неї) або які не становлять власності диспозитора.

Процес керування людським фактором, як видно з наведених визначень, виникає з джерела влади суб'єкта керування і спрямування її на предмет керування. В. Кежин називає такі джерела влади:

- Харизма.
- Традиції.
- Натиск.
- Власність людей.
- Власність на речі (засоби продукції).
- Умова контракту.
- Фактичний авторитет.
- Відчуття [49, 137].

Згідно з таким поглядом харизматична влада повністю спирається на особисту відданість підлеглих своєму обдарованому незвичайними рисами лідеру. В цьому виді влади член організації (підвладний) не має сталої позиції.

Влада, що виникає з традиції, спирається на непорушні звичаї (наприклад, геронтократія, монархія спадкова).

Влада, що виникає примусово, є джерелом організаційної влади і полягає у тому, що в разі невиконання розпорядження підлеглому загрожують наслідки, вартість яких є більшою за вартість виконання доручення. Власність на людей виникає з невільництва, власність на речі, власність на засоби продукції є основним джерелом приватної власності в системі вільного ринку.

Умова-контракт є типовою владою в системі найманої праці.

Фактичний авторитет — це джерело підпорядкування з огляду на фаховість.

Часто джерелом влади є відчуття. Прикладом може бути влада батьків, симпатія до лідера.

В літературі з цього предмета визначення управління, керування і організації вживаються як взаємозамінні. Наприклад, говориться про “керування людським фактором”, “управління людським фактором”, “управління організацією”, “керування організацією”, “керування кадрами” тощо, маючи на увазі одну й ту ж функцію влади в організації.

3.1.1. Управління, керування, організація

Згідно з Енциклопедією організації і управління, управління окреслюється як керівна діяльність, що полягає у визначенні цілей і їх реалізації в організаціях, підлеглих управляючому на основі власності на засоби виробництва або їх оренди. Поняття управління є вужчим від поняття керування, яке стосується осіб, підприємств або засобів виробництва.

За Тржеценєцьким (1973) поняття “керування” асоціюється з безпосереднім стосунком і контактом керівника з керованим колективом або його членами. Містить у собі елементи впливу на людей, формування їх волі і психологічного піднесення.

На відміну від управління, керування має характер особистого зв'язку між керівником і працівниками, а не тільки суто організаційного зв'язку.

За Лексиконом бізнесу (1997), керування — це діяльність з організації поведінки людей згідно з цілями особи, яка керує, а також згідно з етикою і культурою фірми (підприємства), що дала їм роботу. Керування становить форму безпосереднього впливу на підлеглого працівника в напрямку виконання завдань, що виникають з наміченої мети. Полягає воно у службових розпорядженнях, що визначають дії, які потрібно виконати, у роз'ясненні, наданні інформації працівникам, контролі результатів їх роботи та ін.

У сучасному словнику польської мови керування описується так: керувати — давати напрямок комусь або комусь у просторі або в думках, а також провадити, посилати когось, щось, кудись.

Організація, за Малим словником польської мови (1995), розглядається як функція: управляти, вносити, впроваджувати порядок.

У вужчому значенні говоримо, наприклад, про “організацію праці”. Згідно з Лексиконом Бізнесу, організація праці — система, засади, методи і дії, метою яких є поєднати людський чинник із засобами і предметами праці, а також сформувати внутрішні стосунки між працівниками, що виникають з потреб реалізації процесу праці.

Організація (як функція) є процесом, що складається з багатьох етапів. Е. Далє називає п’ять етапів процесу організації:

1. Детальне визначення всієї роботи, яку належить виконати для досягнення цілей в організації.
 2. Поділ всієї роботи на дії, які логічно може виконати одна людина або група людей.
 3. Логічне і вдале поєднання роботи членів організації.
 4. Визначення механізму координації роботи членів організації так, щоб вона стала монолітною, гармонійно цілісною.
 5. Перевірка результативності організації і впровадження поправок з метою підтримки або збільшення ефективності [107, 198].
- Слово “організація” має два значення:
1. Означає процес організації, або спосіб складення і розподілення цілей між членами організації.
 2. Означає “заклад” або функціональну групу.

3.1.2. Міждисциплінарний і праксеологічний аналіз структури бізнесової організації

Визначення поняття “організація” можна знайти в різних науках, наприклад, в соціології, психології, а також в науці управління.

Поняття організації в психологічних науках — це:

1. Риса складної системи, що віддзеркалює ступінь, в якому її окремі структурно розрізнені частини є функціонально скоординовані і взаємно пов’язані.
2. Процес, що веде до створення такої скоординованої системи.
3. Сама система, що проявляє такі властивості [95, 458].

Організація як певна установа може розглядатися у двох її позиціях — “формальна організація” і “неформальна організація”.

У психологічному розумінні “формальна організація” — це термін, що стосується зінтегрованих груп і скоординованих дій, що приймаються спільно групою осіб. Прикметник “неформальна” слугує для того, щоб відрізнити зразки поведінки, які часто мають спонтанний характер і функціонують без чітко окреслених правил чи планів, від зразків більш усталених.

Поняття організації в соціологічному розумінні — “формальна організація” — застосовується там, де маємо справу із скоординованою системою сил і дій двох або більше осіб.

За Р. К. Мертопом, у формально раціонально організованій суспільній структурі містяться чітко визначені зразки розвитку, причому в ідеальній ситуації — кожна група чинників функціонально віднесена до цілей організації.

Р. Дубіна (1958) зазначає, що “формальна організація” вимагає визначення засад, очікуваних способів дій, а також способів координації дій і подання їх в формі опису словами, графічно чи за допомогою символів.

На думку К. Оледніцького і П. Заленського, “формальна організація — організований суспільний колектив, в якому утворилися змодифіковані процедури, що регулюють діяльність, а також визначають співвідношення між її членами, виконуючи формально окреслені і визначені організаційні цілі” [83, 146].

Наведені визначення вказують умови, яким має відповідати модель формальної організації. В цілому можна сказати, що організація має безособовий і раціональний характер.

Організація в праксеологічному розумінні, за Т. Котарбінським, це певна цілісність, з погляду відношення до неї її власних елементів, тобто така цілісність, утворення якої спричиняють всі її складники.

Й. Зеленівський вважає, що організація — це справа, в якій, з погляду відношення до неї її власних елементів як до цілісності, всі її складові (в основному) призводять до утворення цілісності і яка постає в результаті свідомого (або часом несвідомого) процесу організації (або самоорганізації).

Організація в розумінні наук управління, згідно з Й. Кургалієм, є цільова цілісність діяльності, виділена з-поміж інших подібних, і складається з частин, пов'язаних між собою так, щоб кожна з них могла властивим для неї способом досягнути мету цілісності.

В літературі з цього предмета розглядаються різні типи організації. *Перший* поділ організацій: формальна організація, організація неформальна (розглянуто вище).

Другий поділ організацій (традиційний):

- а) організації продукційні (надають послуги суспільству);
- б) організації політичні (виконують у суспільстві роль, подібну до ролі керівників на підприємстві);

- в) організації адаптаційні (дослідні відділення, культурні заклади тощо, забезпечують освітній і культурний розвиток суспільства).

Третій поділ організацій (з погляду на зв'язок між людьми і організаціями):

- а) організації примусові (влада спирається на дії примусового характеру, деколи навіть фізичного, а учасники не ототожнюються з організацією, наприклад: трудовий табір, ув'язнення);
- б) організації утилітарні (влада походить з права розпоряджатися засобами мотивування, наприклад платня, премія, підпорядкування має характер калькуляції);
- в) організації нормативні (влада спирається на переконання людей, моральність, наприклад церква, політичні партії та ін.).

Четвертий поділ організацій базується на підставах права функціонування:

- а) організації фізичних осіб;
- б) організації громадських спілок;
- в) організації грошових вкладень;
- г) кооперативи;
- д) фундації;
- е) товариства.

П'ятий поділ організацій:

- а) організації конкретні — інакше кажучи, просторові, якщо брати до уваги, які вони, які мають властивості і які між ними зв'язки, а також що з ними робиться, які трапляються випадки;
- б) організації статичні — в яких увага концентрується на деталях структур справи і розглядається стан структури на цей момент;
- в) організації динамічні — увага акумулюється на перебігу процесів; при розгляді таких організацій відриваємо їх на мить від основи або елемента структури, на який не впливають зміни. Зміни, що не порушують динамічну рівновагу, є зворотними. Зміни незворотні порушують стан динамічної рівноваги і призводять до нового зміненого стану рівноваги.

Шостий поділ організацій:

- а) організації рентабельні;
- б) організації нерентабельні (nonprofit).

3.1.3. Структура організацій

Бізнесові організації (під поняттям “бізнесова організація” будемо розуміти організації, націлені на прибуток) набувають різних структурних форм. Згідно з думкою Й. А. Стонера і Ц. Ванкела, “організаційна структура” — це система взаємних залежностей між складовими частинами, а також посадами підприємства, проектування яких залежить від багатьох чинників:

- величини і цикли життя організації;
- її стратегії;
- техніки;
- оточення;
- форми права;
- технології виробництва.

Для обговорення структурних форм бізнесових організацій скористаємося поділом, який запропонував Р. В. Гріффіт. Автор пропонує такі форми організаційних структур:

1. Структура функціональна, описана О. Е. Вілліамсом, яку він назвав структурою типу “U” (від “unitary structure” — структура унітарна, монолітна, або універсальна) (рис. 2). У цій структурі члени організації згруповані у функціональні відділи, наприклад, відділ маркетингу чи виробництва. Для успішного функціонування організації необхідним є значний ступінь координації між окремими відділами. Інтеграція і координація найчастіше є обов’язком головного директора. В структурі організації жодна функціональна галузь не може існувати без зв’язку з іншими.

Головний директор				
Віце-директор з операційної діяльності	Віце-директор з маркетингу	Віце-директор з фінансів	Віце-директор з виробництва	Віце-директор з виробничих кадрів

Рис. 2. Структура функціонування (тип “U”) у малій промисловій фірмі

2. Конгломератна структура типу “H” — використовується організаціями, які складаються з окремих, не пов’язаних між собою одиниць (рис. 3). Форма “H” (від “holding”) за своєю сутністю є холдинговим явищем, яке утворилося в результаті незалежних диверсифікацій. Така організація спирається на вільний спосіб групування

робочих місць за вибором. Кожна одиниця підпорядкована генеральному директорові, який відповідає за її прибутки чи витрати, а кожний такий директор діє незалежно від інших.

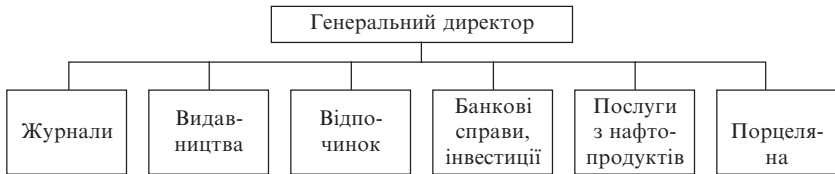


Рис. 3. Конгломератна структура типу “Н”

3. Структура багатогалузева типу “М” — у багатогалузевій структурі, яка стає дедалі популярнішою, також робиться розподіл згідно з вибором, однак, на відміну від форми “Н”, самостійні одиниці все-таки пов’язані між собою (рис. 4). Таким чином, багатогалузева структура типу “М” (від multivisional) спирається на численні самостійні організаційні одиниці в пов’язаних між собою галузях, в рамках ширшої організації. Така структура утворюється в результаті спорідненої диверсифікації.



Рис. 4. Структура багатогалузева типу “М”

4. Матрична структура (рис. 5) є наступним поширеним поняттям проекту організації, що спирається на два чинники, які накладаються один на одного. Основа матриці — сукупність функціональних відділів. Потім на функціональні відділи накладається склад груп, виділених вибірково, або тимчасових відділів. Працівники в межах цієї структури одночасно є членами функціонального відділу (наприклад, технічного) і проектної групи. На вищому щаблі організації маємо функціональні одиниці: віце-директори з питань техніки, виробництва, фінансів, маркетингу. Кожен з цих менеджерів має декілька підлеглих.

Генеральний директор				
	Віце-директор з технічних справ	Віце-директор з виробництва	Віце-директор з фінансів	Віце-директор з маркетингу
Керівник проекту А				
Керівник проекту В				
Керівник проекту С				

Рис. 5. Матрична структура

5. Гібридна структура — деякі організації використовують структуру, що є поєднанням двох або більшої кількості поширених форм організаційних структур. Наприклад, організація може мати п'ять пов'язаних незалежних одиниць і одну непов'язану, в результаті чого її структура є схрещенням форм “М” і “Н”.

3.2. Становище і праця менеджера на фоні завдань бізнесової організації

Становище менеджера в організації залежить від двох основних чинників:

- місця в ієрархії організації;
- організаційної структури.

Перший чинник Л. Р. Біттел (1989) відображає як “шаблі управління” у вигляді піраміди. Він поділив піраміду на три частини горизонтальними лініями. Утворені таким чином шаблі в управлінні він зіставив із менеджерами. На вищому шаблі розмістив “менеджера вищого шабля”. До цього типу менеджерів автор зараховує прем'єра, генерального директора і віце-прем'єра. На середньому шаблі помістив “менеджера середнього шабля”. Автор зараховує до цього типу керівника відділу фінансів, головного інженера, керівника торгівлі (рис. 6).

На найнижчому шаблі автор помістив менеджера найнижчого шабля, наприклад: контролера (працівника з нагляду за монтажем або працівника, який виписує фактуру (накладні)).

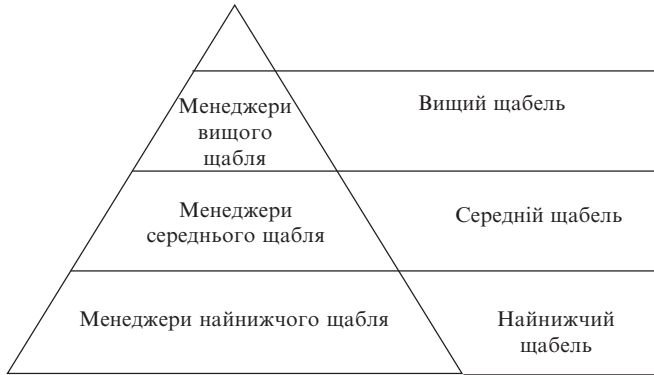


Рис. 6. Щаблі управління за Л. Р. Біттелом

Слід зауважити, що менеджери, чи працівники нагляду, часто підпорядковані безпосередньо менеджерам вищого і середнього щабля. Менеджери вищого щабля керують роботою не тільки інших працівників, а й інших менеджерів.

На підставі проведених мною досліджень можна зробити висновок щодо різниці між менеджерами. Їх відмінність стосується не тільки посадової ієрархії, а й інших чинників. Підтверджує це поданий мною аналіз структури груп менеджерів. У цьому аналізі було виокремлено такі елементи структури:

- посадова ієрархія менеджерів;
- стать досліджуваних;
- вік досліджуваних;
- роки праці на керівній посаді;
- рівень освіти;
- вид освіти.

Структуру з погляду на посадову ієрархію менеджерів відображено у коловій діаграмі 5 (див. розділ Діаграми).

Як свідчить матеріал цієї діаграми, найбільша частина досліджуваних менеджерів складається з менеджерів найнижчого щабля (ступінь 1). Менеджери першого ступеня становлять 53 % від всіх досліджених керівників. Те, що менеджери найнижчого ступеня становлять 53 % від загальної кількості менеджерів, є істотним для цього дослідження, оскільки воно, власне, концентрується саме на такій

групі керівників. І такий факт має своє обґрунтування в тому, що вищі професійні школи або інші заклади освіти (академії, університети тощо) готують студентів на рівні потенціальних керівників найнижчого щабля. Інша частина менеджерських груп посідає такі відсоткові позиції:

34 % досліджуваних є менеджерами середнього щабля (другий ступінь);

13 % досліджуваних є менеджерами найвищого щабля (третій ступінь).

Наступна колова діаграма відображає структуру досліджуваних за статевим критерієм (діаграма 6, див. розділ Діаграми).

Зміст цієї діаграми показує, що чоловіки становлять 62 % від всіх досліджуваних, а жінки — 38 %. При цьому треба зважати на те, що вибірка досліджуваних є випадковою. Але ця вибірка ще не дає обґрунтованих підстав для ствердження, що майже удвічі частіше керівні посади обіймають саме чоловіки.

Структуру досліджуваних залежно від віку подано на діаграмі 7 (див. розділ Діаграми).

Перед тим як прокоментувати матеріали цієї діаграми, поясню її позначення: цифри при її фрагментах символізують певні вікові межі досліджуваних:

1. Від 20 до 24 років.
2. Від 25 до 29 років.
3. Від 30 до 34 років.
4. Від 35 до 39 років.
5. Від 40 до 44 років.
6. Від 45 до 49 років.
7. Від 50 до 54 років.
8. Від 55 до 59 років.
9. Від 60 до 64 років.

Як показує зміст цієї діаграми, найчисленнішою серед досліджуваних була група менеджерів у межах шостого вікового періоду, тобто від 45 до 49 років. Ця група становила 24 % від загальної кількості досліджуваних.

Найменшою виявилися групи 1-го, 2-го і 9-го вікових періодів — від 1 до 2 %. Той факт, що 24 % досліджуваних є особами у віці від 45 до 49 років, може свідчити про те, що це менеджери з великим професійним досвідом. Але щоб перевірити справедливність такого твердження, потрібно дані діаграми 7 зіставити з даними діаграми 4,

тобто зіставити вікові показники із показниками стажу праці на керівних посадах.

Як і в попередній діаграмі, цифри при фрагментах діаграми означають послідовні вікові межі праці:

1. Від 1 до 4 років.
2. Від 5 до 9 років.
3. Від 10 до 14 років.
4. Від 15 до 19 років.
5. Від 20 до 24 років.
6. Від 25 до 29 років.
7. Від 30 років і вище.

В діаграмі 8 (див. розділ Діаграми) показано, що 43 % досліджуваних обіймають керівні посади від 1 до 4 років. Якщо порівняти ці дані з даними, представленими в діаграмі 7 (див. розділ Діаграми), то можна стверджувати, що більшість менеджерів, незважаючи на досить високий віковий показник (6-й ступінь у 9-ступеневій шкалі), не має вагомого доробку на керівних посадах (1-й ступінь у 7-ступеневій шкалі).

При порівнянні діаграм 7 і 8 (див. розділ Діаграми) ми звернули увагу, що найвищий віковий діапазон у структурі досліджуваних становить від 40 до 44 років (межа 5–18 % від усіх досліджуваних), а найвищий діапазон років праці на керівних посадах становить від 5 до 14 років (межі 2 і 3–41 % від усіх досліджуваних). З цього можна зробити висновок, що вік менеджерів знизився (з 6-го до 5-го діапазону у 9-ступеневій шкалі) і разом з тим підвищився діапазон років праці на керівних посадах (з 1-го до 2–3-го діапазону у 7-ступеневій шкалі).

У діаграмі 9 (див. розділ Діаграми) відбито статистичні дані щодо структури досліджуваних залежно від виду фірм — державні чи приватні. З цієї діаграми випливає, що 67 % досліджуваних менеджерів працюють у державних фірмах і лише 33 % — у приватних.

Суттєвим в аналізі структури досліджуваних є виявлення рівня їхньої освіти. Результати дослідження з цього предмета подано в діаграмі 10 (див. розділ Діаграми).

Як свідчать матеріали діаграми, 68 % менеджерів мають вищу освіту, а 32 % — середню. При докладному аналізі результатів дослідження виявляється, що ці дані можуть бути радикально змінені залежно від посадової ієрархії. Наприклад, у середовищі менеджерів найвищого щабля всі менеджери мають вищу освіту

(100 %). Серед менеджерів середнього щабля питома вага осіб з вищою освітою становить 93,6 %, з середньою освітою — 6,4 %. Серед менеджерів найнижчого щабля на осіб з вищою освітою припадає 39 %, а з середньою — 61 %.

Діаграма 11 (див. розділ Діаграми) відображає структуру досліджуваних залежно від виду (спеціалізації) освіти.

Цифрам на секторах діаграми відповідають такі види освіти:

- гуманістична;
- технічна;
- економічна;
- інша.

Як впливає з діаграми, найбільша частина менеджерів має технічну освіту (55 %), різні види освіти, окреслені нами як “інші”, є другою за своєю чисельністю групою (27 %), наступний вид — економічна освіта (13 %). Гуманістична освіта посідає останнє місце в наведених рангах і становить лише 5 % досліджуваних менеджерів.

Отримані дані показують, що вид освіти у менеджерів найбільше залежить від того, в якій фірмі вони працюють — у виробничій чи послуговій. Таке може бути також спровоковано тим фактом, що, власне, знедавна (кілька років) на ринку праці з’явилися абсолюенти (випускники навчальних закладів) з освітою у галузі управління.

Такий факт є симптоматичним і дає мені підстави припускати, що за кілька років відсоток менеджерів на керівних посадах з освітою в галузі управління зростатиме.

В літературі представлені “шаблі управління”, що застосовуються для характеристики поділу вмінь менеджерів. Залежно від місця, яке посідає менеджер в ієрархії організації, йому приписується умовний поділ вмінь. Р. Л. Катц, учитель і менеджер, популяризував концепцію, опрацьовану на початку ХХ сторіччя Х. Файолом, відомим теоретиком управління. Файол розрізнив три основні види вмінь: технологічне, суспільне і концепційне. Кожному керівнику потрібні всі три види.

За Х. Файолом технологічні вміння — це здатність використовувати методи, техніки, знання у спеціалізованій галузі. Хірург, інженер, музикант і бухгалтер володіють технологічним вмінням у своїй галузі. Суспільне вміння — це здатність співпрацювати з іншими людьми, розуміння їх і мотивування, як індивідуальне, так і колек-

Головне керівництво (менеджери найвищого щабля)	КОНЦЕПЦІЙНЕ			
Керівники середнього щабля (менеджери середнього щабля)		СУСПІЛЬНЕ		
Керівники найнижчого щабля (менеджери найнижчого щабля)			ТЕХНОЛОГІЧНЕ	

Рис. 7. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert. “Kierowanie”

тивне. Концепційне вміння — це здатність координувати й інтегрувати всі інтереси і дії організації. Ця здатність пов’язана зі сприйняттям організації як цілісності, розумінням залежності між окремими її частинами і передбаченням, яким чином зміна в будь-якій її частині вплине на цілісність.

Файол і Катц зазначають, що хоча всі ці три види вмінь є для керівника необхідними, але відносно їх значення залежить від щабля, який займає керівник. Згідно з поглядом цих авторів, вміння технологічне важливе на нижчих щаблях управління. Вміння суспільне, хоча важливе на кожному щаблі, має особливе значення для керівників середнього щабля: здатність використання ними технологічних вмінь підлеглих є важливішою, ніж своє власне технологічне вміння. Нарешті, значення концепційного вміння зростає у міру підвищення щабля управління. Звертається увага на те, що на вищих щаблях організаційної ієрархії важливим є розуміння повного обсягу взаємовідносин між людьми, а також місця організації у часі.

В іншому варіанті, залежно від організаційної структури, може бути змінено функціональне становище менеджера цього типу (наприклад, менеджера з маркетингу). Приймаючи запропонований Л. Р. Біттелом поділ піраміди управління, можемо віднести його, наприклад, до описаної вище організаційної структури типу “U”. На рис. 8 подаємо нашу власну варіацію менеджерської структури типу “U”.

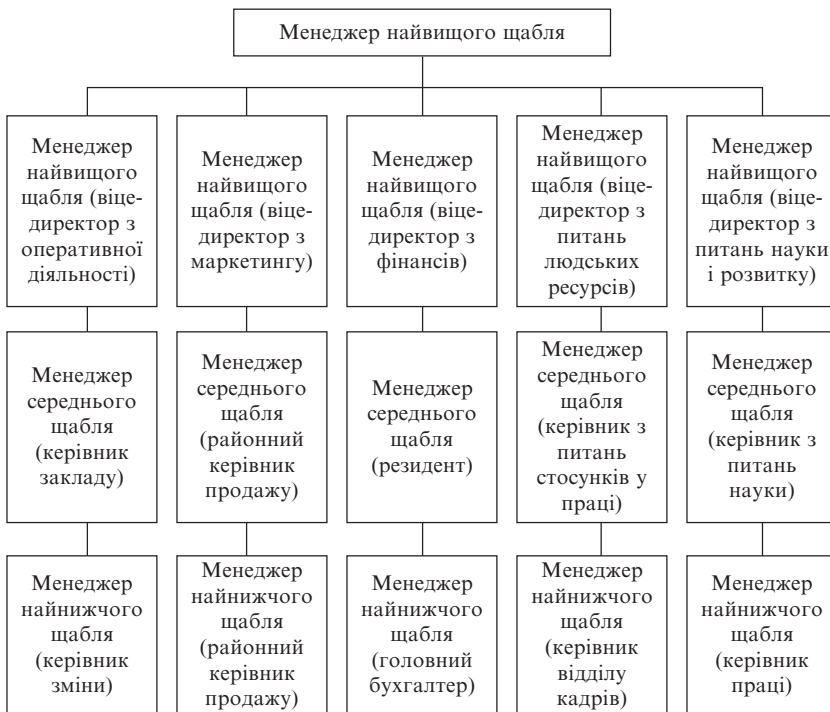


Рис. 8. Менеджersька структура типу “U” (варіант за Чапкою)

3.3. Робота менеджера

Перш ніж приступити до обговорення суті роботи менеджера, хочу пояснити і визначити поняття “менеджер”. Згідно з Лексиконом бізнесу (1997), “менеджер” — особа, що працює на керівній посаді, має багатосторонні знання і вміння, необхідні для керування людьми і управління організаціями в непевних умовах і постійно змінному оточенні, в якому ці організації ведуть діяльність.

На думку П. П. Друкера, менеджерів можна розділити на ентрепренерів та інтропренерів.

Ентрепренер — це підприємець, який засновує і керує фірмою за власний рахунок, ризикуючи в надії на успіх. Свої кошти він переносить з галузі низької ефективності і малих прибутків в галузь високої продуктивності і великих прибутків.

Інтропренер — це менеджер, здатний керувати фірмою, проявляє ініціативу і розсудливість, які спрямовує на розвиток фірми, що не є його власністю.

Згідно з Енциклопедією бізнесу (1995), менеджер є владою для певного колективу людей, його роль зводиться до досягнення колективом накресленої мети.

На думку Й. А. Ф. Стонера (1995), менеджер — член головного керівництва, яке відповідає за загальне управління організацією: визначає оперативну політику і управляє взаємним впливом організації на її оточення, і навпаки.

В літературі з цього предмета розрізняються чотири функції менеджера, пов'язані з процесом управління. Й. Кисилицький визначає такі функції менеджера:

- планування;
- організація;
- керування;
- контроль.

Л. Р. Біттел пропонує дещо інший поділ функцій менеджера:

- організація;
- комплектація кадрів;
- керування;
- контроль.

Щодо планування, то менеджер є відповідальним за визначення глобальної мети і низки детальних цілей, які мають її реалізувати. Менеджери центрального щабля визначають глобальні або, інакше, стратегічні цілі, які реалізовуватимуться у часі від року до п'яти років. Менеджери середнього щабля переважно займаються тактичним плануванням, так званим середньокресленим. Менеджери нижчого щабля визначають плани, але короткотермінові, плани на день або декаду. В процесі планування менеджери повинні керуватися такими засадами:

- цілі концентрують діяльність керівництва;
- плани є путівником для діяльності;
- планування є систематичним;
- оперативні плани конкретизують стратегію в графіках;
- цільове управління ангажує менеджерів до досягнення цілей.

Щодо організації, то менеджери окреслюють, хто і що має робити, щоб організація могла досягти своєї мети. Визначають при цьому також ієрархію цілей і завдань. В рамках цієї функції здійснюють

добір, розміщення і підготовку персоналу до виконання окреслених завдань в організації. Діяльність менеджерів у процесі організації має спиратися на п'ять засад:

1. Менеджери виконують роботу в організації таким чином, щоб визначені завдання найефективніше сприяли досягненню цілей організації.
2. Менеджери групують подібні між собою завдання у відділах з огляду на специфіку різних організаційних структур, якими визначаються реакції і функції працівників.
3. Права на виконання завдань чи груп завдань виходять з верху до низу згідно з службовим зв'язком організації.
4. Влада чи контроль за діяльністю і засадами в організації може бути централізована або децентралізована.
5. Більшість великих організацій поширює службові права на допоміжні і консультативні штаби, створюючи таким чином корисні, хоча часто взаємосуперечливі стосунки з відділеннями, безпосередньо службово пов'язаними з ними.

Щодо комплектації кадрів, то це процес працевлаштування людей, які застосовуватимуть свою фізичну і розумову силу для виконання місії організації. З огляду на це багато авторів вважають цей процес ключовим в управлінні. Щоб працевлаштувати відповідну кількість людей, обов'язковим є планування і передбачення. Але успішний розподіл посад залежить також від детального окреслення вимог, які ця посада вимагає від кандидатів, а також винагороди, пов'язаної з цим. На цій підставі здійснюється пошук з метою підбору групи людей, з якої можуть бути вибрані і включені в організацію найбільш відповідні кандидати. Наступним елементом цього процесу є переміщення працівників у межах організації чи поза нею. Далі здійснюється етап зміцнення наведених вище переміщень за допомогою програмного навчання і удосконалення фахового розвитку всіх працівників, а також за допомогою здійснення регулярної оцінки досягнених ними результатів.

М. Сідор-Ршадківська цілком справедливо зауважує, що “часто доходить до ситуації, коли система оцінки трактується лінійними менеджерами як щось продиктоване зверху. Така ситуація вкрай некорисна, і оцінка працівників становить ту галузь персональної політики, в якій успіх залежить від власної позиції безпосереднього керівника” [99, 16].

За Л. Р. Бігтелом, можна назвати п'ять основних засад, що стосуються дій менеджера в процесі працевлаштування:

- 1) менеджери забезпечують організацію людськими ресурсами;
- 2) прогнозують кількість і види посад, на які потрібно добирати людей;
- 3) набирають кандидатів і селекціонують працівників;
- 4) прищеплюють навички, навчають і удосконалюють кваліфікацію працівників;
- 5) періодично оцінюють рівень виконаних працівниками завдань.

Щодо керування (лідерства), то ця функція в літературі з цього предмета окреслюється так: проводити, керувати, мотивувати, ініціювати. Полягає вона в тому, що менеджери стимулюють таку діяльність підлеглих, щоб члени організації діяли у напрямку досягнення окреслених цілей. Менеджери реалізують свої функції, працюючи безпосередньо з членами організації, і повинні мотивувати їх так, щоб підлегли працювали результативно і енергійно. І для цього менеджер має у своєму розпорядженні певні методичні засоби.

Згідно з думкою А. Сайкевич (1999), методичні "інструменти" впровадження змін у галузі засобів, умов і процесу праці потрібні для:

- формулювання проблеми;
- окреслення оптимальної моделі розв'язування проблем;
- організації процесів впровадження;
- визначення справжніх обсягів у проведенні потрібних змін;
- порівняльного аналізу за врахованими зразками;
- проєкції програми;
- визначення коригування діяльності.

Одним з важливих моментів впровадження змін, що оновлюють кадрову систему фірми, А. Сайкевич називає комп'ютерне управління кадрами.

Менеджери, а також персональні менеджери стикаються з певними труднощами у процесі змін у фірмі. Ці труднощі можуть мати різне підґрунтя. Згідно з поглядами С. Кудли і Й. Смарі (2001), якщо процес впровадження змін не відбувається правильно, то це полягає переважно в недостатньому розумінні джерел опору.

Автори окреслюють найчастіші джерела недостатнього розуміння:

- синдром страху перед втратою роботи;
- синдром рутини;
- синдром нашої малої стабілізації;

- синдром прикладу зверху;
- синдром військового, фронтовика;
- синдром іноземної мови;
- синдром глухого телефону.

Менеджер-контролер мусить сприяти тому, щоб діяльність персоналу справді приводила до досягнення намічених цілей. Виконання його функцій можна розглядати як виконання таких субфункцій:

- окреслення показників оцінки виконання завдань;
- поточне вимірювання показників виконання завдань;
- поточне вимірювання показників оцінки і порівняння їх із нормативними показниками;
- корекція дій в ситуації, коли виявляються відхилення.

Ця функція є елементом діяльності, яку можна окреслити терміном “зворотна керівна діяльність”. Згідно з Котесом (1996), домогтися рівноваги між контролем і заохоченням менеджерів до ризику є справою фундаментальною.

На погляд П. Щепаньковського, менеджери, які хочуть впевнитися, що оцінка дійсного стану, яка вимірювалася окресленими нормами, є правильною, мають враховувати декілька основних засад. Автор називає сім таких засад:

1. Актуальність отриманої інформації — корисність інформації для контролю залежить від того, чи вона вчасна і чи стосується поточних справ.
2. Відповідність інформації закладеним нормам. Багато економічних категорій можна виміряти різними способами, наприклад, загальнозрозуміла рентабельність може бути інтерпретована як частина прибутку від проданої вартості або як норма прибутку від інвестованого капіталу.
3. Ємність зібраної інформації. Чи подані дані мають показувати всі аспекти досліджуваної ситуації і бути зрозумілими для керівництва.
4. Ступінь важливості зібраної інформації. Чи дані щось собою являють і чи можна на їх основі розробляти коригуючі акції.
5. Отримувач конкретної інформації. Важливо, щоб правильні дані були не тільки актуальними, але також і те, щоб вони потрапили до компетентної людини.
6. Еластичність отриманої інформації. Інформація для контролю має бути такою, щоб можна було застосовувати її в умовах змінених планів чи непередбачених ситуацій.

7. Об'єктивність інформації. Управління містить у собі багато суб'єктивних елементів, але все-таки контроль встановлених норм змушує до об'єктивної оцінки справжнього стану речей.

В літературі з цього предмета зустрічаються інші поділи виконавчих функцій менеджерів. Окреслюються, наприклад, “підготовчі функції” (препаративні), реалізаторські і контрольні. Популярним є також їх такий поділ:

- планування;
- організація;
- управління;
- контроль;
- координація.

ПРОФЕСІЙНА ОСВІТА І ПСИХОЛОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ

4.1. Підготовка менеджерів як новий напрямок розвитку професійної освіти у Польщі

У Польщі підготовка менеджерів відбувається у вищих навчальних закладах на основі двох офіційних положень:

1. “Положення про вищу систему освіти” від 12.09.1990 року.
2. “Положення про вищі професійні школи” від 26.06.1997 року.

Професійно як перше, так і друге Положення стосується державних і недержавних вищих навчальних закладів. Цілі вищих навчальних закладів, визначені у вищезгаданих положеннях, є різними. Так, у “Положенні про вищу систему освіти” визначено такі цілі вищих навчальних закладів:

1. Підготовка студентів у межах певної галузі знань і підготовка їх до виконання окреслених робіт.
2. Підготовка до проведення наукових досліджень або творчої, майстерної праці.
3. Підготовка кандидатів до самостійної дидактичної роботи або майстерної діяльності.
4. Підготовка з метою доповнення загальних і спеціальних знань осіб, які мають професійні знання і вже працюють за професією на практичній роботі.
5. Розвиток і поширення народної культури, а також прогресу у суспільстві, піклування про здоров'я і фізичний розвиток студентів.

Цілями вищого навчального закладу в “Положенні про вищі професійні школи” є:

1. Підготовка студентів до виконання професійної роботи в різних напрямках і за різними суміжними спеціальностями.
2. Підготовка з метою доповнення спеціальних знань і професійного вміння.

3. Підготовка з метою перекваліфікації у сфері певної професійної спеціальності.
4. Виховання студентів у душі поваги до прав людини, патріотизму, демократії і відповідальності за суспільне, державне майно і власне місце роботи.

У Положенні згадуються також інші завдання:

1. Прискорення технічного, технологічного і економічного прогресу, а також співпраця з іншими суб'єктами в поширенні знань, культурному, суспільному і господарському розвитку свого регіону.
2. Піклування про всебічний розвиток і здоров'я студентів.

Підготовка у вищих навчальних закладах, які діють на підставі “Положення про вищу систему освіти”, може відбуватися на трьох рівнях:

- 1) професійне навчання;
- 2) загальне магістерське навчання;
- 3) магістерське навчання додаткове.

У професійних навчальних закладах, що функціонують на підставі попереднього “Положення про вищі професійні школи” (до його доповнення), професійне навчання проходило на єдиному рівні. Після доповнення Положення професійне навчання в навчальних закладах відбувається на двох рівнях:

- 1) безпосереднє професійне навчання;
- 2) додаткове магістерське навчання.

Згідно з дослідженнями Міністерства народної освіти, близько 80 % студентів займається у так званих бізнесових навчальних закладах у напрямках економіки, організації і управління, фінансів і банківської справи, бухгалтерії і інформатики тощо.

За Й. Бегінським (1998), інституції Європейської Унії підкреслюють головну роль формування кадрів на всіх рівнях освіти, в тому числі на рівні вищої освіти. Автор вважає, що навчання кадрів на найнижчому рівні компетенції є основним чинником господарського розвитку Унії в суперництві з господарськими системами Америки і Азії, які швидко розвиваються.

В період політичної і економічної трансформації системи центрального планування в систему господарства вільного ринку необхідна відповідна підготовка людей до впровадження потрібних модифікацій. Отже, йдеться, на думку Й. Антоновича (1992), про освіту менеджерів, які розуміють зміни, що відбуваються, вміють мінімізувати опір при їх проходженні і передбачати їх наслідки,

здатні ефективно виконувати керівні функції в нашому суспільно-господарському житті.

Увага осіб, що займаються проблематикою підготовки менеджерів, зосереджується не тільки на самих менеджерах, а й на особах, які їх навчають. Згідно з Й. Антошкевичем, С. Маліновським, А. Войтчаком (1993), реформування політичних і економічних систем у країнах Середньої і Східної Європи, перехід від системи центрального планування до ринкового господарства потребує змін філософії управління. Необхідним також є застосування і розвиток засобів, які зміцнюють управління, як коротко-, так і довгострокових. Автори наголошують, що у процесі підготовки менеджерів потрібно звернути увагу на ключові відмінності: міцні історичні традиції, а також інші обумовленості, що існують в інших країнах, і автоматичне перенесення їх на польський ринок веде в нікуди.

На думку Й. Антошкевича і А. Войтчака (1995), існує потреба навчання кадрів практичних вмінь. Підготовка менеджерів вимагає диференційованого навчання і пристосування його до можливостей сприймання, здібностей і потреб особи, що навчається. Удосконалення кадрів потрібно розглядати як систему, якій підпорядковуються безпосередні виконавці змін у процесі трансформації, тобто менеджери, а також як систему, а практично метасистему, що охоплює собою кадри, які навчають менеджерів.

Згідно з Друкером (1998), процес нагромадження інтелектуально-го потенціалу, що охоплює знання, досвід, вміння працівників фірми, є найважливою проблемою сучасності. Стосовно вищезгаданого А. Антошкевич (1993) вважає, що виховання добрих спеціалістів є складним, кропітким і довготривалим процесом.

Справа дуже ускладнюється, коли йдеться про підготовку керівників вищого щабля, починаючи від майстра, директора та ін. На думку автора, що вищий щабель управління, то важче, складніше і дорожче знайти доброго шефа, а найгірше те, що дедалі більше це затягується в часі. За Б. Новицьким, академічна спільнота факультету сформулювала постулати, серед яких назвемо такі:

1. Ми повинні створити нові організаційні рамки для навчання інженерів широких горизонтів, здатних самостійно пристосовуватися до потреб ринку; студенти прагнуть мати контакт з працівниками, що мають високий науковий і промисловий авторитет.
2. Місією факультету у сфері навчання повинна бути інтердисциплінарна підготовка кадрів “інженерів-промисловців” —

людей молодих, динамічних, професійно підготовлених до роботи, абсолювентів з високою професійною етикою.

На процес підготовки дієвого менеджера звертає увагу Й. Тидрей (1998). Автор вважає, що на особливу увагу заслуговує також зміцнення системи навчання еліти, що має керувати державою і корпораціями. Менеджерські кадри підготовлюються і удосконалюються не лише з мериторичного погляду, але також із загальносуспільного і загальнополітичного мислення. Й. Тидрей вважає також, що науково-технічний організаційний прогрес спричинюється до певних позитивних результатів у галузі навчання і удосконалення менеджерів. Політично-господарські зміни автоматично змушують шукати можливості співпраці між польськими інститутами, що навчають менеджерів, та інститутами інших держав.

С. Мілош (1995) подає спільну програму навчання менеджерів Польщі і Німеччини. Автор описує концепцію співпраці. 2 травня 1990 р. в Польщі була підписана німецько-польська урядова угода про співпрацю в галузі навчання і удосконалення керівних кадрів. В рамках цієї програми виділено значні кошти на участь німецької сторони в навчанні і удосконаленні польських менеджерських кадрів, тому що в цей період польські інститути реорганізувалися у зв'язку з трансформацією економічної системи.

Польські навчальні заклади намагаються пристосувати навчальну програму менеджерських кадрів до західних стандартів. С. Валюкевич (1996) подає спробу такого пристосування програми в Польській академії наук. Проектуючи програму навчання, Польська академія наук за взірць брала програми так званих Executive MBA у відомих школах бізнесу на Заході, головним чином Великої Британії і Скандинавії. В них враховано специфіку нашого господарства, передусім приватизацію, зміну організаційних структур і те, що наше господарство стає відкритим світові.

Зміни, що відбуваються в Польщі, вплинули на ринок освіти. Зростання кількості студентів на менеджерських спеціальностях підтверджує, що зацікавленість навчанням і роботою в бізнесі весь час утримується на високому рівні. Можливість абсорбції цих кадрів господарством також перебуває на високому рівні.

В літературі звертається увага не тільки на навчання менеджерів у розумінні макро, але також в шкалі мікро, наприклад, предмета викладання.

На думку П. Одинака і С. Вицісляка (1999), час є прямим інструментом роботи, що окреслює поведінку цілої організації і кожного окремого її працівника. Автори наводять два важливих аргументи на користь запровадження предмета “Управління часом”:

1. Вміння, що виникли з особистого досвіду, не гарантують довшого професійного успіху, натомість потрібно їх систематично збагачувати знаннями зі сфери сучасних методів і технік управління (в цьому випадку часом).
2. Низький ступінь використання часу в господарстві веде до вразення, що існують великі резерви в цій сфері, а це надає сенсу навчанню як засобу виявлення можливостей кращого використання часу.

Звертається увага також на пристосування менеджерської практики до вимог ринку. Про осучаснення менеджерської практики пишуть Е. Мілош і М. Мілош (1995), обговорюючи стимулятори господарських систем у навчанні менеджерів. На думку авторів, стимулятори господарських систем роблять можливою в привабливій формі перевірку і пролонгування теоретичних відомостей з навчальних предметів у галузі управління, маркетингу і економіки. Вони також є знаряддям для здобуття практичного досвіду щодо наслідків фінансового ризику на керівних посадах.

Навчання менеджерів у Польщі (а також в Середньо-Східній Європі) зацікавлені західні країни. Фондація швейцарського господарства прагне конструктивно брати участь у підтримці формування менеджерських кадрів у Середньо-Східній Європі. На думку З. Мартиняка, діяльність фондації спирається на дві засади:

1. Створення довгострокової, зорієнтованої на практичні потреби навчально-консультативної бази.
2. Координація швейцарської діяльності в межах окремих країн Середньо-Східної Європи.

Фондація розвинула свою діяльність у Польщі. Так, наприклад, вона інвестує навчання в польській машинній промисловості.

4.2. Психологічні аспекти професійної освіти менеджерів

Розглядаючи проблему навчання менеджерів, не можна обминути той факт, що робота менеджера спирається не тільки на знання, а й на вміння, принаймні на 50 %.

Як пише М. Сенін (1996), посилаючись на Г. Оггера (1994), менеджер майбутнього повинен бути схрещенням тренера, психолога і пастора. Автор звертає увагу на те, що сучасні керівники дуже часто виснажені, бюрократичні, егоїстичні і не відчувають духу часу. Виходячи з моделі СЗЕФ-2000, менеджер майбутнього має вирізнятися такими ознаками:

- ентузіазмом (92 %);
- вмінням надихати (91 %);
- вмінням додавати відвагу (89 %);
- відкритістю і творчістю (88 %);
- взірцевістю етики і поведінки (76 %).

Більше того, він повинен мати досконалу загальну освіту, бути сприйнятливим до різних культур, здатним до колективної роботи, а також незалежним у думках.

Навчальний процес повинен не тільки давати загальні і спеціальні знання, але також повинен забезпечувати повний особистий розвиток студентів, тому хотів би виокремити основні проблеми із сфери професійного навчання, звертаючи особливу увагу на психологічний аспект.

Навчання студентів має спиратися на психологічний взірць дослого учня.

Виконання всіх життєвих функцій потребує, власне, безперервно-го навчання для засвоєння різних типів діяльності і вмінь, опанування зразків поведінки і різного роду інформацій, необхідних для успішної діяльності. На цей аспект проблеми звертає увагу Р. Урбанський, який у зв'язку з результатами досліджень психологів пише: “Кожна людина в кожному моменті свого життя є тільки потенцією самої себе, а тому на кожному етапі свого розвитку може бути дорослішою, ніж є насправді. Людина не є дорослою, а невпинно нею стає” [126].

На особливе значення професійної роботи для процесу навчання, здобування знань і досвіду звертає увагу В. Шевчук. Автор так трактує цю проблему: “Вступаючи на нові круги суспільного життя, визначені головним чином професійною роботою, щораз виразніше вигранюється особистість людини” [109, 38].

Дорослий учень — це той, котрий в процесі професійної роботи здатний навчитися такого вміння і інформації, завдяки яким розвиває свою особистість і досягає професійного успіху. В період дитинства і підостання формується психічна система людини, в період дозрівання настає видозміна, або розбудова цієї системи.

На думку М. Тишкової (1988), “зміни розвитку психіки пов’язані з формами діяльності і так званими критичними подіями, чи з подіями, що мають особливо суттєве значення для долі людини” [125, 68].

Як приклад критичних подій можна навести: початок професійної роботи, одруження, народження дітей, самостійність дітей, клімактеричний період тощо. В період зрілого віку настають різноманітні якісні зміни. За З. Петрасінським (1998), якісні зміни зрілого віку відбуваються у таких напрямках:

1. Зростає реалізм мислення, що виражається переходом від критичної віри у підтвердженні помисли і авторитети до узгодження з поглядами і знаннями в ситуаційному чи пізнавальному контексті для оцінки окреслених фактів і рішень.
2. Розвивається здатність діалектичного мислення, що виражається у розмірковуванні над суперечностями, що виникають, і залагоджуванні їх пошуком пріоритетних рішень (правд).
3. Специфічним ефектом розвитку деяких дорослих людей є мудрість, що виражається поєднанням життєвого досвіду і певних особливостей мислення. За Ц. Вернером (1964), “дорослу людину серед іншого характеризує економічна незалежність, відповідальність, родинні обов’язки, активна участь у житті держави. Ці ролі є не тільки безпосередньо виробничі (продуктивні), але становлять певний ряд нових завдань, для виконання яких освіта до досягнення зрілості не дає відповідної підготовки” [127, 29].

Автор звертає увагу на факт зміни принципової функції, якою супроводжується здобування знання у юної людини, на допоміжну функцію у дорослої людини. Головною у життєдіяльності дорослої людини стає її продуктивна функція. Вернер розглядає свободу (свободу вибору) як одну з рис дорослого учня. Дорослий учень може не вчитися, розпочати навчання і в будь-який час перервати його.

В. Шевчук вирізняє чотири фази дорослості, які також повною мірою стосуються дорослого учня.

Перший період — період життєвої стабілізації — дорослий учень у цьому періоді вчиться розв’язувати такі проблеми, які дають можливість реалізації його життєвих планів.

Другий період — період прогресивної експансії — дорослий учень вчиться реалізувати життєвий план і доходить до великого досягнення.

Третій період — період регресивної експансії.

Четвертий період — період старості — в цьому періоді людина закінчує свою професійну активність.

Й. С. Турнер і Д. Б. Гелмс вирізняють три етапи в процесі розвитку людини [110]:

1. Рання дорослість.
2. Середня дорослість.
3. Пізня дорослість.

На кожному з названих етапів настають зміни в інтелектуальному розвитку.

1. Інтелектуальний розвиток у періоді ранньої дорослості. Здатність засвоювати і застосовувати знання наближається до піку можливостей. Це є час використання здатності систематичного, свідомого розв'язання проблем у поєднанні з творчим мисленням. В цьому періоді відбуваються якісні і кількісні зміни. Кількісні зміни стосуються того, що інтелектуальні здібності стають більш диференційовані і збагачені новим рівнем підготовки. Якісні зміни стосуються пізнавальних здібностей, що розвиваються і в результаті дають інтелектуальну і адаптаційну гнучкість.

2. Інтелектуальний розвиток в періоді середньої дорослості. В цьому періоді структурні зміни в мозку є малозначущими. Фізіологічною основою цього є певний ступінь атрофії нейронів, яка ще істотно не впливає на продуктивність роботи мозку (Калат, 1992; Шайбель, 1992). В. Гунінгам і К. Гаман (1992) встановили, що для переважної кількості дорослих в середньому віці є типовою інтелектуальна стабільність у межах прояву більшості здібностей. Згідно з Евансом і Левісом (1990), багатий життєвий досвід дорослих в середньому віці дозволяє на краще розпізнати більшу кількість змінних, істотних для певної ситуації, але при цьому приводить до збільшення часу аналізу завдань. Важливими є два види інтелігентності:

- а) інтелігентність скристалізована, яка стосується до життєвого досвіду і набутих здібностей;
- б) інтелігентність плинна, визначена як розумова діяльність, що базується на організації або реорганізації інформацій, скерованих на розв'язання проблем.

В цьому періоді настає зростання скристалізованої інтелігентності і спад плинної (Ботвінік, 1984; Єнсен, Гольдштайн, 1991; Мадден, 1990; Мак-Кензі, 1980).

3. Інтелектуальний розвиток в періоді пізньої дорослості. Хоча у деяких людей процеси старіння можуть привести до зниження здібностей пам'яті, це в жодному разі не означає, що такі зміни повинні відбуватися в усьому. В той час як сенсорна і короткотривала пам'ять з віком підлягає незначним змінам, то довготривала деякою мірою погіршується. Проблемаю стають менш ефективні процеси кодування і видобування з пам'яті. Кожна дискусія на тему змін пам'яті, що стосується старіння, має також брати до уваги дві її унікальні функції: пригадування і розпізнання. Пригадування як пошук і віднаходження інформації, раніше закладеної в пам'яті, погіршується з віком (Бурд, 1991; Гепард, 1991; Кауслер і Вілей, 1999; Мелор, 1991; Кунгас, Елерс і Блюнден, 1991).

За В. Фурманком, предметом досліджень теорії професійної освіти є сукупність явищ, що реалізуються як допомога розвитку психіки вихованців у такому напрямку, щоб вони (вихованці) були здатні до подальшого самостійного розвитку, спрямованого, зокрема, на їх самопідготовку до прийняття рішень і на самореалізацію на рівні мінімуму професійної компетентності у виконанні завдань, функцій, обов'язків в рамках визначених професій. Отже, в центрі інтересів теорії професійної освіти є добро вихованця та його різносторонній розвиток.

Автор вважає, що теорія професійної освіти повинна розвиватися в напрямку дидактики "поліпарадигми характеру" (В. Фурманек, 1993). Парадигма, в певному розумінні, визначає межі і предмет досліджень теорії професійної освіти. Одночасно зі зміною парадигми настають зазвичай істотні зміни критеріїв, які визначають представлені проблеми і напрямки їх розв'язань. Згідно з автором, анкета основної парадигми розвитку теорії професійної освіти охоплює такі парадигми:

- методологічну;
- телеологічну;
- дидактичну;
- мериторичну.

Найважливіші цілі теорії професійної освіти, на думку В. Фурманка (2000), можна подати у такому вигляді:

1. Аналіз основних культуротворчих явищ.
2. Аналіз змін у процесах професійної роботи людини, аналіз наслідків цих змін, а також психічних явищ, що виникають у людини в ситуації безробіття.

3. Аналіз результатів змін в цивілізаційних (а також продуктивних) процесах для психіки людини, її виховання і професійного навчання.
4. Опис і аналіз шкідливих професій, напрямків їх еволюції і на цій підставі опрацювання концепцій для програмування процесів професійного навчання.
5. З'ясування механізмів змін, що відбуваються в психіці вихованців під впливом вибору ними професії. Визначення закономірностей в процесі професійного розвитку людини.
6. Визначення правил педагогічного прогресу в сфері професійного розвитку, опрацювання директивних телеологічних принципів професійного навчання, які враховують сукупність сучасних явищ.
7. Опрацювання процедур раціоналізації цих принципів і перенесення їх на терени і методологію вибору суті професійного навчання.
8. Оцінка існуючих рішень в системі професійного навчання як на глобальному рівні (наприклад, співвідношення загального і професійного навчання), так і на конкретному в межах обраної підсистеми.

Ця робота досліджує залежності, що з'являються під час професійного навчання, тому необхідно визначити і проаналізувати основні проблеми, пов'язані з професійним навчанням. Визначаються такі цілі професійного навчання:

1. Оволодіння професійними знаннями з тих спеціальних галузей, які є спільними для всіх професій, охоплених цим напрямком професійного навчання.
2. Оволодіння типовими методами, засобами і формами професійної діяльності.
3. Розвиток спеціальних здібностей і інтересів, необхідних для виконання певної професійної роботи.
4. Усвідомлення потреби постійного підвищення кваліфікації.

Процес професійного навчання можна описати у вигляді семи взаємопов'язаних ланок загального характеру:

- 1) зовнішня і внутрішня гармонія (створення умов для результативної діяльності учнів);
- 2) пізнання індивідуальних фактів;
- 3) формування понять;
- 4) поєднання теорії з практикою;

- 5) формування вміння і навиків;
- 6) зміцнення знань і вміння;
- 7) контроль і оцінка результатів навчання [82].

Успішність професійного навчання менеджерів неминуче пов'язано з професійною придатністю.

Т. Томашевський (1979) описує професійну придатність як функцію кваліфікації і мотивації і, відповідно, те, що людина знає і може, а також те, до чого вона схильна. Найкоротше окреслює це формула: професійна придатність є функцією кваліфікації і мотивації до роботи в постійних умовах виконання цієї роботи.

Іншим поняттям, що характеризує осіб, які вчаться на бізнесовому напрямку, є поняття “придатності до спеціальності”. Це є оцінкою стану психічних рис кандидата, що хоче зайнятися підготовкою до цієї спеціальності. Придатність до спеціальності, до професійної роботи має прудукційний характер, оскільки оцінює можливості суб'єкта в оволодінні тою чи іншою спеціальністю. І відповідно до цього потрібно виділити такі психічні риси керівника, як: розуміння власної вартості, активність, самостійність, позитивне мислення, співзалежність, внутрішня згуртованість, уміння передбачати, прогнозувати, здатність і воля до постійного навчання, інтуїція (І. Маєвська-Орелка, 1998). Говорячи про процес навчання менеджерів, маємо на увазі професійну підготовку у вищих професійних школах. “Підготовку професійну” можна розуміти у двох значеннях: як процес і як результат процесу. “Процес професійної підготовки” — це система педагогічної діяльності для опанування суб'єкта кваліфікації, необхідної в професії, і досягнення очікуваного рівня придатності до роботи. Цей процес може відбуватися як в стінах професійної школи, так і поза ними (Словник педагогіки роботи, 1986, с. 280).

Робота керівника різномірна, а отже, потребує різних кваліфікацій. Так, наприклад, одна кваліфікація потребується на посаді директора виробництва, інша — на посаді директора маркетингу. Це явище пов'язане з поняттям кваліфікованої роботи — називають так роботу, яка вимагає спеціального навчання і підготовки. Під професійними кваліфікаціями розуміється володіння працівниками знаннями, вмінням і навичками, необхідними для виконання окресленого виду роботи.

Вміння, яке повинен мати менеджер відповідно до посади, яку обіймає, пов'язане з поняттям “кваліфікація”. Е. Гожлінська під поняттям кваліфікації розуміє “систему вмінь, хоча це може бути часом

кілька систем вмінь, що співіснують і дають можливість вирішувати завдання, характерні для певної галузі життя” [35, 57]. Слід пам’ятати, що від деяких керівників кваліфікація вимагається згідно з законом.

Відмінним поняттям, хоча дещо наближеним, є “професійні кваліфікації”. Й. Кордашевський пропонує під “професійними кваліфікаціями” розуміти групу всіх сформованих фізичних, інтелектуальних і моральних властивостей людини, окреслюючи їх оптимальну придатність в суспільному процесі виробництва. Особа, що керує іншими працівниками, має бути не тільки фізично здоровою, а також мусить характеризуватися високими етичними цінностями, що пов’язане з виховною функцією менеджера [55, 89]. Т. Й. Петерс і Р. Г. Ватерманн вважають, що навчання в інституті означає зацікавлення певними цінностями — прийняття вибору, що відповідають концепціям політики фірми щодо характеру їх підприємства, її особливих цілей, методів і ролей.

Процес підготовки менеджерів має враховувати те, що випускник навчального закладу повинен бути повністю підготовленим до виконання керівних ролей, а це пов’язується з досягненням відповідного рівня трудових кваліфікацій. З. Вятровський під трудовою кваліфікацією розуміє систему цільового формування психофізичних властивостей людини, що обумовлює її ефективну професійну діяльність [130, 50]. Т. Новацький вважає, що трудові кваліфікації спираються на відповідні підстави — оцінки дійсності, а їх суть становить система вмінь розв’язувати трудові завдання [77, 144]. Зазвичай поняття “кваліфікація” і “рівень освіти” не ототожнюються. Кваліфікація, по суті, дає змогу успішно працювати на посаді.

Навчання менеджерів повинно максимально використовувати доробок психологічних наук з метою опанування студентами ключових кваліфікацій. Як вважає Е. Гождзінська, поняття ключового вміння є структурною частиною понять ключової компетентності і кваліфікації [35, 57]. Це останнє поняття запровадив Д. Мартенс, за яким ключові кваліфікації — це вищі цілі і елементи навчання, що є ключем для швидкого неминучого відкриття, яке міститься в спеціальних знаннях. Потрібно пам’ятати, що набуті вміння з галузі психології навчання використовуватимуться керівниками впродовж цілого періоду їхнього професійного життя.

Бізнесові навчальні заклади мають свою специфіку, що накладається на структуру суті навчання, і суть ця має вплив на відмінний

огляд дійсності, як у випадку небізнесових навчальних закладів. Освіта для менеджерів вищого ступеня повинна характеризуватися більш загально і формування вміння має бути першорядним, а для менеджерів нижчого щабля освіта повинна бути спеціалізована. В. Оконь (1998) окреслює “освіту” як результат процесу навчання і самоосвіти як в загальному обсязі, так і у вузькоспеціальному, що охоплює ресурси опанованого знання про природу, суспільство, техніку і мистецтво, а також вміння, здібності і позицію, які дають можливість брати участь у суспільному житті і виконувати якусь функцію.

Вузькоспеціальна освіта охоплює систему професійних знань, розвинутих на її основі систем професійного вміння, навиків і звичаїв, засвоєних методів використання знань і засобів професійної діяльності, а також всіх тих схильностей, мотивів і цінностей, які обумовлюють вибір професійної діяльності людини.

Незалежно від посади, яку обіймає менеджер в ієрархії організації, його діяльність спиратиметься на структуру професійних функцій.

З. Вятковський на основі аналізу результатів досліджень К. Карабіовської-Новацької пропонує такі структури професійних функцій:

1. Функції “планові”, характерні для кожної свідомої діяльності, особливо в структурах з поділом праці.
2. Функції “конструктивні”, метою яких є окреслення, напрямки і умови професійної діяльності.
3. Функції “підготовчі”, стосуються підготовки самого процесу роботи і його складових елементів, підготовки робочого місця, предметів і засобів праці.
4. Функції “виконавчі” приводять до виконання робочого завдання технологічно і організаційно.
5. Функції “контрольно-вимірні” — оцінювання перебігу і результатів продуктивного процесу.
6. Функції “міжперсональні” — планування співпраці з іншими працівниками.
7. Функції “завершальні”.

Поділ працівників залежно від професійних кваліфікацій:

- 1) працівники без кваліфікації;
- 2) працівники з практичним досвідом;
- 3) працівники кваліфіковані (з професійною освітою, середньою або вищою);
- 4) працівники висококваліфіковані.

Від посади, а також від сфери діяльності керівника залежить “професійна компетентність”, яка нерозривно пов’язана з професій-

ною освітою. Це одне з педагогічних понять, що безпосередньо пов'язане з поняттями кваліфікації і освіти, а також підготовки і професійної придатності.

Компетентність у Т. Пшчулковського — це такі риси суб'єкта, які реалізуються в ефективному виконанні певної справи, виконанні функцій в організації [91, 99]. Поняття компетентності в професійній дидактиці трактують як професійні компетентності, і згідно з К. Сумела, професійні компетентності належить трактувати як систему певних здібностей, знань, досвіду і переконань. За допомогою такої системи можна ініціювати і ефективно реалізувати професійні завдання згідно з прийнятими стандартами.

Вважається, що кваліфікації є поняттям вищим від компетентності. Як зауважила Е. Гожлінська — компетентність є знаряддям для виконання кваліфікованих робіт.

Крім професійних знань, в системі професійних кваліфікацій виступає підсистема професійного вміння. За Т. Новацьким (1999), професійна кваліфікація є по суті істотно тісно пов'язаною з уміннями, що дозволяють виконувати у відповідній послідовності дії, які розв'язують робочі завдання. У структурі професійних кваліфікацій повинні бути наявними однаковою мірою вміння як загальні, так і спеціальні. Поняттям вміння Т. Новацький (1971) окреслює підтверджену можливість цільового виконання певного роду роботи. З. Вятковський (1994) подає наступне визначення вміння: це готовність і можливість цільової діяльності з вибором і застосуванням найбільш відповідних засобів і окреслених умов, що гарантують властиві результати цієї діяльності. Це підтверджує можливість цільового виконання певного окресленого роду діяльності.

За М. Буткевичем (1995), особливо важливим є “ключове вміння”, без опанування якого не можна ефективно виконувати окреслені завдання. Один з перших, хто застосував поняття професійних кваліфікацій, був М. Дітер (1974). Поняття ключових кваліфікацій він окреслював так: здатність до більшої кількості позицій і функцій для подолання альтернативних оптажів в тому самому відрізку часу і для подолання не передбачуваних змін і вимог в процесі життя. Резюмуючи дискусії поданого визначення, Т. Новацький (1999) стверджує: це не ключові кваліфікації, а ключові вміння, які повинні бути розвинені у кожного працівника згідно з рівнем, на якому він працює, вміння, а не ключові кваліфікації, коли вони не становлять цілості кваліфікації в жодній професії, але становлять необхідну части-

ну кваліфікації в кожній професії. Категорія професійного вміння становить вузлову проблему в професійній дидактиці. Сенс професійної підготовки полягає в опануванні учнем професійного вміння (Словник педагогіки праці, 1986).

Істотну роль у процесі навчання відіграють стандарти професійних кваліфікацій. Ідея стандартизації професійних кваліфікацій виводиться з таксономії цілей, а також моделі пізнавальної діяльності учня (Квітковський, 1993). Таксономія цілей формує тези, що пріоритетними стосовно цільового процесу освіти є цілі процесу навчання. Від таксономії цілей С. Блоома (1956) і представленого Н. Савицьким (1983) методу визначення програм навчання з цілей навчання переходимо до таксономії вимірювання, що підтверджує досягнутий рівень інтелектуальної і моторної діяльності. Б. Німірко (1999) вирізняє чотири інтелектуальні категорії (дві перші стосуються відомостей, а наступні — вміння):

- репродукція знань;
- розуміння знань;
- застосування знань у типових ситуаціях;
- застосування знань у нетипових ситуаціях.

Виходячи з оцінок дидактичної ефективності процесу освіти, що охоплює інтелектуальну і моторну діяльність, М. Матерська (1978) сформулювала певні вимоги до постановки цілей освіти щодо формування певних здатностей:

- здатність до репродукції або реконструкції відомостей;
- здатність до створення нових для учня інформацій, а також їх оцінки і вибору властивих інформацій;
- здатність застосовувати набуті знання у ситуаціях, подібних до попередніх;
- здатність виконувати моторну діяльність.

У літературі зазначається, що стандарт професійних кваліфікацій — це є сукупність встановлених норм, що окреслюють вимоги для даної професійної групи, професійних завдань, обсягу професійних знань і вмінь, а потім до теоретичних і практичних перевірок. А система стандартів професійних кваліфікацій — це сукупність стандартів професійних кваліфікацій разом з системами реалізації і контролю процесу освіти.

Система реалізації контролю процесу освіти складається з таких складових:

- система програмна;

- система контролю;
- система номінаційна;
- система забезпечення.

Систему стандартів професійної освіти позначаємо аббревіатурою ССПО. Суспільні потреби є основою для створення ССПО і охоплюють:

- 1) кількість професій, спеціальностей, спеціалізацій і груп професій, а також специфіку регіональних і локальних освітніх потреб і ринків праці;
- 2) кількість рівнів компетентності для кожної професії (спеціальності);
- 3) якісні вимоги (критерії), що стосуються необхідних знань і вмінь для окремих рівнів і компетентностей кожної з професій.

“Система стандартів програмних” (ССП) є збірником навчальних програм, опрацьованих на основі відповідних стандартів професійних кваліфікацій для кожної “Г”-тої професії (спеціалізації, спеціальності), а також “Н”-того рівня професійних компетентностей. ССП вирішує також мериторичну цінність підручників.

“Система стандартів контрольних” (ССК) є збірником норм, що окреслюють:

- методи, частоту і мериторичну вартість контрольних перевірок, яких зазнає суб’єкт (суб’єкти освіти);
- методи, частоту і мериторичну вартість навчального контролю, якому піддаються особи, що займаються освітньою діяльністю.

ССК виконує дві функції:

- нормалізує процеси контролю розвитку навчання;
- нормує принципи проведення аудитів в одиницях, які реалізують освітню діяльність.

“Система стандартів номінаційних” (ССН) відповідає за відповідність номінаційних документів (дипломів, свідоцтв, сертифікатів, а також їх правомірність) вимогам ССПО. ССН є збірником норм, що визначають:

- якому зі стандартів відповідає окреслений “Н”-тим рівнем компетентності в “Г”-тої професії (спеціалізації) номінаційний документ;
- умови, необхідні для отримання особами, що займаються освітньою діяльністю, права на проведення професійної освіти в рамках ССПО.

“Система стандартів забезпечення” (ССЗ) є збірником принципів, що стосуються продукції і розподілу підручників, облаштування робочих місць (лабораторій), а також розподілу дидактичних і матеріально-фінансових засобів.

Як пише Бараняк (1998), в останньому п’ятиріччі минулого століття в різних опрацюваннях з педагогічних галузей читач зустрічається з поняттями кваліфікаційних стандартів, а також з програмними базами.

Поняття стандарту запроваджується в основному, як слушно зауважив Т. Новацький (1997), для порівняння польських ознак праці із західноєвропейськими і американськими.

Термін “програмні бази” був запроваджений на основі закону (Зміни до постанови про систему освіти Дз. У № 101, 1995). Автори постанови, або точніше змін до постанови, бачили в ній можливість відходу від єдиної центральної опрацьованої програми навчання і замінили її широкою пропозицією програм, що враховують різні можливості учнів, умови шкіл, а також регіональні потреби в галузі навчання.

Н. Новацький (1971) вважає стандарт за найкращу перевірку професійної підготовки, що окреслює рівень виконання професійних завдань. Проблему стандартизації, зокрема загального навчання, розглядає Б. Німірко (1996). Освітній стандарт він визначає як докладні описи досягнень, які взято за необхідні на окресленому щаблі освіти і становлять загальні програмні вимоги широкого радіуса дії.

З поняттям стандартизації і професійних кваліфікацій нерозривно пов’язані такі поняття:

- програмні вимоги;
- програмна база;
- навчальна програма;
- суть навчання.

Б. Німірко визначає програмні вимоги як досягнення учнів, очікувані в результаті реалізації навчальних програм. Автор пропонує розглядати їх результати за категорією “склав — не склав”, що має місце на різних курсах або шкільних ступенів, яким приписує такі рівні:

1. Необхідний (Н) — відповідає оцінці посередньо.
2. Основний (О) — відповідає оцінці задовільно.
3. Розширений (Р) — відповідає оцінці добре.

4. Додатковий (Д) — відповідає оцінці дуже добре.

5. Відрізняючий (В) — відмінно.

“Програмні бази” — визначення, ототожене із записом положення (Дз. У № 161, 1995), в якому воно окреслюється як “обов’язковий на певному етапі навчання набір теорій і вмінь, поданих у навчальних програмах для встановлення критеріїв шкільних оцінок і екзаменаційних вимог.” Положення окреслює сферу програмної основи. Це: “суть навчання, вміння, навчальні програми, а також критерії шкільних оцінок і екзаменаційних вимог”.

“Навчальна програма” (Словник педагогіки праці, 1986) є основним документом, що окреслює цілі, обсяг і структуру змісту навчання, а також методи реалізації певного предмета. Через навчальну програму професійної підготовки ідентифікується також сукупність предметних програм навчання, наприклад, для даної професії. Цей термін замінив існуюче до цього часу поняття — програмна документація.

“Зміст навчання.” В літературі існує багато понять змісту навчання. Д. Ансубел (1968) зміст навчання розуміє як необхідний комплекс відомостей, які в процесі навчання засвоюються учнем як індивідуальна і неповторна структура. А. Сохор (1979) зміст (матеріал) навчання трактує як систему статичну (структура статична), тоді як Гж. Купішеввіч (1985) і В. Оконь (1987) користуються поняттям змісту навчання, розглядаючи його в системі динамічної зміни, що відбувається під час навчання учня. Й. Брудер (1974) зміст навчання визначає як засіб надання знань, що дає можливість пристосувати їх до можливостей їх засвоєння учнями. Й. Закржевський зміст навчання розуміє як комплекс систематизованих відомостей, склад окреслених вмінь і навичок, а також цінностей виховного характеру.

4.3. Образ особистості дієвого менеджера з перспективи стандартизації навчання і професійних потреб

Згідно зі З. Довгялло (1999), керування полягає у тому, щоб діяльність людей збігалася з намірами керівників, а також слугувала реалізації цілей, за які керівник несе відповідальність. Автор називає завдання, які мають бути реалізовані менеджером, щоб досягти мети. Ці завдання характеризують функціональну роль менеджера і стосуються:

- прийняття правильного рішення, яке виконавці не піддаватимуть сумніву;
- визначення засад і плану діяльності, його зв'язку із загальними цілями;
- забезпечення організаційних умов засобами, які уможливають виконання рішення;
- забезпечення позитивного мотивування для виконавців;
- передачі розпорядження виконавцям;
- контролю за проходженням реалізації розпорядження.

3. Довгялло звертає увагу на те, що керування працівниками не обмежується “володінням” персоналом, а полягає у забезпеченні умов, щоб завдання було зрозумілим, виконаним згідно із задумом.

Г. Мінцберг (1975) в результаті проведених досліджень над способом використання робочого часу керівників і здійснення ними функцій управління вирішив три такі основні роліові комплекси:

- ролі інтерперсональні;
- ролі інформаційні;
- ролі вирішальні.

Кожен з перерахованих роліових комплексів він поділив на окремі ролі:

1. Ролі інтерперсональні:
 - а) роль презентаційна;
 - б) роль лідера;
 - в) роль зв'язкового.
2. Ролі інформаційні:
 - а) роль монітора;
 - б) роль розподільвача інформації;
 - в) роль радника.
3. Ролі вирішальні:
 - а) роль підприємницька;
 - б) роль керуючого розладами;
 - в) роль розподільвача засобів;
 - г) роль парламентаря.

Суть презентаційної ролі полягає у церемоніальних функціях, які слугують для створення сприятливого клімату як внутрішніх, так і зовнішніх контактів, а також для створення позитивного образу фірми і шефа.

Суть ролі лідера полягає у накресленні цілей, мобілізації колективу для їх досягнення, а також у створенні для колективу організаційних і матеріальних умов діяльності.

Суть ролі зв'язкового полягає у полегшенні та організації контактів, важливих для успішного функціонування фірми.

Суть ролі монітора полягає у пошуку оточення й інтер'єру організації з метою отримання важливої інформації.

Суть ролі того, хто розподіляє інформацію, полягає у такому розподілі інформації поміж окремими комірками, щоб вона могла використовуватися для досягнення цілей і потрапила до відповідних комірок.

Суть ролі радника полягає в інформуванні оточення організації про справи, пов'язані з функціонуванням фірми.

Суть підприємницької ролі пов'язана з упровадженням нововведень і з розрахованием ризиком.

Суть ролі керуючого розладами полягає у нівелюванні непорозумінь між одиницями, а також у запобіганні їм і у нівелюванні розладів у процесі управління.

Суть ролі розподіляє засоби, полягає в алокації матеріальних засобів і фінансових коштів, а також людського чинника.

Суть ролі парламентаря полягає у вмілому веденні переговорів, в результаті чого можна домогтися корисних для загального функціонування фірми умов.

На думку П. Ваховяка (2001), типологія ролей може бути різною залежно від прийнятих критеріїв (рис. 9).

Пріоритет завдань	Ринкова поведінка	Виконання керівних функцій
ролі консервативні ролі креативні	ролі стратегічні ролі організаційні	ролі інтерперсональні ролі інформаційні ролі вирішальні

Джерело: А. Ваховяк. Професійний менеджер. — С. 33.

Рис. 9. Типологія ролей

За автором, критерій пріоритету завдань, зорієнтованих на підтримку організації, а не на її динамічний розвиток, дає можливість експонувати ролі консервативні і креативні.

1. Ролі консервативні. Виникають з щоденних проблем і призводять до зміцнення правил поведінки. Особи з цією поведінкою уникатимуть конфліктів в організації, гальмуватимуть її прагнення до розвитку.

2. Креативні ролі зорієнтовані на експансію організації, пристосування її до зміненого оточення, а також на самореалізацію менеджерів, проведення політики динамічного розвитку.

Прийняття критерію “ринкової поведінки” дає змогу експонувати стратегічні й організаційні ролі.

1. Ролі стратегічні ототожнюються з реалізацією стратегічних цілей організації.

2. Ролі організаційні уможливають правильну побудову менеджментом організації і її функції згідно з очікуванням.

Ролі, що виникають з критерію виконання функцій, були з’ясовані в дослідженнях Мінцберга.

4.3.1. Риси дієвого менеджера

Риса (характерна риса, особливість) розглядається як “постійна характеристика особи, що обумовлює регулярність і сталість її поведінки. Це є власне застосування цього терміна — було би помилковим застосовувати його до самої регулярності. Проблема полягає у тому, що риса є теоретично-гіпотетичною категорією, основним показником особистості, який слугує для пояснення пов’язаних структур поведінки певної особи, а також відмінностей, що виявляються між тими структурами у різних людей” [95, 107].

Як вважають В. М. Басс і Й. Стогділл, до основних рис менеджера належать:

- відповідальність;
- ентузіазм;
- цілеспрямованість у досягненні мети;
- підприємливість та ініціатива;
- новаторський підхід до розв’язання проблем;
- впевненість у собі;
- готовність акцентувати результати своїх рішень і починань;
- толерантність до фрустрації і стресу;
- здатність впливати на поведінку інших.

Риси особистості менеджерів, за Р. Т. Цостом і Р. Р. Маккреєм, мають такий вигляд:

1. Невротичність, яка обумовлює емоційну адаптацію або ж брак такої адаптації. Чинник цей спричинює: боязливність (схильність до переживання, неспокою, напруженого стану і страху), ворожість (схильність до гніву і роздратування), імпульсивність (нездатність до контролю бажань і пристрасті), надмірна чутливість (схильність до стресу, реакція у важких ситуаціях з почуттям безпорадності і паніки).
2. Широка уява (фантазії, новаторське сприйняття проблеми), відчуття (зважання на емоційний стан інших), діяльність (активний пошук нових подразників), ідея (інтелектуальна цікавість і філософська зацікавленість), а також цінності (готовність до критичного аналізу домінуючих суспільних, політичних і релігійних цінностей).
3. Толерантність, що обумовлює позитивне ставлення до інших людей, а також інтерперсональна орієнтація, що проявляється в доброзичливості; це виражається у довірі в стосунках з іншими людьми, альтруїзмі, чутливості до справ інших, кооперації.
4. Добросовісність, яка визначає організованість, витривалість і мотивацію в діях, зорієнтованих на мету. Чинник цей утворюють: почуття компетентності, схильність до підтримання порядку, обов'язковості, ступінь осягнення, самодисципліна і розважливість.

А. Сковронскі вважає найважливішими три ознаки, що стосуються особи менеджера:

- 1) доброзичливість до товаришів по роботі і любов до роботи;
- 2) непересічна сила особистості;
- 3) здатність наукового узагальнення суспільних явищ.

В результаті проведених досліджень З. Довгялло серед працівників польських підприємств визначив дванадцять найбільш цінних рис менеджера (керівника):

1. Добрий організатор роботи.
2. Компетентний в певній галузі.
3. Справедливий у стосунках з працівниками.
4. Консультується з працівниками і враховує їхню думку і пропозиції.
5. Самостійний та ініціативний.
6. Не обмовляє і не доносить.
7. Послідовний.
8. Не змінює думки.

9. Завжди визнає добру роботу.
10. Цікавиться труднощами працівників.
11. Підтримує дисципліну на роботі.
12. Віддає точні розпорядження.

4.3.2. Знання і вміння менеджера

За Г. Янушком і Й. Соколою (1998), суспільний аспект роботи менеджера поєднується із суспільною придатністю цієї категорії до практики, з їх ретельним доббором, пошуком на ці посади, володінням значною частиною акцій, що зміцнює владу, привілеї і прерогативи.

За З. Петрасінським (1965), невід'ємним атрибутом роботи менеджера є його вправність і економічно-організаційна ефективність. Згідно з думкою автора, “практика вправності” охоплює такі елементи:

1. Уміння оцінити способи затрат власного часу і систематична робота над тим, щоб мати більше часу у власному розпорядженні.
2. Концентрація на результатах, істотних для тих, хто користується послугами цієї організації: перейматися результатами, яких очікують, а не самою роботою і технікою; націлювання на зроблення внеску в діяльність і розвиток своєї інтуїції.
3. Використання сильних сторін ситуації діяльності, сильних сторін шефів, колег, власної особи, зовнішніх умов, базуватися на силі, а не на слабкості.
4. Концентрація на невеликій кількості основних галузей, в яких першокласна праця принесе відмінні результати; визначення і дотримання послідовності ієрархії і важливості справи.
5. Прийняття ефективних рішень, що спираються на результативну систему підготовки: концентрація на прийнятті невеликої кількості принципових незаперечних рішень, які спираються на протиставленні поглядів.

С. Й. Мотовидло (1994) вирізняє три групи вмінь, типових для менеджерів:

1. Уміння інтерперсональне:
 - а) керівництво — досягнення цілей з іншими і завдяки їм, мотивування підлеглих, оцінювання, координування;
 - б) робота в колективі — співпраця з іншими, ставлення інтересів колективу і фірми вище за особисту користь, зважання на потреби підлеглих;

- в) прийняття рішення, що виявляється в ініціативі і використанні слушного випадку, ефективне переконування інших, відстоювання власної думки;
- г) парламентаризм — активний пошук порозумінь у суперечках, уважне вислуховування думки інших, схильність до зміни думки після отримання нової і переконливої інформації.

2. Уміння розв'язувати проблеми:

- а) організаційне вміння — методичне і систематичне використання інформації, розв'язування проблем, звертання уваги на етап підготовки, опрацювання; оцінка альтернативних рішень, передбачення труднощів і способів редукції ризику, показ пріоритетів діяльності;
- б) розважливність — швидка інтерпретація і використання інформації, розуміння залежності між різними інформаціями, критичний і творчий підхід до розв'язання проблеми;
- в) сильне мотивування (активність) — подолання труднощів, прагнення якнайкраще реалізувати завдання, порушення проблем, що виходять за межі службових обов'язків. Витривалість у подоланні труднощів, в концентруванні енергії для досягнення успіхів у роботі;
- г) стійкість до стресу — емоційна рівновага в ситуації тиску, вміння конструктивно виходити з критичних ситуацій, самоконтроль емоцій, стриманість від вибухів гніву і злості.

3. Комунікаційне вміння:

- а) листування — простий і зрозумілий спосіб написання, використання ділового словника і стилю, а також типових для бізнесу форм повідомлень;
- б) комунікація вербальна — простий, зрозумілий і логічний спосіб мовлення;
- в) покращання обміну інформації — оцінка процесу постійного удосконалення інформаційної системи, корисного в управлінні підприємством.

Д. Големан проаналізував різні комбінації вмінь, складених для 180 підприємств з різних країн і поділив їх на три категорії:

- уміння чисто технічне, таке як бухгалтерія або планування діяльності;
- уміння пізнавальне, наприклад, аналітичне мислення;
- уміння відображати емоційну інтелігентність, наприклад, добра співпраця з іншими і ефективне впровадження змін.

На думку автора, роль емоційної інтелігентності зростає на найвищих щаблях, де різниця в технічних вміннях неістотна. За Д. Големаном, емоційна інтелігентність складається з п'яти основних елементів:

1. Самосвідомість — вона означає глибоке розуміння своїх емоцій, слабкостей, потреб і мотивів.
2. Саморегуляція — вона означає внутрішній діалог, завдяки якому людина не повинна бути в'язнем своїх емоцій.
3. Мотивування — лідери мусять мати волю до досягання неочікуваного.
4. Проникнення — означає брати до уваги відчуття співпрацівників, крім всіх інших чинників, щоб приймати розсудливі рішення.
5. Вміння соціальне — це вміння спирається на всі окреслені чинники. Люди можуть ефективно формувати стосунки з іншими, якщо розуміють і контролюють власні емоції, а також прислухаються до інших.

На думку В. Кижуна, професію керівника (директора) крім необхідного знання характеризує певна група вмінь, які декотрі теоретики називають “керівними кваліфікаціями” [49]. З них автор звертає увагу на такі:

- уміння мислити широкими категоріями;
- уміння робити аналіз і синтез;
- уміння спілкуватися з людьми;
- уміння переконувати і мотивувати;
- уміння розуміти людей і чужі погляди;
- уміння організувати команду.

4.3.3. Принципи поведінки менеджерів

В літературі, крім функцій і ролі менеджера, особистих рис, а також знань і вмінь, називаються принципи, якими менеджер повинен керуватися. Ці принципи спираються на так звані принципи управління, опрацьовані Г. Файлом. Автор перераховує такі принципи:

1. Поділ праці. Що більше люди спеціалізуються, то успішніше можуть виконувати свою роботу.
2. Авторитет. Керівники (менеджери) повинні давати розпорядження, щоб роботи були виконані. Формальний авторитет надає їм право наказувати, але якщо вони не будуть мати також

особистого авторитету, який виникає з відповідних знань, то їх не завжди послухають.

3. Дисципліна. Члени організації повинні дотримуватися інструкцій і узгоджень, обов'язкових у цій організації. Дисципліна виникає з доброго керування іншими, а також зі справедливої похвали чи покарання.
4. Єдність законодавства. Кожен працівник отримує від іншої особи розпорядження, які стосуються одноразової дії. Інакше розпорядження є суперечливі, що підриває авторитет менеджера.
5. Єдність керівництва. Операціями в організації, які ведуть до однієї мети, повинна керувати одна людина (менеджер).
6. Підпорядкування особистого інтересу інтересам спільноти. В жодному починанні інтереси працівників не повинні брати верх над інтересами сукупними.
7. Винагорода. Має бути однаково справедливою як для працівників, так і для того, хто дає роботу.
8. Централізація. Обмеження ролі підлеглих у прийнятті рішень означає централізацію, а збільшення їх ролі — децентралізацію.
9. Ієрархія. Лінії влади пролягають від генерального керівництва організації до її найнижчого щабля.
10. Порядок. Кожна річ і кожна людина повинні бути на властивому їм місці і у властивому часі. Менеджери особисто відповідають за те, щоб люди займали відповідні посади.
11. Відповідне трактування персоналу. Менеджери повинні ставитися до підлеглих прихильно і справедливо.
12. Стабільність персоналу. Велика флуктуація працівників некорисно впливає на успішне функціонування організації. Менеджери повинні чинити так, щоб протидіяти цьому негативному явищу.
13. Ініціатива. Менеджери повинні створювати умови для того, щоб підлеглі мали свободу у складанні і реалізації своїх планів.
14. Корпоративний дух (*esprit de corps*). Менеджери повинні створювати атмосферу, в якій належність до колективу забезпечує в організації дух єдності [31].

На основі результатів моїх досліджень можна стверджувати, що наведені положення і висновки дають змогу окреслити стандарти підготовки менеджерів першого ступеня. Зрозуміло, що таке окреслення стосується лише певних елементів, а не всієї системи стандар-

тизації професійної освіти менеджерів. Потрібно було б значно розширити дослідження професійної освіти з позицій філософії, аксіології, соціології, антропології тощо.

Результати власних досліджень дають нам підстави для визначення професійних стандартів підготовки менеджерів першого ступеня. Встановлено два головних елементи стандарту підготовки:

1. Відповідність мінімальному обсягу ключових диспозицій.
2. Відповідність співзалежностям між ключовими диспозиціями.

Перший елемент професійної стандартизації для менеджерів визначає межі їх обов'язкової компетентності для різних ступеневих рівнів посадової ієрархії. Такі межі відображено у діаграмі 12 (див. розділ Діаграми).

Як свідчать дані діаграми, для менеджерів найнижчого посадового щабля діапазон ключових диспозицій міститься між показниками 1,5 і 1,9; для менеджерів середнього щабля цей діапазон міститься між показниками 2,0 і 2,4; для менеджерів найвищого щабля — між 2,5 і 3,0.

Діапазони ключових диспозицій складаються з трьох “поверхів”, що стосуються ступеневих щаблів управління. Межі від 1,0 до 1,4 становлять *непритустимий рівень ключових диспозицій*.

У своїй стандартизації ми виходимо з позиції, що малоімовірно, аби менеджер досяг у всіх ключових диспозиціях максимального рівня. Таке припущення продиктоване відомими положеннями психології особистості про детермінацію задатків і здібностей в особистості — одна особистість може мати більше предиспозицій (схильностей, рівнів загальних і професійних здібностей) для успішного виконання певних завдань, інша — менше таких предиспозицій для виконання таких і подібних завдань. І саме з такого погляду впливає вимога брати до уваги при розгляді результатів дослідження середні ключові диспозиції конкретного менеджера у певному діапазоні його ключових диспозицій. Наприклад, якщо менеджер досяг рівнів: К — 1, О — 2, R — 2, А — 3, U — 1, Е — 2, то середня для його диспозицій становить 1,83. У такому разі ця середня міститься у діапазоні від 1,5 до 1,9, що кваліфікує такого керівника як управління найнижчого щабля в організації.

Розроблена мною і подана в цій книжці психодіагностична методика виявлення і оцінки ключових диспозицій менеджера (Metoda Weryfikacji Dyspozycji Kluczowych Menedżera — MWDKM) використана в цьому дослідженні особистості менеджера, рівня і діапазону

його власних ключових диспозицій. На основі результатів дослідження особистості менеджерів, отриманих за цією методикою, а також водночас за методикою ОДК, стало можливим визначити зміст і критерії професійної придатності менеджерів до певних рівнів їх управлінської діяльності. Ця методика є також ефективним засобом перевірки кандидатів на менеджерську працю, добору менеджерів для роботи у відповідних організаціях, а також для директорів навчальних закладів менеджерського профілю для добору студентського контингенту, підготовки до праці у менеджменті і подальшої післядипломної освіти менеджерів. За допомогою методики MWDKM можна також виявити недоліки і їх психологічні основи у праці керівника, наприклад, низький рівень комунікативних диспозицій у того чи іншого менеджера. І це дає підстави до прийняття певних рішень, спрямованих на певну корекцію, наприклад, направлення менеджера на спеціальну підготовку (навчання) з практичних проблем “стратегії успішної презентації”.

Така підготовка забезпечує відкритість менеджера для оточення, ліквідацію остраху безпосередньої комунікації з соціальним оточенням, громадськістю тощо. Дослідження показали, що такий менеджер відповідає вимогам до особистості, що виступають як умови його посадового просування від нижчого щабля управління до вищого. Але результати дослідження виявляють також і такі випадки, коли менеджер, що займає найнижчий посадовий щабель керівництва, об'єктивно перебуває за своїми ключовими диспозиціями в межах неприпустимого діапазону. У цьому разі постає потреба звільнити його з посади.

Описані вище ситуації виявляються в індивідуальних дослідженнях, тобто в таких, де дослідження скероване на конкретну особистість. Але метод MWDKM також дає змогу проводити дослідження групових об'єднань працівників. Приклад такої можливості показано у дослідженні груп менеджерів найнижчого щабля ключових диспозицій. Для такого дослідження було вибрано типових керівників, що керують працею груп працівників, які безпосередньо обслуговують клієнтів. У такому разі проводиться:

- дослідження стану ключових диспозицій у всіх керівників цієї групи;
- визначення рівнів їх ключових диспозицій;
- визначення середнього значення рівня ключових диспозицій у всіх досліджених;

- співвіднесення отриманого результату зі шкалою діапазону ключових диспозицій;
- аналіз отриманих результатів.

Групова праця має характеризуватися, крім інших показників, узгодженням її між виконавцями. Важливою підставою успішності такої групової діяльності є те, що членів групи повинна характеризувати диференціація індивідуальних диспозицій, завдяки чому досягається можливість взаємодоповнення і узгодження праці між членами групи, а також визначення лідера групи.

Так само, як в індивідуальному дослідженні, що проводиться з окремими менеджерами, у груповому дослідженні показникам, отриманим за середніми рівнями ключових диспозицій, відповідають діапазони диспозицій згідно з ієрархією посад в організації. Звідси, у разі отримання у групі результатів нижчих, ніж передбачено діапазоном ключових диспозицій, потрібно виконати докладний аналіз, спираючись на аналіз індивідуальних показників, отриманих в індивідуальних дослідженнях — з окремими менеджерами.

Наступним елементом професійних стандартів для менеджерів є такий добір змісту освітньої і практичної підготовки, щоб вони оптимально узгоджувалися з реаліями праці в організації (установі), а також з цілями підготовки. Визначення такого елемента стандартів спирається в дослідженні на аналіз кореляції між детальними ключовими диспозиціями. Нижче наведено результати кореляційного аналізу. Далі буде подано другий елемент цих стандартів, тобто “модельовання програми підготовки”. В результаті кореляційного аналізу первинних результатів з дослідження деталізованих ключових диспозицій отримано такі висновки:

1. Щодо комунікативних і організаційних диспозицій коефіцієнт кореляції становить 0,536. Рівень цього коефіцієнта показує високу залежність між цими диспозиціями. На цій підставі можна зробити такий висновок: менеджерів з високим рівнем комунікативних диспозицій характеризує високий рівень диспозицій організаційних. І навпаки: за високим рівнем організаційних диспозицій передбачається так само високий рівень диспозицій комунікативних.

У діаграмі 13 (див. розділ Діаграми) відображено виявленій розклад взаємозалежності між цими диспозиціями.

2. Для комунікативних і репрезентативних диспозицій коефіцієнт кореляції досягає рівня 0,608. Рівень такого коефіцієнта свідчить про

міцну позитивну залежність між названими диспозиціями. А це у свою чергу свідчить про те, що кожному зростанню комунікативних диспозицій відповідає зростання диспозицій репрезентативних, і навпаки — зростання репрезентативних диспозицій позитивно позначається на зростанні диспозицій комунікативних.

У діаграмі 14 (див. розділ Діаграми) наведено розклад залежності між цими диспозиціями.

3. Для диспозицій комунікативних і аутокреативних коефіцієнт сягнув рівня 0,150. Значення коефіцієнта такого рівня свідчить про слабку і навіть дуже слабку позитивну залежність між цими диспозиціями. А це означає, що зміни у рівні розвитку однієї з цих диспозицій не призводять або призводять на мінімальному рівні до позитивних змін іншої диспозиції (діаграма 15, див. розділ Діаграми).

4. Для диспозицій аутокреації і самоототожнення з фірмою коефіцієнт кореляції досягає рівня 0,466. Величина цього коефіцієнта означає досить міцну позитивну залежність між цими диспозиціями. Зміна рівня однієї диспозиції призводить до сильної відповідної позитивної зміни іншої диспозиції.

У діаграмі 16 (див. розділ Діаграми) показано розклад залежності між цими диспозиціями.

5. Для диспозицій репрезентативних і самоототожнення з фірмою коефіцієнт кореляції досягає 0,465, що свідчить про досить міцну позитивну залежність між цими диспозиціями. А це свідчить, що зміна рівня однієї диспозиції призводить до значної зміни рівня іншої диспозиції.

У діаграмі 17 (див. розділ Діаграми) наводимо розклад залежності між цими диспозиціями.

6. Для комунікативних диспозицій і диспозицій самоототожнення з фірмою коефіцієнт самоототожнення досяг рівня 0,400. Така величина позитивного коефіцієнта кореляції свідчить про досить сильну позитивну залежність між цими диспозиціями. У практичній інтерпретації це означає, що зміни однієї з тих диспозицій викликають досить сильні зміни іншої диспозиції.

У діаграмі 18 (див. розділ Діаграми) показано розклад залежності між цими двома диспозиціями.

7. Для диспозицій репрезентативних і аутокреації коефіцієнт кореляції становить 0,398. Залежність між ними характеризується так само, як у попередній кореляції.

Діаграма 19 (див. розділ Діаграми) показує розклад цієї залежності.

8. Для диспозицій організаційних і репрезентативних коефіцієнт позитивної кореляції досягає рівня 0,394. І в цьому разі залежність між диспозиціями характеризується так само, як і в попередньому випадку.

У діаграмі 20 (див. розділ Діаграми) показано розклад цієї залежності.

9. Для диспозицій організаційних і самоототожнення з фірмою коефіцієнт позитивної кореляції дорівнює 0,371. Залежність характеризується у цьому разі так само, як і в попередньому випадку.

У діаграмі 21 (див. розділ Діаграми) показано розклад цієї залежності.

10. Для організаційних диспозицій і диспозицій аутокреації коефіцієнт позитивної кореляції становить 0,282. Такий коефіцієнт вказує на слабку позитивну залежність між цими диспозиціями. А це означає, що зміна рівня однієї з диспозицій викликає лише незначну зміну іншої диспозиції.

Діаграма 22 (див. розділ Діаграми) показує розклад цієї залежності.

11. Для комунікативних диспозицій і диспозицій етичних коефіцієнт позитивної кореляції складає 0,25. Такий коефіцієнт вказує на слабку позитивну залежність між цими диспозиціями. А це означає, що зміна рівня однієї з диспозицій викликає незначну зміну рівня другої диспозиції.

Діаграма 23 (див. розділ Діаграми) показує розклад цієї залежності.

12. Для організаційних диспозицій і диспозицій етичних коефіцієнт позитивної кореляції становить 0,36. Такий коефіцієнт свідчить про слабку позитивну залежність між цими диспозиціями. А це означає, що зміна рівня однієї з диспозицій викликає незначну зміну рівня іншої диспозиції.

Діаграма 24 (див. розділ Діаграми) показує розклад цієї залежності.

13. Для репрезентативних диспозицій і диспозицій етичних коефіцієнт позитивної кореляції становить 0,33. Такий коефіцієнт свідчить про слабку позитивну залежність між цими диспозиціями. А це означає, що зміна рівня однієї з диспозицій викликає лише незначну зміну іншої диспозиції.

Діаграма 25 (див. розділ Діаграми) показує розклад цієї залежності.

14. Для аутокреативних диспозицій і диспозицій етичних коефіцієнт позитивної кореляції становить 0,43. Такий коефіцієнт свідчить про досить значущу позитивну залежність між цими диспозиціями. А це означає, що зміна рівня однієї з диспозицій викликає значну зміну рівня іншої диспозиції.

Діаграма 26 (див. розділ Діаграми) показує розклад цієї залежності.

15. Для диспозицій самоототожнення з фірмою і диспозицій етичних коефіцієнт позитивної кореляції становить 0,41. Такий коефіцієнт свідчить про досить значущу позитивну залежність між цими диспозиціями. А це означає, що зміна рівня однієї з диспозицій викликає значну зміну рівня іншої диспозиції.

Діаграма 27 (див. розділ Діаграми) показує розклад цієї залежності.

Приймаючи розмір коефіцієнта кореляції умовно за відсоток залежності між окремими диспозиціями (або відсоткову залежність чи вплив однієї диспозиції на іншу), а межі позитивної залежності — від 0 до 1 за 100 %, можемо у відсотках подати залежності між ключовими диспозиціями. Отже, на таких підставах створюється відсотковий показник залежності між ключовими диспозиціями.

Цю відсоткову залежність показано в табл. 6, де в аббревіатурі відображено такі ключові диспозиції: К — комунікативні диспозиції, О — організаційні диспозиції, А — аутокреативні диспозиції, Р — репрезентативні диспозиції, У — диспозиції самоототожнення.

На основі відсоткового показника залежності між ключовими диспозиціями можна моделювати програми підготовки менеджерів. З цією метою було створено графі моделювання програми (GMP).

У зв'язку з тим, що формування ключових диспозицій відбувається під час підготовки менеджерів у закладах професійної освіти, опрацювання системи GMP ми розпочали на основі диспозиції аутокреативності (рис. 10–14).

Практичне використання GMP відбувається на основі визначення цілей підготовки менеджера. Наприклад, метою професійної освіти є підготовка студентів до виконання функцій керівників підрозділів кадрів. Така підготовка потребує від студентів не тільки набуття знань з трудового законодавства, специфіки певної галузі праці, соціального забезпечення. Студенту, крім цього, потрібно досягти відповідного рівня і профілю ключових диспозицій. У цьому разі студент має досягти відповідного рівня комунікативних диспозицій.

Таблиця 6

№ пор.	Зв'язок між диспозиціями	Показник кореляції	Відсотковий показник залежності
1	K-R	0,608	61
2	K-O	0,536	54
3	A-U	0,466	47
4	R-U	0,465	47
5	K-U	0,400	40
6	R-A	0,398	40
7	O-R	0,394	39
8	O-U	0,371	37
9	O-A	0,282	28
10	K-A	0,150	15
11	K-E	0,254	25
12	R-E	0,332	33
13	O-E	0,361	36
14	A-E	0,435	44
15	U-E	0,412	41

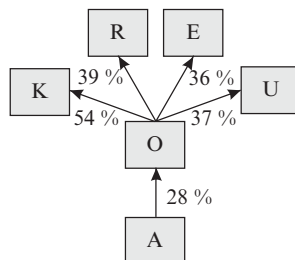


Рис. 10. Граф диспозицій аутокреації і організаційних диспозицій

І це впливає з необхідності проведення розмов з новими працівниками, проведення зустрічей з колективом, ознайомлення з проблемами працівників тощо.

На основі опрацьованих у нашому дослідженні стандартів освітньої підготовки менеджерів передусім потрібно визначити межі ключо-

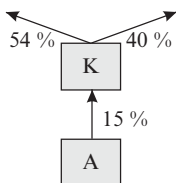


Рис. 11. Граф диспозицій аутокреації і комунікативних диспозицій

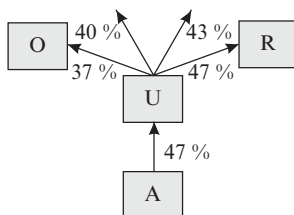


Рис. 12. Граф диспозицій аутокреації і диспозицій самоотождентення з фірмою

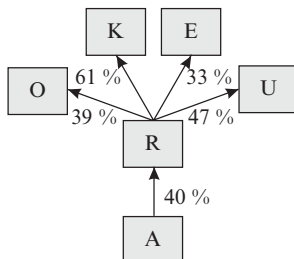


Рис. 13. Граф диспозицій аутокреації і репрезентативних диспозицій

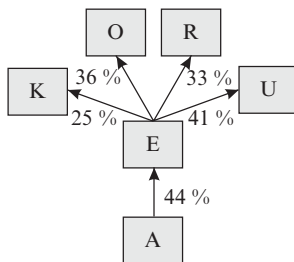


Рис. 14. Граф диспозицій аутокреації і етичних диспозицій

чових диспозицій для певного керівного складу, наприклад — від 2,0 до 2,4. Далі за допомогою графів модифікації програм підготовки (рис. 15) визначити потрібний набір ключових диспозицій. В оптимальному випадку такий граф може мати таку конфігурацію:

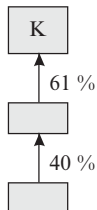


Рис. 15. Стандартне моделювання

Цей граф показує, що спочатку потрібно опрацювати для студентів програму розвитку репрезентативних диспозицій, а після реалізації такої програми ввести програму формування комунікативних диспозицій. З метою закріплення досягнутого рівня ключових диспозицій можна виконати різного роду комбінації у структурі графів. Але при цьому матимемо на увазі, що таке підсилення диспозицій пов'язується із зростанням циклу підготовки менеджерів — збільшенням навчального часу.

Підвищення рівнів ключових диспозицій для керівників кадрових справ (рис. 16) має у графі таку конфігурацію:

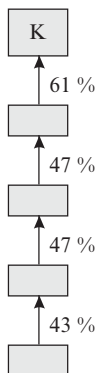


Рис. 16. Підвищення рівнів ключових диспозицій для керівників кадрових справ

При стандартному моделюванні (рис. 15) було отримано такі відсоткові складові: $40\% + 61\% = 101\%$. При моделюванні підготовки з підсиленням рівня ключових диспозицій (рис. 16) отримано таку відсоткову структуру: $43\% + 47\% + 47\% + 61\% = 192\%$.

Використання методу GMP також дає змогу підвищити середній рівень ключових диспозицій. Так, наприклад, середній рівень ключових диспозицій, відображений на рис. 1, становить $38,8\%$, на рис. 3 — $42,8\%$, на рис. 4 — $44,0\%$. З метою досягнення максимального підсилення сталості середнього рівня ключових диспозицій можна використати граф, зображений на рис. 4, який відбиває у собі найвищий ступінь підготовки менеджера за якістю і рівнем його ключових диспозицій.

Розроблені й описані стандарти показують можливості застосування MWDKM для освітньої підготовки менеджерів, добору студентського контингенту, організації праці менеджерських груп і для поліпшення праці у фірмах. Нижче будуть подані результати досліджень, проведених у студентських колективах на основі застосування методу MWDKM.

Дослідженням було охоплено 100 студентів першого року навчання, 100 студентів другого року навчання і 100 студентів третього року навчання у Вищій Школі Економіки і Адміністрування в м. Битом (за профілем “управління і економіка охорони середовища”). Результати для кожної групи досліджуваних студентів подано у відповідних діаграмах. В них показано виявлені середні ключові диспозиції для кожної досліджуваної групи.

Наведені діаграми дають наочне уявлення про середні ключові диспозиції для кожної з груп студентів. Результати подано у табл. 7.

Таблиця 7

	L	O	R	A	U
I	1,84	2,11	1,96	1,74	1,86
II	1,67	1,76	1,77	1,69	1,86
III	1,82	1,83	1,79	1,69	1,98

Наведені дані свідчать, що студенти першого року навчання перебувають у діапазоні ключових диспозицій від 1,5 до 1,9, що відповідає першому ступеню управлінської діяльності. Студенти другого

року навчання перебувають в діапазоні ключових диспозицій від 1,5 до 1,9, що відповідає також першому ступеню управлінської діяльності. І нарешті, діапазон ключових диспозицій у студентів третього року навчання є таким самим, як у студентів першого і другого року навчання, тобто від 1,5 до 1,9, що також відповідає лише першому ступеню управлінської діяльності.

Метою дослідження у цьому разі було з'ясування питання, чи зростає рівень і діапазон ключових диспозицій у студентів від року до року навчання і чи студенти останнього, третього року навчання досягають рівня ключових диспозицій, потрібного для професійної діяльності менеджерів найнижчого щабля.

У табл. 8 наведено показники зростання або падіння рівня ключових диспозицій з часом навчання. За вихідну, підставну, позицію тут було прийнято середній рівень ключових диспозицій студентів першого року навчання.

Таблиця 8

	L	O	R	A	U
I	1,84	2,11	1,96	1,74	1,86
II	-0,17	-0,35	-0,19	-0,05	0
III	-0,02	-0,28	-0,17	-0,05	12

Показники цієї таблиці свідчать про те, що у студентів другого і третього року навчання настає зниження рівня ключових диспозицій. Але це пониження є таким незначним, що не призводить до такого пониження середнього рівня диспозицій, який можна віднести до неприпустимого діапазону ключових диспозицій.

Незважаючи на те, що досліджувані студенти у своїх групах досягають вимог рівня диспозицій, необхідного для менеджерів найнижчого щабля діяльності, однак виникає явище знецінювання рівня ключових диспозицій. Таке явище є показником певних недоліків процесу навчальної підготовки студентів — майбутніх менеджерів, оскільки саме процес навчання за своєю метою має бути спрямований на зростання рівня ключових диспозицій у студентів, а не на їх зниження. В обговорюваній ситуації потрібно модифікувати програми навчальної підготовки у такий спосіб, щоб зреалізувати зростання рівня ключових диспозицій у певних діапазонах.

Певними орієнтирами і засобами практичного вирішення цієї проблеми є розроблені в нашому дослідженні графи модифікації програм.

Наступним прикладом практичного застосування методу MWDKM є проведення дослідження серед менеджерів середнього щабля управління. Результати дослідження наведено у діаграмі 31 (див. розділ Діаграми).

Зміст діаграми показує, що досліджувані менеджери мають такі середні показники рівня ключових диспозицій (табл. 9):

Таблиця 9

К	О	Р	А	У	Е
1,65	2,00	1,94	1,65	1,65	1,77

Отримані дані показують, що досліджувана група менеджерів досягла рівня ключових диспозицій, що відповідають діапазону ключових диспозицій, потрібних для менеджерів найнижчого щабля. У цьому разі потрібно проаналізувати індивідуальні результати дослідження щодо кожного менеджера і далі визначити групу менеджерів, у якої показники є нижчими за показники меж, які характеризують менеджерів середнього щабля. Потрібно також взяти до уваги, що коли керівники мають середні показники ключових диспозицій у межах неприпустимого діапазону, потрібно відмовитися від їх послуг і відхилити такі кандидатури на будь-яку керівну посаду у фірмах.

Менеджерам, які досягли показників діапазону від 1,5 до 1,9, потрібно організувати додаткову освіту — наприклад, курси післядипломної освіти. При цьому програми мають бути такими, щоб, поперше, підтримати набуті індивідуальні ключові диспозиції і, подруге, спиратися на показники графів модифікації програм.

Відповідний набутий рівень ключових диспозицій тільки початково, орієнтовно надає особі статус керівника. Те, чи ця особа справді може зайняти і плідно працювати у такому статусі, обумовлюється також іншими професійно важливими елементами, такими як теоретичні знання, рівень свідомості, рівень сталості у стресованій ситуації, рівень відповідальності і професійний досвід.

ВИСНОВКИ

Соціальні й економічні зміни, що відбуваються у Польщі від початку 90-х років, суттєво впливають на внутрішні структурні і функціональні елементи бізнесових організацій. Предмети зміни, що відображаються в польській психології управління, представлені в різних площинах. Зміни внутрішньоструктурні складаються зі змін, які виникають з огляду на соціально-економічну специфіку Польщі, а також зі змін універсальних. До універсальних змін можемо зарахувати технологічні зміни, які призводять до автоматизації інформаційних і виробничих процесів, до закриття нерентабельних підприємств і шахт і внаслідок цього до перекваліфікації працівників. При цьому збільшується потреба у психологах, які займаються професійними порадами з перекваліфікації вивільнених працівників. Прикладом структурних специфічно польських змін є зміни власності. Вони створюють нові психологічні проблеми, невідомі в інших країнах або досліджені там в інших умовах.

Зміни, що стосуються бізнесової організації, мають суттєвий психологічний вплив на людину як на її функціонального суб'єкта. Такий вплив має чотири істотних напрямки: вплив на людину як на соціального і суспільного індивіда (через необхідність пристосовуватися до мінливої ситуації у родині, оточенні, культурі, рівні життя, безробітті тощо); вплив на людину як на працівника бізнесової організації (через економічний стан організації — приватизація, реструктуризація, рентабельність-нерентабельність, скорочення кількості працівників, ситуація на ринку тощо); вплив на психологічні характеристики особистості у її міжперсональних стосунках (через інтеракції між працівниками); вплив на психіку людини — менеджера бізнесової організації (через внутрішні і зовнішні чинники впливу на економічний стан і стабільність функціонування організації).

Соціальні, економічні і психологічні зміни призводять до змін організацій і власників, потребують оновлення і пристосування засад у сфері удосконалення кваліфікації працівників і їх підготовки до суспільно-політично-господарських змін.

Психограма сучасного пересічного польського менеджера подана нами у таких психологічних рисах його особистості: висока інтелігентність, велика здатність до концентрації уваги, бере на себе багато обов'язків і не дуже зважає на почуття безпечності (ризикує), має середні професійні здібності, середню швидкість реагування на всілякі нові зовнішні умови, брак переконання у внутрішньому або ж зовнішньому впливі на результати власної діяльності (помічена тенденція зростання до переконання у внутрішньому впливі на ефекти власної діяльності), низька потреба у суспільному схваленні своєї діяльності, пересічний прагматизм, велика здатність до маніпуляцій іншими людьми, рішуча нестача творчого вміння, оригінального мислення і нетрадиційного розв'язання проблем, велика здатність і швидкість у прийнятті рішень без спроби їх відкоригувати, вища від пересічної потреба осягання і домінації, велика нетерплячість. Досліджувані менеджери перебувають на грані ризику психоматичного захворювання, їх характеризує потреба відпочинку після досягнення успіху і так само після поразки в діяльності,

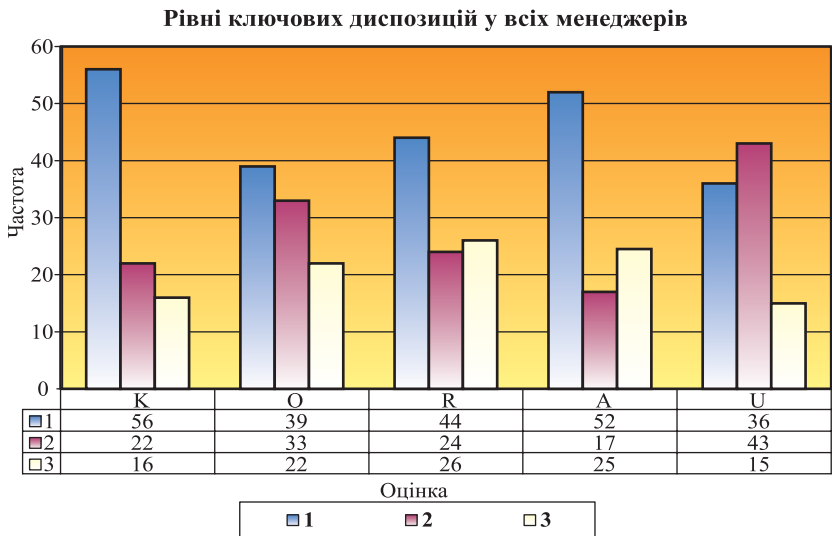
Соціально-економічна трансформація в Польщі потребує зміни психологічного образу менеджера. Ідеальний образ можна зобразити у таких психологічних рисах його особистості (синдром дієвого менеджера на підставі групування різних рис і здібностей дієвих менеджерів): домінування (прояв ініціативи, сміливий і виважений процес вирішення питань, спонтанне прийняття ролі лідера); висока мотивація; оптимізм; висока ясність і гнучкість мислення; вміння мислити про майбутнє; високий інтелектуальний потенціал (інтелігентність, новаторська здатність, передбачення); здатність передбачати наслідки різних ситуацій; відсутність реагування на тиск; добре самопочуття, відчуття радості життя, позитивне ставлення до життя і відсутність проявів психічного чи соматичного пригнічення; товариська свобода (спонтанність у суспільних контактах); екстраверсія; висока винахідливість; гнучке мислення. Незалежність виявляється у тому, що дієвому менеджері байдуже, яке враження він справляє на співпрацівників і як досягти власної позитивної репутації. Він досягає успіху незалежною діяльністю, дає собі раду, коли покладається на власні сили. Чинить значний опір стресу. Охарактеризований менеджер є дуже сильно спрямованим на реалізацію завдань, меншою мірою на інтереси людей. Але розуміє поведінку і потреби людей, коли проявляє непересічну психологічну проникливість.

Виявлено, теоретично і експериментально обґрунтовано основні ключові психологічні диспозиції особистості менеджерів, що обумовлюють психологічну придатність менеджера до успішного виконання своїх професійних функцій на нижчому, середньому і вищому щаблях керівної діяльності. Виявлено сталі залежності між окремими ключовими диспозиціями. Розкрито можливості, зміст і напрями удосконалення професійної підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах і в системі післядипломної освіти.

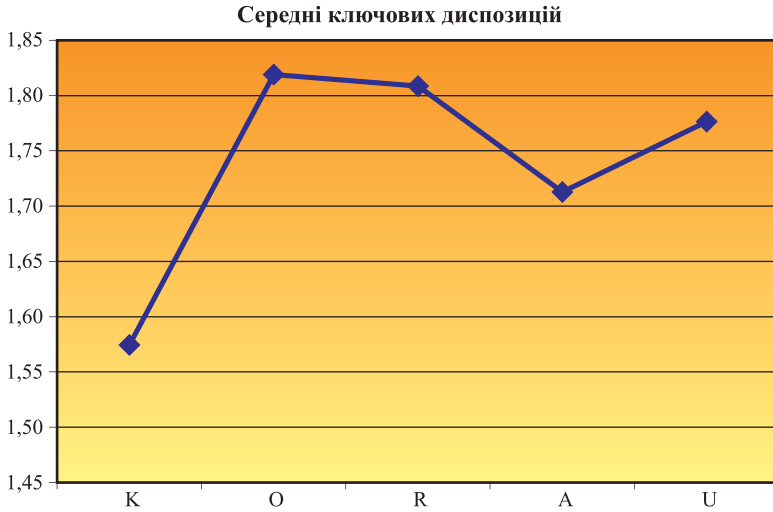
Розроблено, практично апробовано і впроваджено у практику нову, інтегральну психодіагностичну методику виявлення і оцінки професійно значущих якостей особистості менеджера — “Методика виявлення і оцінки ключових диспозицій менеджера” (Metoda Weryfikacji Dyspozycji Kluczowych Menedżera — MWDKM). Ця методика може бути використана при доборі студентського контингенту у вищі навчальні заклади управлінського профілю, а також при відборі кадрів для менеджерських організацій різного профілю і визначенні перспектив ієрархічної розстановки таких кадрів.

ДІАГРАМИ

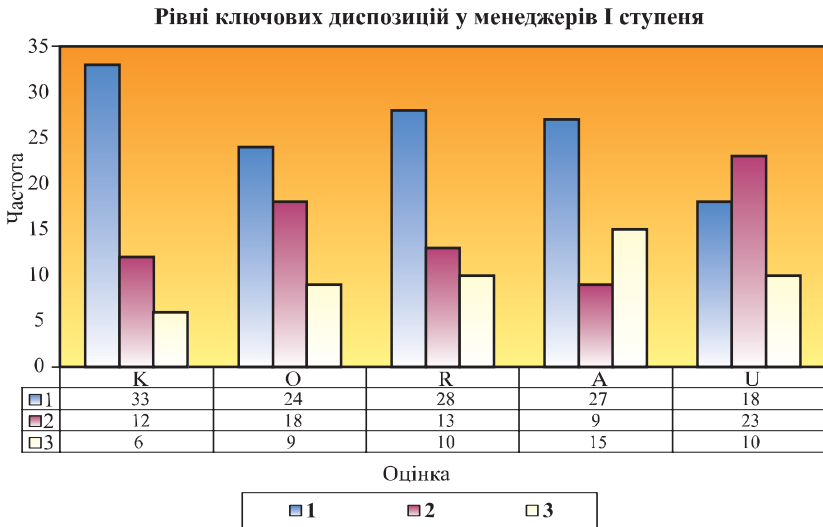
Діаграма 1



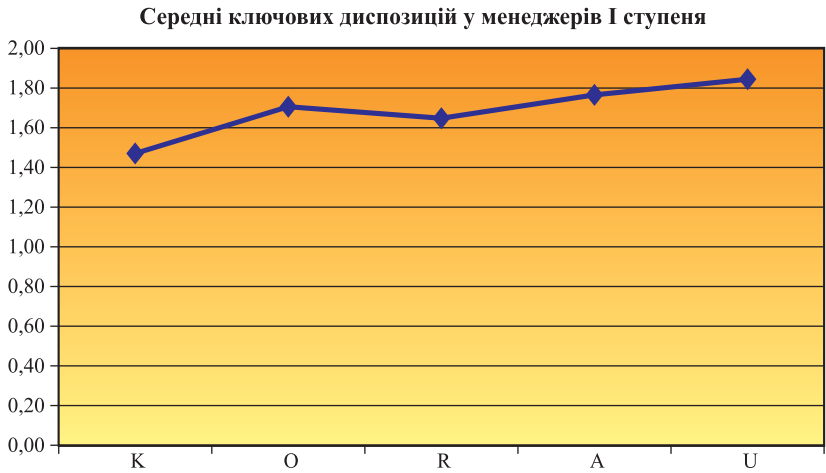
Діаграма 2



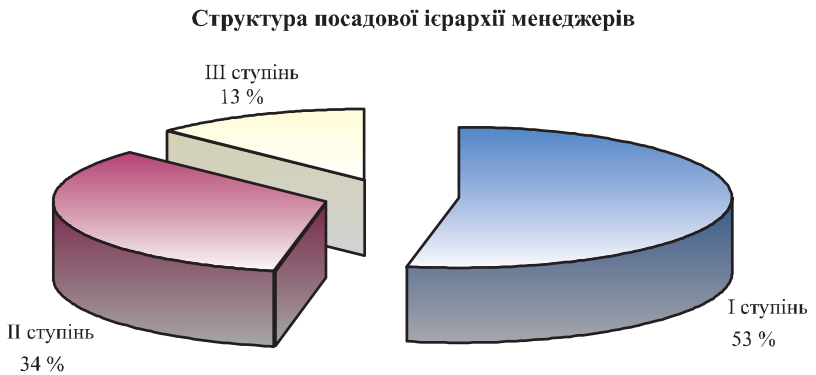
Діаграма 3



Діаграма 4

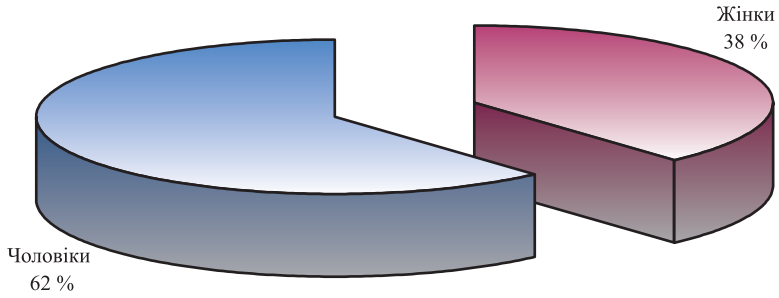


Діаграма 5



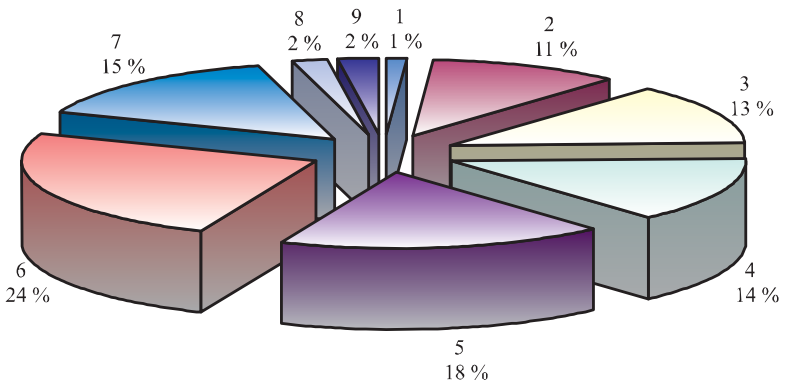
Діаграма 6

Структура досліджуваних залежно від статі

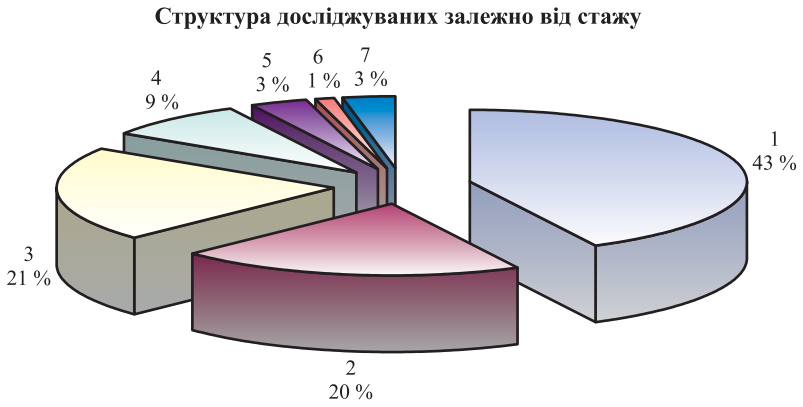


Діаграма 7

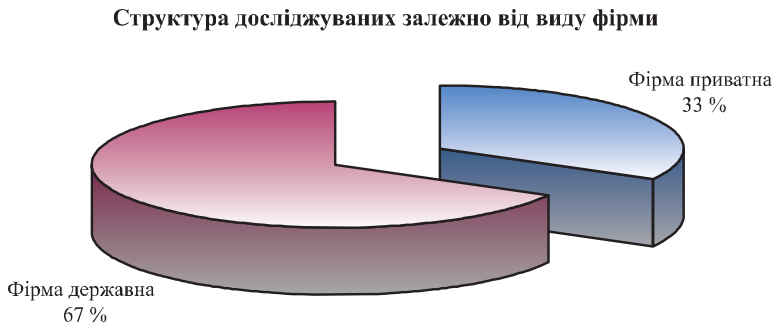
Структура досліджуваних залежно від віку



Діаграма 8

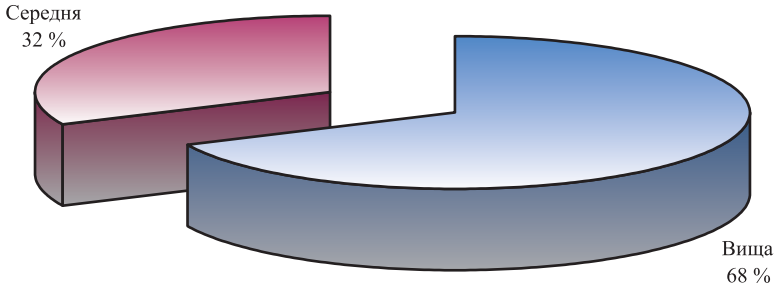


Діаграма 9



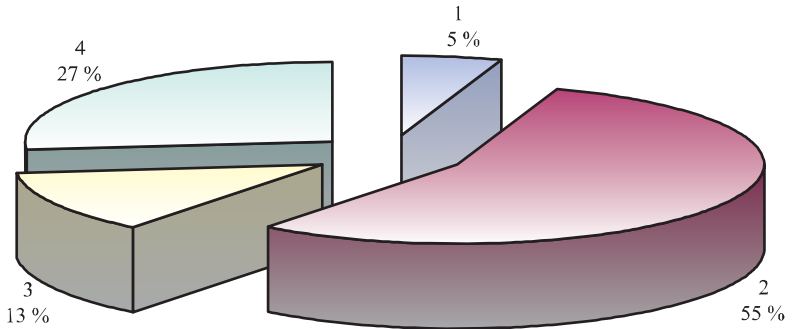
Діаграма 10

Структура досліджуваних залежно від рівня освіти



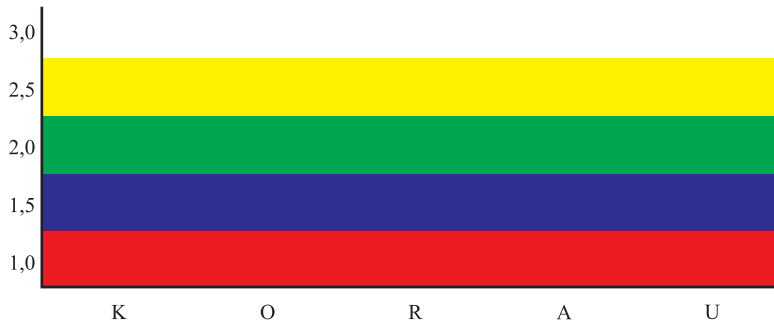
Діаграма 11

Структура досліджуваних залежно від виду освіти



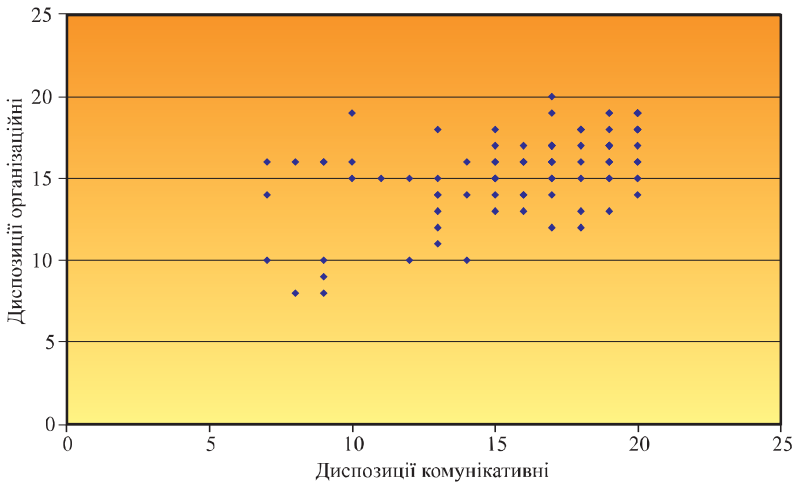
Діаграма 12

Менеджер II ступеня – межі від 2 до 2,4



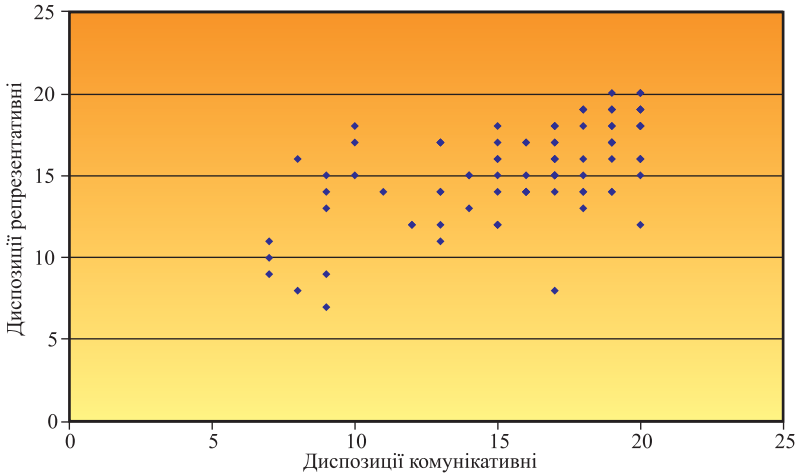
Діаграма 13

Сила кореляції між комунікативними й організаційними диспозиціями



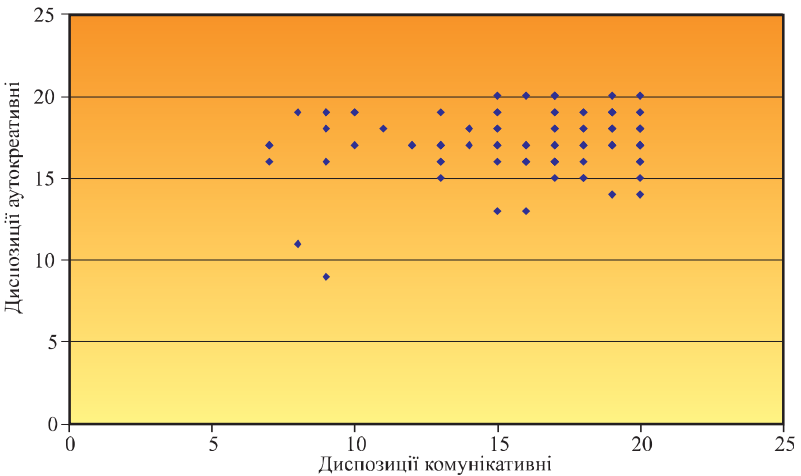
Діаграма 14

Сила кореляції між комунікативними і репрезентативними диспозиціями

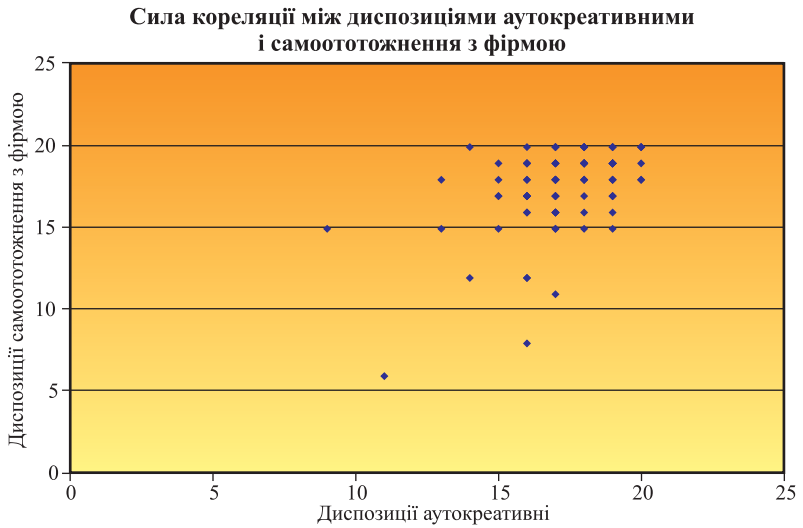


Діаграма 15

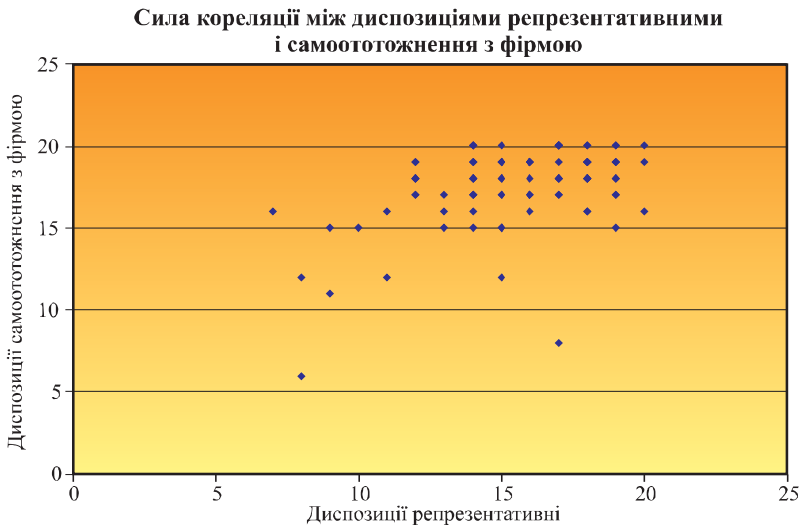
Сила кореляції між комунікативними і аутокреативними диспозиціями



Діаграма 16

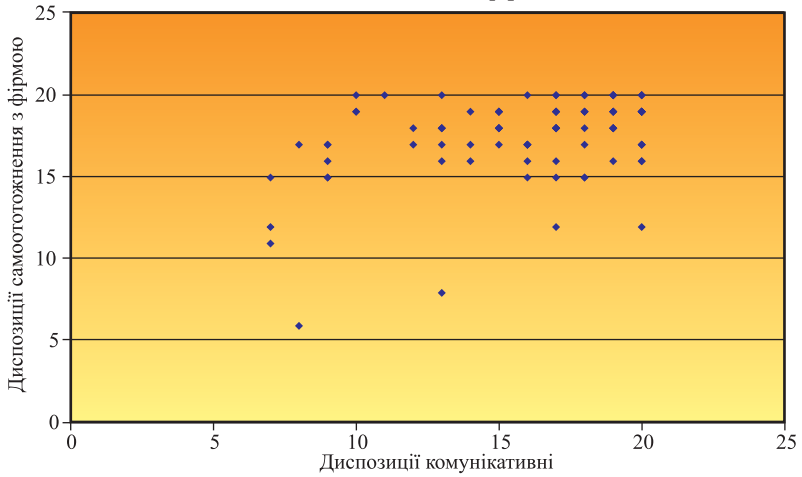


Діаграма 17



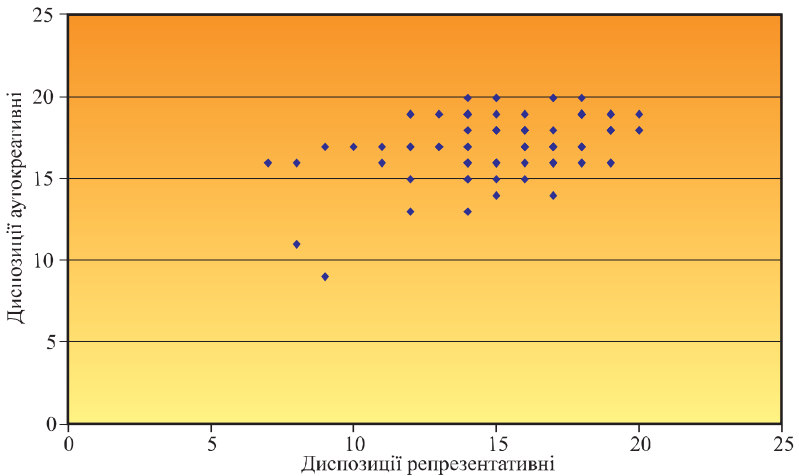
Діаграма 18

Сила кореляції між диспозиціями комунікативними і самоотожнення з фірмою



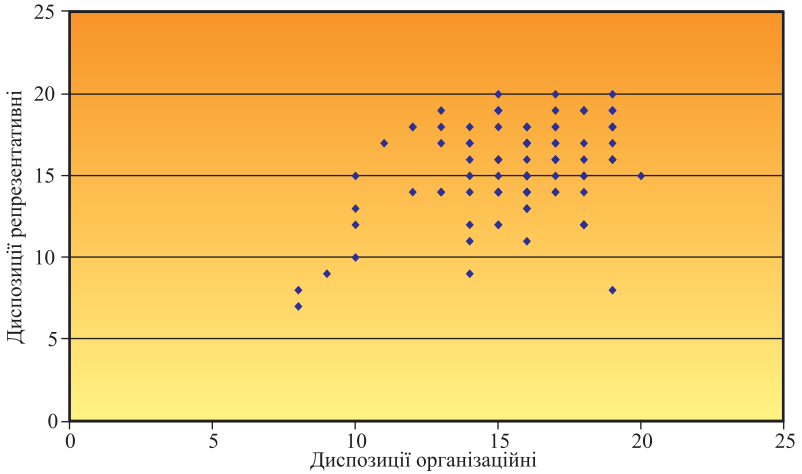
Діаграма 19

Сила кореляції між диспозиціями репрезентативними і аутокреативними



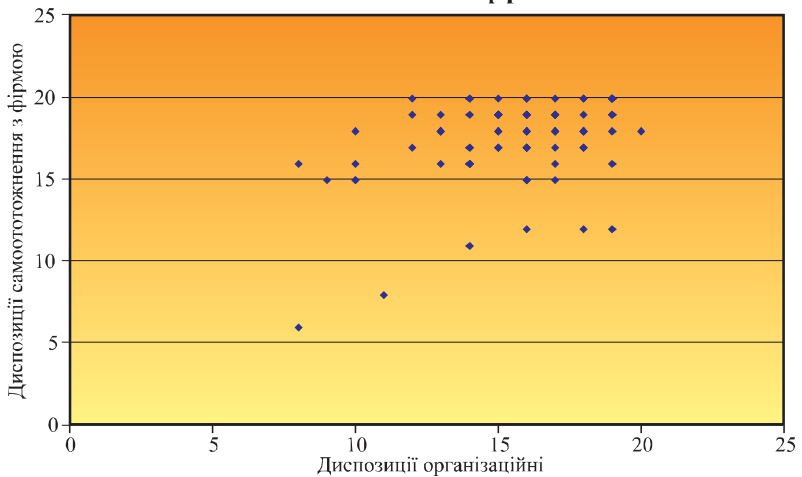
Діаграма 20

Сила кореляції між диспозиціями організаційними і репрезентативними



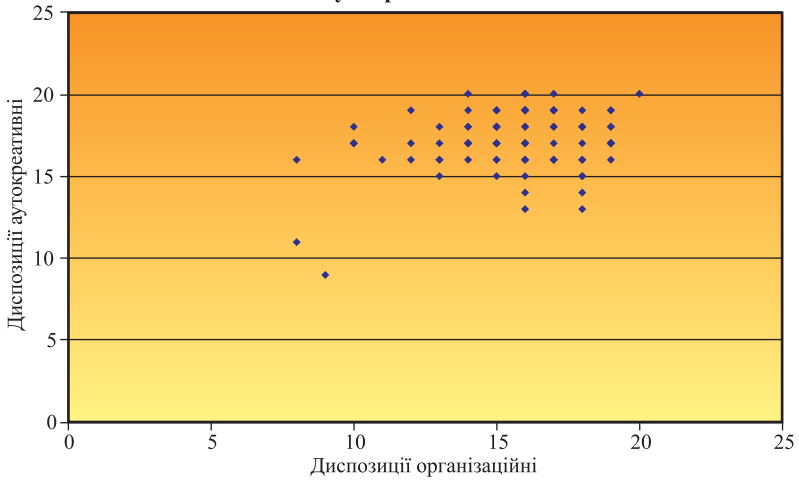
Діаграма 21

Сила кореляції між диспозиціями організаційними і самоотожднення з фірмою



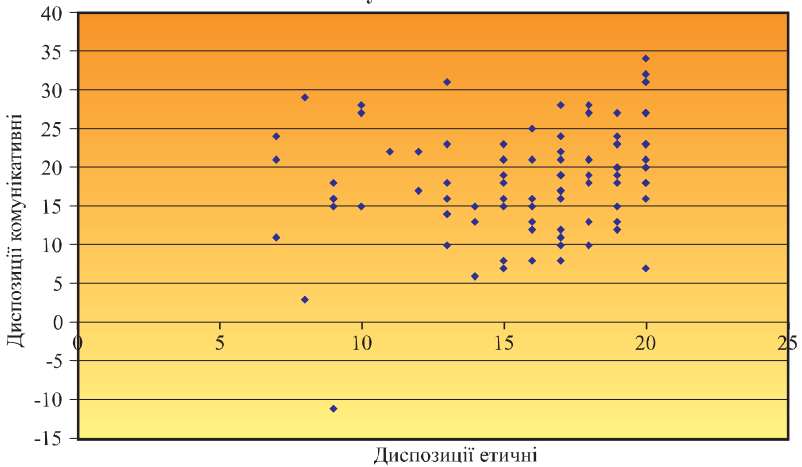
Діаграма 22

**Сила кореляції між диспозиціями організаційними
й аутокреативними**



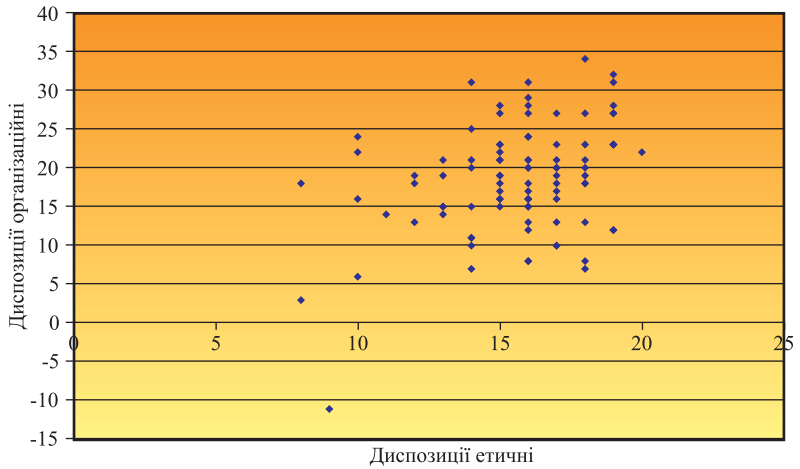
Діаграма 23

**Сила кореляції між диспозиціями етичними
і комунікативними**



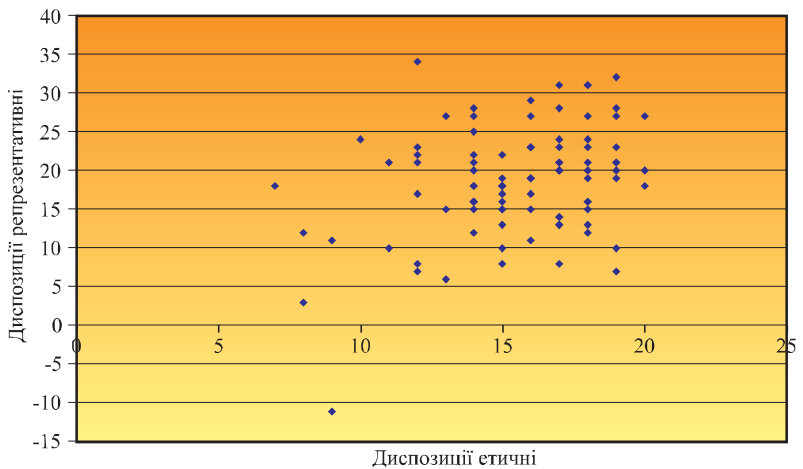
Діаграма 24

Сила кореляції між диспозиціями етичними й організаційними



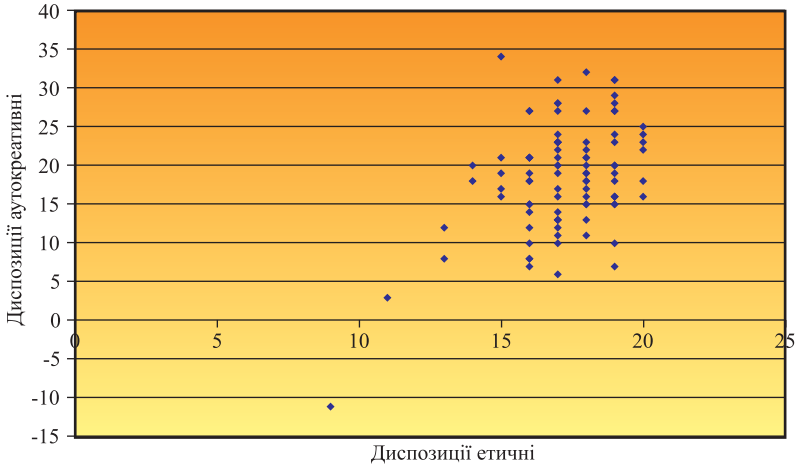
Діаграма 25

Сила кореляції між диспозиціями етичними і репрезентативними



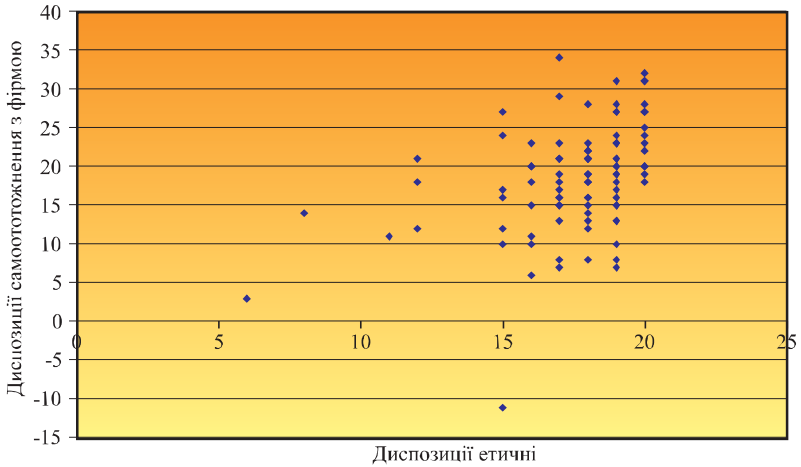
Діаграма 26

Сила кореляції між диспозиціями етичними і аутокреативними

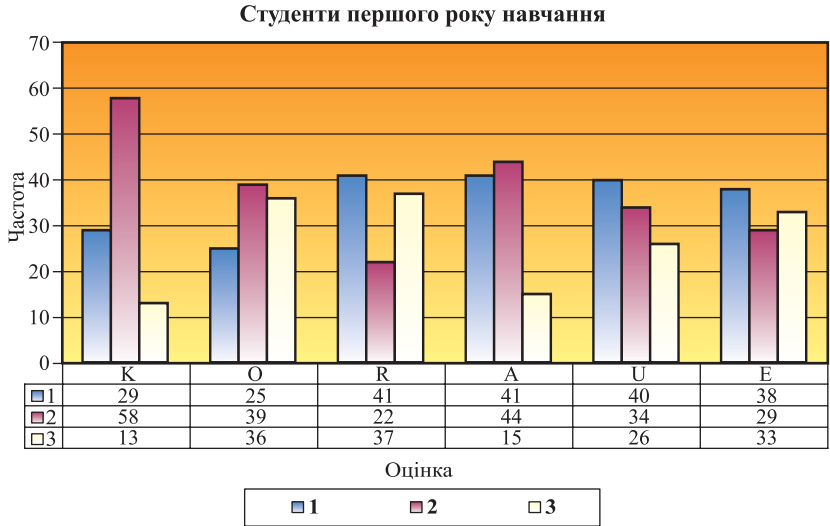


Діаграма 27

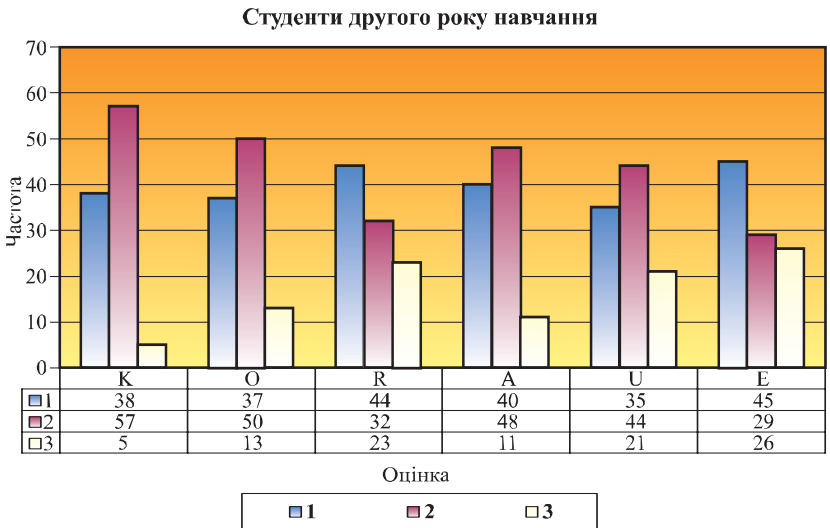
Сила кореляції між диспозиціями етичними і самоотождення з фірмою



Діаграма 28

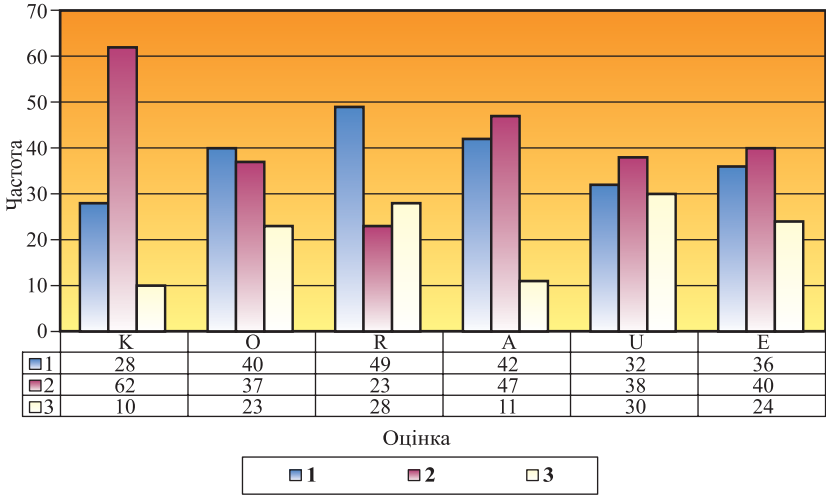


Діаграма 29



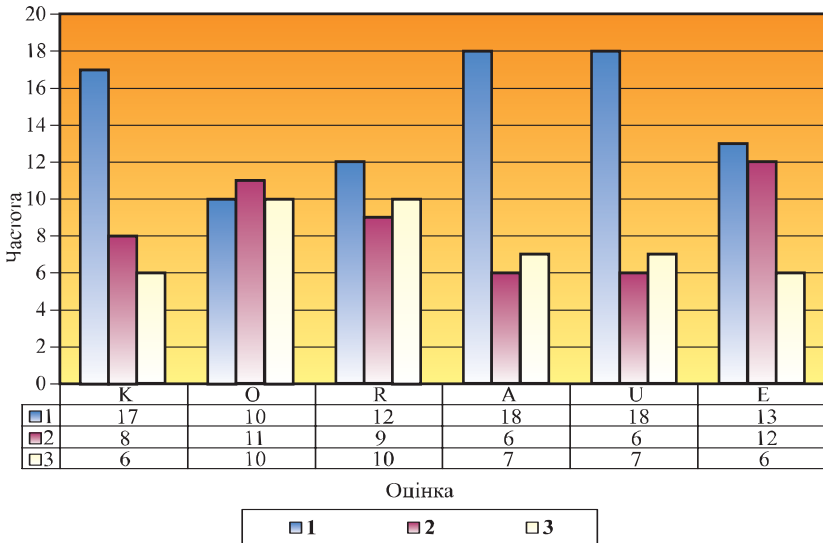
Діаграма 30

Студенти третього року навчання



Діаграма 31

Менеджери другого ступеня управління



Список використаної літератури

1. *Antoszkiewicz J., Wojtczak A.* Kierunki doskonalenia menedżerów w warunkach transformacji systemowej // Rzeszowskie zeszyty naukowe. Prawo — Ekonomia. — Tom XVIII. — 1995.
2. *Antoszkiewicz J. D., Pawlak Z.* Techniki menedżerskie, skuteczne zarządzanie firmą. — Warszawa: Poltex, 2000.
3. *Allport.* Psychologia i religia. — Warszawa, 1988.
4. *Atkinson P. E.* Creating cultural change // Management services 11. — 1990.
5. *Bagiński J.* Przemiany w kształceniu menedżerów // Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa. — Nr 7. — 1998.
6. *Bańka A.* Psychologia zarządzania w warunkach zmian // Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. — Tom 2. Witkowski S. (red.). — Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 1994. — S. 12.
7. *Barnard Ch. J.* Funkcje kierownicze. — Kraków: Nowoczesność A. E., 1947. — S. 73.
8. *Bartkowiak G.* Psychologia zarządzania. — Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1997.
9. *Bednarski A.* Zarys teorii organizacji i zarządzania. — Toruń: Wydawnictwo TNOiK, 1998. — S. 111.
10. *Bono de E.* — Warszawa: Wydawnictwo Medium, 1981.
11. *Borkowski T., Marcinkowski A., Oherow-Urbaniac A.* (red.). W kręgu zarządzania — spojrzenie multidyscyplinarne. — Kraków: Wydawnictwo Księgarnia Akademicka Kraków, 2000.
12. *Borkowski T., Marcinkowski A., Oherow-Urbaniac A.* (red.). Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku. — Kraków: Uniwersytet Jagielloński, 2001.
13. *Brucki Z.* Interakcyjna koncepcja stresu organizacyjnego // Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. — Tom 2. Witkowski S. (red.). — Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 1994. — S. 25.
14. *Brzeziński I.* Elementy metodologii badań psychologicznych. — Warszawa, 1984. — S. 40–49.

15. *Butkiewicz M.* Modele polskich standardów kwalifikacji zawodowych. — Warszawa, 1995.
16. *Cameron M., Whetten D. A., Wood S.* Developing management skills for Europe. Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
17. *Cenin M.* Trening psychologiczny jako metoda optymalizacji zdolności do działania. — Wrocław: Prace Psychologiczne XII, 1990.
18. *Cowey S. R.* Zasady działania skutecznego przywódcy. — Warszawa: Wydawnictwo Medium, 1997.
19. *Czapka M.* O nowy wymiar kierowania menedżerów oświaty // *Nauczyciel i Szkoła* nr 2 (9). — Mysłówice: Wyd. Górnośląska WSP w Mysłowicach, 2000. — S. 50.
20. *Czapka M.* Zjawisko bezrobocia a rynek edukacyjny // *Zeszyty Naukowe Katedry Nauk Ekonomicznych.* — Nr 1/2001. — Bytom: Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, 2001. — S. 65.
21. *Czapka M.* Niedostrzegalne obszary w procesie kształcenia menedżera // *Nauczyciel i Szkoła* nr 1–2 (14–15). — Mysłówice: Wyd. Górnośląska WSP w Mysłowicach im. Kard. Augusta Hlonda, 2002. — S. 46.
22. *Czapka M.* Kształtowanie osobowości menedżerów dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem // *Zeszyty Naukowe Katedry Nauk Ekonomicznych.* — Nr 1, 2 (23)/2002. — Bytom: Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, 2002. — S. 109–188.
23. *Du Brin A.* Praktyczna psychologia zarządzania. — Warszawa: Wyd. PWN, 1979.
24. *Dąbek M., Jarmóz S., Witkowski T.* Portret psychologiczny polskiego menedżera. *Przegląd Organizacji* 2. — 1992.
25. *Dowgiałło Z.* Praca menedżera. — Szczecin: Wydawnictwo Znicz, 1999.
26. *Dumaj B.* (red.). Słownik współczesnego języka polskiego. — Warszawa: Wydawnictwo Wilga Warszawa, 1996. — S. 1334.
27. *Dymkowski M., Nowak C., Piskorz Z.* Psychologiczne kryteria doboru kadry kierowniczej // *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu.* — Tom 1. Witkowski S. (red.). — Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 1993. — S. 22.
28. *Encyklopedia biznesu tom 2.* Praca zbiorowa pod red. W. Pomykała, Fundacja Innowacja. — Warszawa, 1995. — S. 1139.
29. *Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych.* Praca zbiorowa pod red. K. Wojciechowski. — Wrocław, 1986. — S. 196.
30. *Encyklopedia Prawo nie tylko dla prawników.* Praca zbiorowa pod red. M. Pawlus, PPU “Park” Sp. z o. o. — Bielsko-Biała, 2000. — S. 756.

31. *Fayol H.* Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji i zastosowaniu do państwa. — Poznań, 1949.
32. *Fiedler F. E.* A theory of leadership effectiveness. — New York: Mc Graw-Hill, 1967.
33. *Furmanek W.* Wybrane problemy kształcenia zawodowego. — Rzeszów, 1993.
34. *Goleman D.* Przywództwo a inteligencja emocjonalna. Wydawnictwo Zarządzanie na świecie nr 1. — 1999. — S. 1–6.
35. *Goździńska E.* Reforma kształcenia zawodowego. — Warszawa, 1997. — S. 57.
36. *Grudzewski W. M., Hejduk I. K.* Projektowanie systemów zarządzania. — Warszawa: Wyd. Difin, 2001.
37. *Guilford J. P.* Natura inteligencji człowieka. — Warszawa: Wyd. PWN, 1978.
38. *Góralski A.* Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice. — Warszawa, 1987. — S. 137–141.
39. *Grzesiuk, Zatchey T.* Badania nad czynnikami warunkującymi odporność na stres // Materiały do nauczania psychologii. — Tom 4. — 1969. — S. 3.
40. *Hiam A.* Dyrektor zarządzający. — Kraków: Dom Wydawniczy ABC, 2001.
41. *Hofstede.* Culture's consequences: international differences in work related values. — Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
42. *Iżycki J.* Choroby parazawodowe. // Choroby zawodowe. Marek K. (red.). — Warszawa: Wydawnictwo PZWL, 2001. — S. 586.
43. *Januszek A., Sikora J.* Socjologia pracy. — Poznań: Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1998. — S. 137.
44. *Jedynak P., Wyciślak S.* Zarządzanie czasem a kształcenie menedżerów // Pieniądze i więź. — Nr 4 (5). — 1999.
45. *Jethon Z., Grzybowski.* Medycyna zapobiegawcza i środowiskowa. — Warszawa: Wydawnictwo PZWL, 2000. — S. 41.
46. *Kabaj M.* Przeciwdziałanie bezrobociu a integracja. Zarządzanie i Edukacja. — Nr 2. — 1998. — S. 95–113.
47. *Kabaj M.* Edukacja a rynek pracy — nowe metody koordynacji (wyniki pilotażu). Zarządzanie i Edukacja. — Nr 2. — 1998. — S. 113–125.
48. *Katz D., Kahn R.* Społeczna psychologia organizacji. — Warszawa: Wydawnictwo PWN, 1979. — S. 482.
49. *Kieżun W.* Sprawne zarządzanie organizacją. — Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, 1995. — S. 150.

50. *Kocur J., Grzybowski A.* Psychospołeczne uwarunkowania zdrowia człowieka // *Medycyna zapobiegawcza i środowiskowa.* — Warszawa: Wydawnictwo PZWL, 2000.
51. *Kofta M.* Samokontrola a emocje. — Warszawa: Wyd. PWN, 1979.
52. *Komender J., Mossakowski M. J., Orłowski T., Ostrowski K., Rudkowski W., Trzebski A.* Wielki Słownik Medyczny. — Warszawa: Wydawnictwo Lekarskie PZWL, 1996. — S. 1274.
53. *Kopaliński W.* Encyklopedia Popularna. — 1982. — S. 732.
54. *Kopaliński W.* Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. — Warszawa: Wyd. Wiedza Powszechna, 1984. — S. 271.
55. *Kordaszewski J.* Treść społeczna zawodu w przemyśle. — Warszawa, 1969. — S. 89.
56. *Kostowska-Watanabe E.* Sekrety japońskiego sukcesu. — Warszawa: Wyd. Wiedza Powszechna, 1990.
57. *Kozielecki J.* Psychologiczna teoria samowiedzy. — Warszawa: Wyd. PWN, 1981.
58. *Kozłowski S.* Granice przystosowania. — Warszawa: Wyd. Wiedza Powszechna, 1986.
59. *Kożusznik B.* Style kierowania, uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne. — Katowice: Wydawnictwo U. Ś, 1985.
60. *Kramarczuk K.* Uwarunkowania dynamiki kierowania w organizacji formalnej. — Łódź: Wydział ekonomiczno-Socjologiczny U. Ł. (praca doktorska), 1983.
61. *Krzyżanowski L. J.* O podstawach kierowania organizacjami inaczej. — Warszawa: Wydawnictwo PWN, 1999.
62. *Kuc B. R.* Zarządzanie doskonałe. — II wydanie. — Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM, 2000.
63. *Leary M., Kowalski R. H.* Lęk społeczny. — Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2001.
64. *Listwan T.* Polski menedżer w perspektywie międzynarodowej // *Prace psychologiczne-psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu.* — Tom 3. Witkowski S. [red.]. — Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytet Wrocławski, 1996. — S. 241.
65. *Listwan T.* Funkcja personalna w odniesieniu do menedżerów. porównanie międzynarodowe. // *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej.* — Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 1994.
66. *Mała Encyklopedia Ekonomii.* Praca zbiorowa pod red. K. Secomski. — PWE, 1974. — S. 505.

67. *Martyniak Z.* Fundacja szwajcarska na rzecz kształcenia kadr menedżerskich // *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*. — Nr 4. — 1996.
68. *Mayntz R., Holm K., Hubner P.* Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej. — Warszawa, 1985. S. 31–42.
69. *Medycyna zapobiegawcza i środowiskowa* // Pod red. Z. Jethona, A. Grzybowskiego, Warszawa: Wydawnictwo PZWL, 2000.
70. *Minkiewicz B., Kozińska A.* Rynek edukacji menedżerskiej // *Nowe życie gospodarcze*. — Nr 13. — 1999.
71. *Miłosz E., Miłosz M.* Stymulatory systemów gospodarczych w kształceniu menedżerów // *Komputer w edukacji*. — Nr 3–4. — 1995.
72. *Miłosz Sz.* Współpraca polsko-niemiecka w dziedzinie kształcenia i doskonalenia kadry menedżerskiej doradców podatkowych // *Handel wewnętrzny*. — Nr 5–6. — 1995.
73. *Motowidło S. J.* Diagnoza behawioralna na użytek selekcji i rozwiązania uzdolnień menedżerskich. — Wydawnictwo Przegląd Psychologiczny. — Nr 3/94. — 1994.
74. *Nosal C. S.* Psychologia myślenia i działania menedżera. — Wrocław: Wydawnictwo AKADE, 2001.
75. *Nowacki T.* Podstawy dydaktyki zawodowej. — Warszawa. — 1971.
76. *Nowacki T.* Zawodoznawstwo. — Radom, 1999. — S. 144.
77. *Nowak S.* (red.). Metody badań socjologicznych (wybór tekstów). — Warszawa, 1965. — S. 191–193.
78. *Obuchowski K., Paluchowski W.* Osobowość a skuteczność. — Wrocław: Ossolineum, 1982.
79. *Obuchowski K., Paluchowski W.* (red.). Efektywność i osobowość. — Warszawa: Wydawnictwo PWN, 1982.
80. *Obuchowski K.* Adaptacja twórcza. — Warszawa: Wyd. KiW, 1985.
81. *Ogger G.* Zera w garniturach. — Kraków: Wyd. PSB, 1994.
82. *Okoń W.* Proces nauczania. — Warszawa: Wyd. PZWS, 1966.
83. *Olednicki K., Załęcki P.* Słownik socjologiczny. — Toruń: Wydawnictwo Graffiti, 2000. — S. 146.
84. *Pascale R. T., Athos A. G.* The art of Japanese management- applications for American executives. — New York, 1981.
85. *Pawlus M.* (red.). Encyklopedia prawa nie tylko dla prawników. — Bielsko — Biała: Wyd. PPU Park Sp. z o. o., 2000. — S. 756.
86. *Penc J.* Leksykon biznesu. — Warszawa; Agencja Wydawnicza Placet, 1997. — S. 506.
87. *Pietrasiński Z.* Sprawne kierownictwo. — Warszawa: Wydawnictwo PWN, 1962. — S. 28–32.

88. *Pietrasiniński Z.* Twórcze kierownictwo. — Warszawa, 1965. — S. 122.
89. *Pietrasiniński Z.* Rozwój człowieka dorosłego. — Warszawa: Wiedza Powszechna. — 1990.
90. *Pomykało W.* Encyklopedia biznesu. — Tom 2. — Warszawa: Fundacja Innowacja, 1995. — S. 1139.
91. *Pszczółkowski T.* Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. — Wrocław: Wydawnictwo Ossolineum, 1978. — S. 99.
92. *Rakowska A.* Nieoceniona samoświadomość // Personel i zarządzanie. — Nr 4 (121). — Warszawa: Wydawnictwo Infor, 2001. — S. 12.
93. *Ratajczak Z.* Psychologia organizacji. Zarys problematyki. — Katowice: Wydawnictwo U. Ś., 1979.
94. *Ratajczak Z.* Niezawodność człowieka w pracy. — Warszawa; Wydawnictwo PWN, 1988.
95. *Reber A. S.* Słownik psychologii. — Warszawa; Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2000. — S. 107.
96. *Rybicki J.* Rodzi się nowy typ menedżera. — *Businessman* 1 (4). — 1991.
97. *Schlenker, Leary M.* Social anxiety and self-presentation: A conceptualization and model. — *Psychological Bulletin*. — Vol. 92. — 1982.
98. *Secomski K.* Mała Encyklopedia Ekonomii. — Warszawa: Wyd. PWE. — 1974. — S. 505.
99. *Sidor-Rządkowska M.* // Personel i zarządzanie. — Nr 9 (102). — 2001. — S. 16.
100. *Sieka S.* Autopsychoterapia. — Warszawa: Wyd. ATK, 1985.
101. *Słownik* wyrazów obcych. Praca zbiorowa pod red. E. Sobol, Wydawnictwo Naukowe PWN. — Warszawa, 1995. — S. 260.
102. *Słownik* współczesnego języka polskiego. Praca zbiorowa pod red. B. Dumaj, Wydawnictwo Wilga. — Warszawa, 1996. — S. 1334.
103. *Sobol E.* Słownik wyrazów obcych. — Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1995. — S. 260.
104. *Sokołowski S. J.* Logika dla menedżerów (pojęcia i zagadnienia) // Zarządzanie i Edukacja. — Nr 1. — 1998.
105. *Stephan W. G., Stephan C. W.* Wywieranie wpływu przez grupę—psychologia relacji. — Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 1999.
106. *Stogdill R. M.* Handbook of Leadership. — New York: The Free Press, 1974.
107. *Stoner J. A. F., Wankel Ch.* Kierowanie. — Warszawa: Wyd. PWE, 1994. — S. 198.

108. *Symela K.* Standardy programowania treści kształcenia zawodowego. — Radom, 1995. — S. 103.
109. *Szewczuk W.* Psychologia człowieka dorosłego. — Warszawa, 1962. — S. 38.
110. *Szewczuk W.* Psychologia. — Tom 2. — Warszawa: Wydawnictwo WsiP, 1991.
111. *Terelak J. P.* Psychologia menedżerska. — Warszawa: Wydawnictwo Difin, 1999.
112. *Tokarski S.* Zmiany osobowości kierowników w transformującej się gospodarce // Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. — Tom 2. Witkowski S. (red.). — Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 1994.
113. *Tokarski S.* Wywód na temat pojęć stylów. — 1990.
114. *Tokarski S.* Omówienie sytuacji trudnych. — 1980.
115. *Tokarski S.* Efektywność kierowania a nastawienie. — Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 1986.
116. *Tokarski S.* Poczucie kontroli, temperament a efektywność kierowania. // Kontrola jako funkcja zarządzania. — Sopot, 1987.
117. *Tomaszewski T.* Wstęp do psychologii. — Warszawa, 1972.
118. *Trący B.* Osobowość lidera. — Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka, 2001. — S. 109.
119. *Tudrej I.* Proces formowania efektywnego menedżera- typy kształcenia i doskonalenia menedżerów. — Część II // Zarządzanie i Edukacja. — Nr 2. — 1998. — S. 7–33.
120. *Turner J. S., Helms D. B.* Rozwój człowieka. — Warszawa: Wydawnictwo WsiP, 1999.
121. *Turoś L.* Andragogika ogólna. — Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak, 1999.
122. *Tyrała P.* Skuteczne kierowanie i organizowanie — menedżerskie przywództwo. — Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, 2001.
123. *Tyszkowa M.* Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych. — Warszawa: Wyd. PWN, 1986.
124. *Tyszkowa M.* Rozwój człowieka dorosłego w świetle wybranych koncepcji teoretycznych w psychologii // Oświata Dorosłych. — Nr 2. — 1987.
125. *Tyszkowa M.* Rozwój psychiczny człowieka w ciągu życia. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne. — Warszawa; Wydawnictwo PWN, 1988. — S. 68.

126. *Urbański R.* Problemy dorosłości i podmiotowości w andragogice // *Oświata Dorosłych*. — Nr 7. — 1986.
127. *Verner C.* Definition of Terms. W. G. Jensen, A. A. Liveright i W. Hallenback (eds). *Adult Education: Outlines of an Emerging Field of University Study*. *Adult Education of the United States*. — 1964. — S. 29.
128. *Wachowiak P.* Profesjonalny menedżer — umiejętności pełnienia ról kierowniczych. — Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2001.
129. *Walukiewicz S.* Kształcenie menedżerów w PAN // *Zagadnienia naukoznawstwa*. — Nr 1. — 1996.
130. *Wiatrowski Z.* *Pedagogika pracy w zarysie*. — Bydgoszcz, 1985. — S. 50.
131. *Wielki Słownik Medyczny*. — Polska Akademia Nauk: Wydawnictwo PZWL. — Warszawa, 1996. — 1274 s.
132. *Witkowski S.* Treningowe metody podnoszenia umiejętności kadry kierowniczej. // *Trening psychologiczny jako metoda optymalizacji i zdolności działania*. Red. Cenin. — *Prace Psychologiczne XX*. — Wrocław, 1990.
133. *Wojciechowski K.* *Encyklopedia oświaty i kultury dorosłych*. — Wrocław, 1986. — S. 196.
134. *Wujek T.* (red.). *Wprowadzenie do andragogiki*. — Radom: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, 1996.
135. *Zaręba E.* *Badania empiryczne ilościowe i jakościowe w pedagogice* // S. Palka (red.) *Orientacje w metodologii badań pedagogicznych*. — Kraków, 1998. — S. 43–55.
136. *Żechowska B.* *Wybrane metodologiczne wzory badań empirycznych w pedagogice*. — Katowice, 1985. — S. 3–64.

ДОДАТКИ

Dodatek 1

KWESTIONARIUSZ DO BADANIA PRZYGOTOWANIA ZAWODÓWEGO STUDENTÓW UCZELNI ZAWODOWYCH KSZTAŁCĄCYCH KADRY KIEROWNICZE DLA POTRZEB ORGANIZACJI BIZNESOWYCH

Kwestionariusz jest przeznaczony dla przyszłych menedżerów, a więc studentów przygotowywanych w uczelniach zawodowych do spełniania funkcji kierowniczych w organizacjach biznesowych. Bada on więc przygotowanie do wypełniania zadań kierowniczych i czynności zarządzania organizacją wśród studentów w tym celu kształconych. Wyniki uzyskane z badań pozwolą lepiej poznać tę sferę zawodową i przyczynią się do zoptymalizowania warunków, jakie powinni spełniać menedżerowie w zakresie cech osobowościowych i przygotowania specjalistycznego poprzez modyfikowanie procesu kształcenia.

Kwestionariusz składa się z sześciu testów. Cztery pierwsze zawarte są w kwestionariuszu pytań testów A, B, C, D i przedstawione zostały w tabeli. Na 80 pytań w niej zawartych należy odpowiedzieć obierając przy każdym / odpowiedni wariant odpowiedzi TAK lub NIE, czyli wstawiając we właściwym polu krzyżyk. Dwa następne występują oddzielnie jako kwestionariusz pytań testu E i kwestionariusz pytań testu F. Należy w nich wybrać w obrębie każdego stwierdzenia jedną z podanych pięciu odpowiedzi podkreślając ją jako słuszną. Kwestionariusz kończy metryczka zawierająca najbardziej istotne dane testowanego respondenta.

Proszę odpowiadać szybko, niczego nie pomijać. Nie ma odpowiedzi dobrych i złych i dlatego autorowi kwestionariusza zależy na wypowiedziach szczerych i wynikających z doświadczeń osoby badanej.

Kwestionariusz pytań testów A, B, C, D

NUMER	TREŚĆ PYTANIA	TAK	NIE	PUNKTY
01	Posiadam wielu przyjaciół, znajomych, z którymi utrzymuję kontakty.			
02	W większości przypadków jestem w stanie przekonać swoich kolegów do swojej racji i stanowiska.			
03	W większości przypadków bardzo długo nosze w sobie żal i ciężko przeżywam negatywne nastawienie do mojej osoby.			
04	Czuję się na siłach by pokonywać złożone i trudne sytuacje, które mają miejsce wśród moich znajomych (jak np. konflikty, kłótnie, spory).			
05	Wyczuwam w sobie pragnienie zawierania nowych znajomości, z różnymi ciekawymi ludźmi.			
06	Podoba mi się praca zespołowa, która jest dla mnie przyjemnością i mnie nie męczy.			
07	Jest mi łatwiej i prościej spędzać czas na jakiejś pracy własnej, niż społecznej, z ludźmi.			
08	Dość łatwo rezygnuje ze swoich zamierzeń, w razie powstania trudności dla ich wypełnienia i realizacji.			
09	Mam trudności ze współpracą i kontaktowaniem się z ludźmi starszymi od siebie.			

10	Zdarza się, że często organizuję różne gry, zabawy, zadania i przedsięwzięcia ze swoimi kolegami.			
11	Wyczuwam u siebie duże zdenerwowanie, napięcie, niezręczność i trudność związaną z decyzją wejścia do nowej grupy czy zespołu.			
12	Często przekładam załatwianie swoich spraw na inny dzień.			
13	Mam kłopoty, oraz trudności w nawiązywaniu kontaktów i zawierania znajomości z ludźmi obcymi.			
14	W większości wypadków dążę do tego, aby moi koledzy działali tak, jak ja uważam to za właściwe i słuszne.			
15	Nie jest mi łatwo włączyć się do nowej grupy, nie znanych mi osób.			
16	Rzadko, prawie wcale nie wywołuję sytuacji spornych na tle rozbieżności poglądów i zamierzeń i działań moich kolegów.			
17	Zdarza się, że powstają u mnie potrzeby, pragnienia poznania i rozmów z nowymi ludźmi.			
18	Z własnej inicjatywy, dość często podejmuję się rozwiązywania różnych problemów, zadań.			
19	Dość często mam ochotę pobyć w samotności.			
20	W większości wypadków czuję się nieswojo i niepewnie, gdy znajduję się w nieznanym mi otoczeniu, środowisku, wśród nieznanym mi ludzi.			

21	Podoba mi się przebywanie wśród ludzi.			
22	Trochę mnie martwi, gdy nie udaje mi się sfinalizować rozpoczętej sprawy.			
23	Czuje jakaś niepewność, kiedy mam zawrzeć znajomość z nowym człowiekiem.			
24	Trochę krępuje mnie częste przebywanie z kolegami.			
25	Podoba mi się branie udziału w grupowych imprezach.			
26	Dość często przejawiam inicjatywę, zwłaszcza wtedy, kiedy trzeba podjąć zadanie, które leży w interesie moich przyjaciół, znajomych.			
27	Odczuwam pewną niezręczność i skrępowanie w czasie przebywania wśród mało sobie znanych osób.			
28	Rzadko dążę do udowadniania swojej racji komuś z moich znajomych.			
29	Czuję się całkiem swobodnie w każdej grupie, nawet osób mi nieznanymi.			
30	Zajmuję się społeczną pracą.			
31	Dążę do ograniczenia kręgu moich znajomych.			
32	W większości przypadków nie pragną bronić swojej racji, decyzji czy poglądu.			
33	Czuję się dobrze, pewnie i nieskrępowanie w każdym towarzystwie, w każdej grupie.			

34	Z satysfakcją i zadowoleniem organizuję różne przedsięwzięcia, zadania dla swoich kolegów.			
35	Czuję się nieswojo, kiedy mam wystąpić przed szerokim audytorium.			
36	Dosyć często spóźniam się na zaplanowane spotkania.			
37	Posiadam wielu przyjaciół.			
38	Często jestem w centrum uwagi moich kolegów, znajomych.			
39	Podczas kontaktów z obcymi ludźmi czuję się niezręcznie, jestem skrępowany.			
40	Niekiedy czuję się niepewnie, jestem nieswój, kiedy trafiam do dużej grupy swoich kolegów.			
41	Swobodnie się czuje na różnego typu spotkaniach.			
42	Z natury jestem pesymistą i niczego nie oczekuję od życia.			
43	Prowadząc negocjacje z kontrahentami czuje się skrępowany.			
44	Uważam, że praca nie ma wpływu na wykreowanie pozytywnych postaw.			
45	Wygłaszanie przemówień jest dla mnie uciążliwe.			
46	Staram się każde zadanie wykonać sumiennie.			
47	Do każdego wystąpienia starannie się przygotowuję.			
48	W pracy nie liczą się dla mnie postawy innych.			

49	Zawsze zwracam uwagę na prawidłowy dobór części swojej garderoby.			
50	Zawsze staram się pogłębić swoją wiedzę na temat tego, co robię.			
51	Spotkania z dużą liczbą osób mnie denerwują.			
52	Lubię słuchać rad starszych pracowników.			
53	Staram się zawsze dobrać swój strój do danej sytuacji.			
54	Każde zadanie wnosi coś nowego do mojej pracy.			
55	Zasady savoir vivre zawsze przyjmuję z przymrużeniem oka.			
56	Praca ma dla mnie tylko wymiar ekonomiczny.			
57	Staram się na każdym spotkaniu (imprezie, bankiecie) zabierać głos.			
58	Nie zależy mi czy ktoś docenia mój wkład w prace.			
59	Spotkania w interesach, w różnych firmach dają mi satysfakcje.			
60	Ważne jest dla mnie, aby pracować z osobami o dużym autorytecie.			
61	Lubię występować przed dużą publicznością.			
62	Tylko na przełożonym ciąży obowiązek stałego rozwoju dokształcania się.			
63	Bardzo ważne jest dla mnie być zapraszonym na najważniejsze imprezy okolicznościowe.			

64	Firma powinna dbać o rozwój swoich pracowników.			
65	Uważam, że nie liczy się ubiór, ale jedynie to, co mam do powiedzenia.			
66	Zrozumienie innych nie ma wpływu na atmosferę w pracy.			
67	Muszę zawsze pamiętać o życzeniach okolicznościowych dla swoich kontrahentów.			
68	Podpatrywanie zachowania innych może nas dużo nauczyć.			
69	Niekiedy zdarza mi się spóźnić na umówione spotkanie.			
70	Każdy Pracownik winien sam rozwiązywać swoje problemy.			
71	Łatwo daję po sobie poznać, że jestem zdenerwowany.			
72	Wymaganie od pracownika dokształcania się jest krzywdzące.			
73	Zawsze, gdy jestem na spotkaniu, wyłączam swój telefon komórkowy.			
74	Hamulcem w rozwoju pracownika jest niska pensja.			
75	Zdarza mi się często odwoływać spotkania.			
76	Rozwój pracowników wpływa pozytywnie na rozwój firmy.			
77	Uważam, że mój styl bycia rzutuje na wizerunek mojej firmy.			
78	Wychowywanie jest obok planowania, organizowania i zarządzania ważnym elementem pracy menedżera.			

79	Często jadę na spotkanie z kontrahentem bez wcześniejszego umówienia się.			
80	Praca zespołowa wymaga dużo tolerancji i zrozumienia innych.			

Kwestionariusz pytań testu E

1. Każdy pracownik ma równe prawa:
 - a) zdecydowanie nie zgadzam się,
 - b) nie zgadzam się,
 - c) nie mam zdania na ten temat,
 - d) zgadzam się,
 - e) całkowicie zgadzam się.

2. Należy szanować tylko pracowników nam bliskich:
 - a) zdecydowanie nie zgadzam się,
 - b) nie zgadzam się,
 - c) nie mam zdania na ten temat,
 - d) zgadzam się,
 - e) całkowicie zgadzam się.

3. W pracy należy pomagać tylko pracownikom, którzy wcześniej nam pomogli:
 - a) zdecydowanie nie zgadzam się,
 - b) nie zgadzam się,
 - c) nie mam zdania na ten temat,
 - d) zgadzam się,
 - e) całkowicie zgadzam się.

4. W pracy są ludzie, których należy lepiej traktować niż innych:
 - a) zdecydowanie nie zgadzam się,
 - b) nie zgadzam się,
 - c) nie mam zdania na ten temat,
 - d) zgadzam się,
 - e) całkowicie zgadzam się.

5. Każde polecenie musi być bezwarunkowo wykonane:
 - a) zdecydowanie nie zgadzam się,
 - b) nie zgadzam się,
 - c) nie mam zdania na ten temat,
 - d) zgadzam się,
 - e) całkowicie zgadzam się.

6. Prywatne problemy podwładnych są wyłącznie ich problemami:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

7. O każdym związku w pracy musi wiedzieć szef:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

8. Prawdomówność w pracy jest duża zaletą:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

9. W pracy liczy się wysokość zarobków a nie własny wkład w pracę:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

10. Obmawianie współpracowników w pracy jest rzeczą naturalną:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

11. Podwyżki w firmie winny bez wyjątku dotyczyć wszystkich pracowników:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,

- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

12. Pracownik, który otrzymuje premie jest zawsze człowiekiem szefa.

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

13. Szef ma autorytet wtedy, gdy pracownicy się go boją.

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

14. Zawsze za dodatkową pracę należy się dodatkowe wynagrodzenie:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

15. Za złe funkcjonowanie swojego działu winę ponoszą zawsze twoi pracownicy:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

16. Należy przyznawać rację tylko pracownikom, z którymi ma się najlepsze stosunki:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,

e) całkowicie zgadzam się.

17. Interesowanie się konfliktami wśród podwładnych jest nieporozumieniem:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

18. W przypadku popełnienia jakiegoś błędu zawsze musi być “koziół ofiarny”:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się

19. Pochopnym działaniem i decyzjami łatwo jest skrzywdzić pracownika:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

20. Praca z niepełnosprawnymi niczym się nie różni od pracy z osobami zdrowymi:

- a) zdecydowanie nie zgadzam się,
- b) nie zgadzam się,
- c) nie mam zdania na ten temat,
- d) zgadzam się,
- e) całkowicie zgadzam się.

Kwestionariusz pytań testu F

1. Według Ciebie za prawidłowe funkcjonowanie firmy odpowiada:
 - a) tylko zarząd twojej firmy,
 - b) zarząd oraz instytucje kontroli i nadzoru,
 - c) zarząd oraz każdy niezależnie od zajmowanego stanowiska.

2. Musisz coś załatwić i wcześniej wyjść z pracy, czy:
 - a) oczekujesz, że szef zwolni Cię wcześniej,
 - b) oczekujesz, że szef każe Ci załatwić sprawy po pracy,
 - c) szef musi Cię zwolnić, bo wczoraj dłużej pracowałeś.

3. Twoja firma ma kłopoty finansowe, wypłata jest wypłacona z opóźnieniem, czy:
 - a) starasz się zrozumieć sytuację,
 - b) spowodowało to u Ciebie duże zdenerwowanie,
 - c) żadne usprawiedliwienie tej sytuacji nie jest wystarczające.

4. Nagle okazało się, że jest dodatkowa praca do wykonania w nadgodzinach, czy:
 - a) zostawiasz problem do jutra,
 - b) zakładasz, że wykonasz pracę gdy otrzymasz dodatkowe wynagrodzenie
 - c) starasz się wykonać dodatkową pracę.

5. Szef oferuje Ci wyjazd na szkolenie. Uważasz, że:
 - a) masz taką wiedzę, że nie potrzebujesz żadnych szkoleń,
 - b) skorzystasz z okazji,
 - c) odmówisz, gdyż masz ważniejsze sprawy.

6. Organizowana jest impreza zakładowa z wyjazdem na dwa dni, czy:
 - a) chętnie bierzesz udział w imprezie,
 - b) znajdujesz wymówkę, aby w niej nie uczestniczyć,
 - c) nie lubisz kilku osób, dlatego nie jedziesz na imprezę.

7. Twój współpracownik ciągle popełnia błędy w pracy, czy:
 - a) udajesz, że tego nie zauważasz,
 - b) informujesz swojego przełożonego o tej sytuacji,
 - c) nie jesteś donosicielem i nikomu nic nie mówisz.

8. Twoja firma otrzymała nagrodę na targach, czy:

- a) jest Ci to obojętne,
- b) uważasz, że i tak nic z tego nie masz,
- c) sprawia Ci to satysfakcję.

9. Twój kolega został zwolniony z pracy, za brak kompetencji, czy:

- a) uważasz, że to niesprawiedliwe,
- b) uważasz, że nie powinno się zwalniać ludzi z pracy za takie rzeczy,
- c) uważasz, że decyzja ta jest słuszna.

10. Masz informację o tym, że twoja firma bierze udział w przetargu na nowe usługi, czy:

- a) liczysz na to, że twoja firma wygra przetarg,
- b) uważasz, że to obojętnie czy wygra, czy przegra,
- c) liczysz na to, że jeśli wygra to otrzymasz podwyżkę.

11. Masz propozycję z innej firmy, abyś przekazał pewne informacje na temat twojej firmy, czy:

- a) przekazujesz te informacje, gdyż liczysz na zadośćuczynienie,
- b) przekazujesz informacje, gdyż przydadzą się znajomości,
- c) pytasz się przełożonego czy takie informacje możesz przekazać.

12. Twoja firma została negatywnie opisana w gazecie, czy:

- a) uważasz, że to nie jest w porządku,
- b) uważasz, że to nie jest Twoja sprawa,
- c) uważasz, że to jest zmartwienie Twoich szefów, a nie twoje.

13. Na zebraniu wszyscy są innego zdania niż Ty, ale wiesz że masz rację i to będzie korzystne dla firmy, czy:

- a) podporządkowujesz się innemu,
- b) sprzeciwiasz się pozostałym,
- c) nic nie mówisz, bo uważasz że szef ma zawsze rację.

14. Twój kolega jest na chorobowym, przez miesiąc musisz dodatkowo wykonywać jego prace, czy:

- a) oczekujesz za swoją dodatkową pracę dodatkowego wynagrodzenia,
- b) wykonujesz swoją pracę na odczepnego i masz święty spokój,
- c) wykonujesz tę pracę bez jakichkolwiek oczekiwań.

15. Przed świętami oczekujesz od firmy, że:

- a) oczekujesz, że otrzymasz paczkę na święta,

- b) zorganizuje spotkanie z pracownikami,
- c) nie nie oczekujesz, gdyż uważasz, że święta są indywidualną sprawą każdego pracownika.

16. związku ze zmiana strategii twojej firmy, musisz dodatkowo uczestniczyć w szkoleniu po godzinach, czy:

- a) uważasz, że szefowie niepotrzebnie coś wymyślili,
- b) jest to konieczne dla rozwoju firmy,
- c) uważasz, że w szkoleniu powinni uczestniczyć tylko zainteresowani.

17. Będąc na imprezie u znajomych, twój znajomy uważa, że wszystkie takie firmy jak ta, w której pracujesz to powinno się polikwidować, czy:

- a) nie odzywasz się na ten temat, by nie urazić znajomego,
- b) jest Ci to obojętne, gdyż jak nie ta firma to inna da Ci prace,
- c) protestujesz i uzasadniasz dlaczego tak uważasz.

18. Następnego dnia rano Twój kolega z pracy musi dostarczyć ważny raport szefowi, który następnie musi być dostarczony kontrahentowi, ale sam nie zdąży, czy:

- a) uważasz, że to nie twoja sprawa,
- b) uważasz, że za pomoc Ci nie płacą i niech każdy robi to, co do niego należy,
- c) pomimo że masz swoje ważne sprawy, pomagasz koledze.

19 Inna firma zaoferowała Ci samochód służbowy i tamtejsze biuro w zamian za przejście do ich firmy, czy:

- a) uważasz, że w końcu ktoś Cię docenił i przechodzisz do innej firmy,
- b) praca w twojej obecnej firmie ma dla Ciebie duże znaczenie dlatego zostajesz
- c) przeszedłbyś, ale to co Ci zaoferowali to za mało.

20 Zaplanowana jest konferencja w lipcu i okazuje się, że będziesz musiał reprezentować firmę na tej konferencji. Ty w tym czasie chciałeś zaplanować sobie urlop, czy:

- a) przekładasz urlop na inny miesiąc,
- b) prosisz szefa o zwolnienie z udziału w konferencji,
- c) prosisz kolegę aby, Cię zastąpił.

Metryczka

1 Imię i nazwisko.....			
2 Kierunek studiów.....			
3 Specjalność studiów.....			
4 Rok studiów	I	II	III
5 Pracuje	TAK	NIE	
6 Nie pracuje	TAK	NIE	
7 Firma prywatna	TAK	NIE	
8 Firma państwowa	TAK	NIE	
9 Ilość lat pracy na stanowisku kierowniczym			
a) 1–4	TAK	NIE	
b) 5–9	TAK	NIE	
c) 10–14	TAK	NIE	
d) 15–19	TAK	NIE	
e) 20–24	TAK	NIE	
f) 25–29	TAK	NIE	
g) powyżej (ile?)		
10 Zarządzam grupą ludzi	TAK	NIE	
11 Płeć	M	K	
12 Przedział wiekowy			
a) 20–24	TAK	NIE	
b) 25–29	TAK	NIE	
c) 30–34	TAK	NIE	
d) 35–39	TAK	NIE	
e) 40–44	TAK	NIE	
f) powyżej (ile?)		

Kwestionariusz do badania przygotowania zawodowego menedżerów

Kwestionariusz jest przeznaczony dla menedżerów spełniających funkcje kierownicze w organizacjach biznesowych. Bada przygotowanie do wypełniania zadań kierowniczych i czynności zarządzania organizacją. Wyniki uzyskane z badań pozwolą lepiej poznać tę sferę zawodową i przyczynią się do zoptymalizowania warunków, jakie powinni spełniać menedżerowie w zakresie cech osobowościowych i przygotowania specjalistycznego.

Kwestionariusz składa się z sześciu testów. Cztery pierwsze zawarte są w kwestionariuszu pytań testów A, B, C, D i przedstawione zostały w tabeli. Na 80 pytań w niej zawartych należy odpowiedzieć obierając przy każdym z nich wariant odpowiedzi TAK lub NIE, czyli wstawiając we właściwym polu krzyżyk. Dwa następne występują oddzielnie jako kwestionariusz pytań testu E i kwestionariusz pytań testu F. Należy w nich wybrać w obrębie każdego stwierdzenia jedną z podanych pięciu odpowiedzi podkreślając ją jako słuszną. Kwestionariusz kończy metryczka zawierająca najbardziej istotne dane testowanego respondenta.

Proszę odpowiadać szybko, niczego nie pomijać. Nie ma odpowiedzi dobrych i złych i dlatego autorowi kwestionariusza zależy na wypowiedziach szczerych i wynikających z doświadczeń osoby badanej.

Metryczka

1	Imię i nazwisko.....		
2	Menedżer I stopnia (najniższy)	TAK	NIE
3	Menedżer II stopnia (średni)	TAK	NIE
4	Menedżer III stopnia (najwyższy)	TAK	NIE
5	Przedział wiekowy		
	a) 20–24	TAK	NIE
	b) 25–29	TAK	NIE
	c) 30–34	TAK	NIE
	d) 35–39	TAK	NIE
	e) 40–44	TAK	NIE
	f) 45–49	TAK	NIE
	g) 50–54	TAK	NIE
	h) 55–59	TAK	NIE
	i) 60–64	TAK	NIE
6	Ilość lat pracy na stanowisku kierowniczym		
	a) 1–4	TAK	NIE
	b) 5–9	TAK	NIE
	c) 10–14	TAK	NIE
	d) 15–19	TAK	NIE
	e) 20–24	TAK	NIE
	f) 25–29	TAK	NIE
	g) powyżej (ile?)
7	Firma prywatna	TAK	NIE
8	Firma państwowa	TAK	NIE
9	Płeć	M	K
10	Wykształcenie	TAK	NIE
	a) humanistyczne	TAK	NIE
	b) techniczne	TAK	NIE
	c) elektroniczne	TAK	NIE
	d) inne (jakie?)
11	Wykształcenie		
	a) wyższe	TAK	NIE
	b) średnie	TAK	NIE

Deszyfrator wartości postaw etycznych (Test A)

01	+	11	-	21	+	31	-
03	-	13	-	23	-	33	+
05	+	15	-	25	+	35	-
07	-	17	+	27	-	37	+
09	-	19	-	29	+	39	-

Deszyfrator wartości postaw etycznych (Test B)

02	+	12	-	22	+	32	-
04	+	14	+	24	-	34	+
06	+	16	-	26	+	36	-
08	-	18	+	28	-	38	+
10	+	20	-	30	+	40	-

Deszyfrator wartości postaw etycznych (Test C)

41	+	51	-	61	+	71	-
43	-	53	+	63	+	73	+
45	-	55	-	65	-	75	-
47	+	57	-	67	+	77	+
49	+	59	+	69	-	79	-

Deszyfrator wartości postaw etycznych (Test D)

42	-	52	+	62	-	72	-
44	-	54	+	64	+	74	-
46	+	56	-	66	-	76	+
48	-	58	-	68	+	78	-
50	+	60	+	70	+	80	+

Deszyfrator wartości postaw etycznych (Test E)

1e/d/c/ b/a	2/1/0/ -1/-2	6a/b/c/ d/e	2/1/0/ -1/-2	11 a/b/ c/d/e	2/1/0/ -1/-2	16 a/b/ c/d/e	2/1/0/ -1/-2
2a/b/c/ d/e	2/1/0/ -1/-2	7a/b/c/ d/e	2/1/0/ -1/-2	12 a/b/ c/d/e	2/1/0/ -1/-2	17 a/b/ c/d/e	2/1/0/ -1/-2
3a/b/c/ d/e	2/1/0/ -1/-2	8e/d/c/ b/a	2/1/0/ -1/-2	13 a/b/ c/d/e	2/1/0/ -1/-2	18 a/b/ c/d/e	2/1/0/ -1/-2
4a/b/c/ d/e	2/1/0/ -1/-2	9a/b/c/ d/e	2/1/0/ -1/-2	14 a/b/ c/d/e	2/1/0/ -1/-2	19 e/d/ c/b/a	2/1/0/ -1/-2
5a/b/c/ d/e	2/1/0/ -1/-2	10a/b/ c/d/e	2/1/0/ -1/-2	15 a/b/ c/d/e	2/1/0/ -1/-2	20 e/d/ c/b/a	2/1/0/ -1/-2

Deszyfrator wartości utożsamiania się z firmą (Test F)

1c	1	6a	1	11c	1	16b	1
2a	1	7b	1	12a	1	17c	1
3a	1	8c	1	13b	1	18c	1
4c	1	9c	1	14c	1	19b	1
5b	1	10a	1	15b	1	20a	1

Badanie dyspozycji kluczowych menadżerów

L.p.	K	O	R	A	U	E	stopień zarząd- zania	pleć	wiek	lata pracy na stano- wisku kierow- niczym	firma	poziom wyksz- tałenia	rodzaj wyksz- tałenia
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	20	18	19	18	19	20	1	1	6	4	2	1	2
2	15	15	16	17	17	23	1	1	6	4	2	1	2
3	7	14	9	17	11	11	1	1	6	3	2	1	2
4	20	19	18	17	16	23	3	1	7	4	2	1	2
5	17	17	18	16	18	21	2	1	5	2	2	1	2
6	14	16	15	18	19	13	2	1	6	2	2	1	2
7	13	13	17	17	18	14	1	1	6	3	2	1	2
8	9	9	9	9	15	-11	2	1	4	3	2	1	2
9	16	16	15	16	17	8	2	1	6	4	2	1	4
10	16	17	17	17	17	13	2	1	7	3	2	1	2
11	19	15	16	18	19	15	2	1	6	3	2	1	2
12	20	19	16	17	19	23	2	1	6	5	2	1	2
13	20	19	16	17	19	23	2	1	6	3	2	1	2
14	9	16	13	19	17	15	2	1	6	3	2	1	2
15	20	16	18	20	19	16	3	1	7	3	2	1	2
16	17	16	17	16	19	8	1	1	6	3	2	1	2
17	19	18	17	17	18	13	2	1	5	2	2	1	2
18	8	8	8	11	6	3	2	1	6	2	2	1	2
19	18	12	18	17	19	13	2	1	5	3	2	1	2
20	13	14	11	17	16	10	3	1	8	7	2	1	4
21	17	17	15	16	19	10	1	2	6	2	2	1	4
22	17	16	15	15	15	17	3	1	6	2	2	1	2

23	9	16	14	19	17	16	2	1	7	4	2	1	2
24	12	15	12	17	17	17	2	1	7	6	2	1	2
25	15	15	12	17	19	21	3	1	5	2	2	1	2
26	19	13	19	18	18	19	2	1	7	3	2	1	2
27	13	14	17	17	20	31	1	2	6	3	2	1	4
28	17	15	16	17	18	19	2	1	7	2	2	1	2
29	17	16	14	17	18	28	2	1	8	7	2	1	4
30	18	18	19	18	18	21	3	1	5	1	1	1	3
31	17	17	16	18	19	17	2	1	3	1	1	1	4
32	7	16	11	16	12	21	2	1	3	1	1	1	3
33	19	17	17	20	20	23	2	1	4	3	1	1	4
34	20	19	19	18	20	32	2	2	4	2	1	2	3
35	17	20	15	20	18	22	2	2	2	1	1	1	2
36	20	19	18	19	20	31	2	1	1	1	1	2	2
37	17	12	18	19	20	19	2	1	9	7	1	1	3
38	17	19	8	16	12	12	2	1	5	2	1	1	3
39	13	15	14	15	18	16	1	2	6	3	1	2	2
40	15	14	12	19	19	7	1	1	3	2	1	2	2
41	18	18	15	18	20	18	1	1	9	1	1	1	1
42	16	13	14	16	16	15	1	1	6	1	1	2	4
43	16	16	14	13	15	12	1	1	7	1	1	3	3
44	18	15	19	19	19	28	1	1	2	1	1	2	2
45	19	19	19	19	20	27	1	1	6	1	1	2	3
46	8	16	16	19	17	29	1	1	7	5	1	2	4
47	20	19	20	18	20	27	1	1	7	3	1	2	2
48	16	14	14	20	20	25	1	1	4	1	1	3	3
49	15	15	14	19	19	16	1	1	4	1	1	2	3
50	17	16	17	20	20	24	1	2	4	1	1	2	2
51	16	16	14	17	17	16	1	2	4	1	1	2	2

81	19	15	19	18	19	23	1	2	2	1	1	1	4
82	19	16	17	17	20	20	1	2	3	1	1	1	4
83	14	10	13	17	16	6	1	2	4	1	1	1	2
84	7	10	10	17	15	24	1	2	6	4	1	2	2
85	9	10	15	18	15	16	1	2	2	1	1	2	4
86	18	13	14	15	19	21	1	2	6	3	1	2	3
87	20	17	16	16	19	27	1	1	4	1	1	2	1
88	16	14	17	16	17	21	1	2	5	3	1	2	4
89	20	18	12	15	17	34	1	2	5	2	1	2	4
90	12	10	12	17	18	22	1	2	5	3	1	2	4
91	19	16	17	14	20	20	1	2	5	5	1	2	4
92	15	17	16	18	19	19	1	2	2	1	1	1	1
93	13	11	17	16	8	14	1	2	7	2	1	2	2
94	10	19	17	17	20	28	3	2	3	2	1	1	4

L. P.	K	O	R	A	U	E	K	O	R	A	U	E	K	O	R	A	U	E	K	O	R	A	U	E
	Wszyscy menadżerowie						I stopień						II stopień						III stopień					
1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4	3	3	3	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	1	1	3	
5	1	2	3	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	2	3	1	2	2	0	0	0	0	0	
6	1	2	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	2	1	0	0	0	0	0	
7	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
8	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
9	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
10	1	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	
11	2	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	
12	3	3	2	1	2	3	0	0	0	0	0	0	3	3	2	1	2	3	0	0	0	0	0	
13	3	3	2	1	2	3	0	0	0	0	0	0	3	3	2	1	2	3	0	0	0	0	0	
14	1	2	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	3	1	1	0	0	0	0	0	
15	3	2	3	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	3	3	2	1
16	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	2	3	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	3	2	1	2	1	0	0	0	0	0	
18	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
19	2	1	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	2	1	0	0	0	0	0	
20	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
21	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	2
23	1	2	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0
24	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0
25	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2
26	2	1	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0

27	1	1	2	1	3	3	1	1	2	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
28	1	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
29	1	2	1	1	2	3	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
30	2	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
31	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
32	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
33	2	2	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
34	3	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
35	1	3	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	1	3	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
36	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37	1	1	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	1	1	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
38	1	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
40	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
41	2	3	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
42	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
43	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
44	2	1	3	3	2	3	2	1	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
45	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
46	1	2	2	3	1	3	1	2	2	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
47	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
48	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
49	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
50	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
51	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
52	1	1	1	2	3	2	1	1	1	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
53	1	3	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
54	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

56	2	3	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
57	1	2	1	3	2	1	1	2	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
58	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61	1	2	1	3	2	2	1	2	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
62	1	3	1	3	2	3	1	3	1	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
64	3	3	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	3	3	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65	1	1	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
67	3	1	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	3	1	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	2	2	3	3	1	2	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	2	3	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	3	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
70	2	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
71	2	3	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	2	3	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
72	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
73	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
74	1	2	3	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	3	2	1				
75	2	2	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	3	2	2				
76	1	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	1	1				
77	3	1	3	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	3	1	1	2				
78	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
79	3	1	3	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	3	1	1	2				
80	2	2	3	3	1	1	2	2	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
81	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
82	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
83	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
84	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

85	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
86	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
87	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
88	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
89	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
90	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
91	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
92	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
93	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
94	1	3	2	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	1	3	3

Badanie dyspozycji kluczowych studentów

L.p.	K	O	R	A	U	E	rok studiów	pleć	wiek	lata pracy na stanowisku kierowniczym	firma	zatrud- nienie
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	19	18	19	18	18	26	1	1	5	5	2	1
2	20	12	13	16	10	14	1	1	6	0	1	1
3	19	16	16	13	9	22	1	2	1	0	0	0
4	16	19	17	14	19	23	1	2	5	5	2	1
5	7	11	11	9	9	9	1	1	1	0	0	0
6	13	17	11	11	8	15	1	1	4	1	2	1
7	12	12	19	17	12	12	1	2	4	0	2	1
8	18	17	14	15	15	9	1	1	6	5	2	1
9	5	11	10	15	5	9	1	1	2	0	2	1
10	20	18	17	18	18	16	1	2	1	1	1	1
11	20	17	17	17	15	15	1	2	1	1	1	1
12	19	18	17	18	16	11	1	1	2	1	2	1
13	17	14	17	17	16	21	1	2	3	0	2	1
14	11	14	19	19	19	17	1	1	1	1	2	1
15	19	16	18	15	18	33	1	1	5	2	1	1
16	17	14	11	11	4	4	1	1	1	0	0	0
17	20	18	14	15	15	8	1	1	4	2	2	1
18	17	12	15	14	11	26	1	2	2	1	2	1
19	3	8	11	16	10	5	1	2	4	0	0	0
20	20	19	19	18	18	15	1	1	3	1	2	1
21	17	15	18	19	11	12	1	1	1	0	1	1
22	20	19	17	18	16	27	1	1	6	4	2	1
23	18	18	16	15	17	20	1	2	4	3	1	1

24	19	13	18	14	17	18	1	2	4	0	2	1
25	15	17	19	19	18	10	1	2	5	0	2	1
26	6	6	11	14	13	13	1	2	2	1	2	1
27	19	19	14	14	18	10	1	1	2	1	1	1
28	17	18	18	18	16	12	1	1	1	0	1	1
29	19	18	17	14	20	18	1	1	1	1	1	1
30	20	16	16	17	16	13	1	2	6	2	2	1
31	12	14	16	15	15	20	1	2	3	0	2	1
32	19	18	17	17	16	15	1	1	2	0	1	1
33	13	9	14	16	13	13	1	2	1	0	1	1
34	18	17	15	13	14	20	1	2	1	0	0	0
35	12	15	11	16	13	4	1	1	1	0	1	1
36	19	15	16	16	17	13	2	1	1	0	1	1
37	17	14	14	13	15	7	1	2	2	1	1	1
38	6	10	14	17	12	4	2	2	1	0	0	0
39	18	13	14	16	16	14	1	1	3	3	1	1
40	19	20	19	17	14	16	1	2	4	1	2	1
41	18	15	15	17	15	18	1	2	1	1	1	1
42	17	17	17	16	20	21	1	2	6	3	2	1
43	6	6	10	11	11	12	1	1	1	0	2	1
44	18	20	19	17	13	21	1	1	5	4	2	1
45	19	18	15	16	19	25	1	2	5	3	2	1
46	18	12	17	16	18	18	1	2	1	0	0	0
47	18	18	17	18	17	24	1	2	1	0	1	1
48	10	11	13	16	16	8	1	1	1	0	1	1
49	5	9	6	9	10	10	1	2	5	0	2	1
50	13	8	10	15	14	7	1	2	1	0	1	1
51	19	17	17	17	14	10	1	2	1	1	1	1
52	4	7	12	12	6	7	1	2	1	0	0	0

53	15	15	17	18	16	25	1	2	1	0	1	1
54	13	13	10	17	17	16	1	2	1	0	1	1
55	19	16	15	16	14	16	1	2	1	0	2	1
56	11	12	15	16	12	18	1	1	5	3	2	1
57	17	17	14	17	14	14	1	1	4	0	2	1
58	14	14	11	12	12	12	1	1	1	0	2	1
59	18	11	13	16	12	12	1	1	3	1	2	1
60	16	14	14	15	11	6	2	2	1	1	1	1
61	18	18	18	17	16	25	1	1	1	1	1	1
62	20	20	17	15	14	16	1	2	3	1	2	1
63	17	12	12	16	15	16	1	2	4	0	1	1
64	20	17	17	17	19	21	2	2	5	2	1	1
65	15	13	15	18	15	20	1	2	4	2	2	1
66	8	9	12	16	11	16	1	1	1	1	2	1
67	19	15	17	16	20	26	2	2	1	0	0	0
68	14	16	14	17	16	19	2	1	4	2	2	1
69	15	16	15	15	6	1	2	1	1	0	0	0
70	14	17	15	11	15	6	2	2	2	2	2	1
71	14	12	13	18	12	11	1	1	2	1	1	1
72	19	16	17	15	18	12	1	2	2	0	0	0
73	10	14	17	13	10	1	1	1	1	0	0	0
74	18	17	15	12	13	23	1	1	6	7	2	1
75	17	14	14	15	13	11	1	1	1	0	1	1
76	20	17	16	16	19	22	1	2	1	0	0	0
77	13	15	17	17	17	4	1	2	2	0	2	1
78	16	12	14	14	18	9	1	1	3	2	2	1
79	17	14	15	16	17	20	1	2	1	0	0	0
80	17	15	16	16	14	14	1	2	3	0	2	1
81	17	17	18	17	15	14	1	1	1	1	1	1

82	15	15	14	15	13	23	1	1	4	1	2	1
83	16	13	14	15	8	11	1	2	1	0	2	1
84	18	16	16	15	12	0	1	2	2	0	0	0
85	15	16	14	16	9	23	1	2	1	2	1	1
86	19	17	20	18	7	18	1	1	1	1	2	1
87	20	13	17	15	13	22	1	1	1	0	2	1
88	17	18	18	17	15	29	1	1	6	1	2	1
89	16	11	11	16	11	5	1	2	1	0	0	0
90	18	13	12	15	14	3	1	2	1	0	0	0
91	12	16	15	18	17	19	1	1	1	0	0	0
92	20	17	15	14	16	19	1	1	1	0	1	1
93	15	15	13	15	10	5	1	2	1	0	1	1
94	19	12	16	17	14	29	1	1	3	0	1	1
95	19	17	17	17	16	9	1	2	1	0	0	0
96	14	9	12	14	9	12	1	2	1	0	0	0
97	13	7	9	12	2	-4	1	2	3	1	2	1
98	11	13	13	16	18	20	1	2	4	0	2	1
99	19	17	17	16	17	22	2	2	1	0	0	0
100	12	14	15	16	16	16	1	1	4	2	1	1
101	19	15	15	15	13	24	1	1	5	4	2	1
102	20	19	18	15	12	20	1	1	2	1	1	1
103	20	14	13	16	13	8	1	2	3	3	2	1
104	19	16	11	14	9	8	1	1	1	0	0	0
105	19	15	19	17	19	22	1	2	4	2	2	1
106	14	13	12	16	13	13	1	2	3	1	2	1
107	19	17	19	17	19	27	1	1	6	0	1	1
108	19	19	16	17	18	24	1	2	2	1	2	1
109	10	11	12	16	15	17	1	2	2	0	1	1
110	17	16	17	16	19	18	2	1	1	0	0	0

111	7	10	9	15	12	3	2	1	1	0	0	0
112	15	16	16	15	15	0	2	1	1	0	0	0
113	20	16	15	13	18	16	2	2	1	0	0	0
114	11	15	10	14	8	1	2	1	2	0	0	0
115	16	14	8	11	9	5	2	1	1	0	0	0
116	18	16	15	13	11	4	2	1	1	0	2	1
117	19	17	16	15	16	18	3	2	5	0	2	1
118	14	12	15	16	16	20	3	2	2	1	2	1
119	9	10	14	17	11	10	3	2	6	0	2	1
120	14	15	16	14	14	16	3	2	2	0	0	0
121	19	9	13	17	14	14	3	1	1	0	0	0
122	20	18	18	18	8	6	3	2	1	0	0	0
123	12	12	10	15	18	12	3	2	1	0	2	1
124	13	10	14	15	11	13	3	1	1	1	1	1
125	15	19	18	17	17	16	3	2	3	0	2	1
126	16	11	18	15	15	22	3	2	6	0	2	1
127	7	10	12	13	14	7	3	1	1	0	1	1
128	18	14	17	17	15	11	3	2	1	0	0	0
129	12	10	13	15	15	10	3	1	1	0	1	1
130	17	14	12	14	7	8	3	2	1	0	0	0
131	12	14	12	16	12	14	3	2	1	0	0	0
132	11	12	13	15	16	-7	3	1	2	0	1	1
133	17	12	12	14	12	11	3	2	2	0	2	1
134	11	9	13	16	19	22	3	2	2	2	1	1
135	14	12	12	12	19	28	3	2	5	0	1	1
136	16	15	14	17	15	22	3	2	1	0	0	0
137	19	18	16	16	14	21	3	2	1	0	0	0
138	20	14	19	17	15	12	3	2	1	0	0	0
139	20	14	19	17	18	24	3	2	1	0	0	0

140	15	8	15	15	13	12	3	2	1	0	0	0
141	18	17	15	17	15	13	3	2	2	0	2	1
142	18	12	18	16	14	21	3	1	1	0	0	0
143	19	17	18	17	15	30	3	2	4	1	2	1
144	19	15	12	17	13	29	3	2	1	2	2	1
145	12	12	11	13	10	5	3	2	1	0	0	0
146	12	12	11	16	14	15	3	2	1	0	0	0
147	17	6	15	17	7	14	3	1	1	0	0	0
148	19	12	14	15	18	25	3	1	1	0	0	0
149	13	14	16	17	17	15	3	2	2	3	1	1
150	19	14	15	16	16	19	3	1	5	2	2	1
151	16	14	18	16	17	12	3	2	2	0	2	1
152	11	16	11	14	10	15	3	1	1	0	0	0
153	18	17	11	12	14	13	3	1	1	0	2	1
154	17	11	13	13	15	22	3	2	1	0	0	0
155	7	13	12	15	17	15	3	1	1	0	0	0
156	17	13	15	16	13	17	3	2	1	0	0	0
157	16	14	9	9	10	-3	3	1	5	3	2	1
158	4	5	10	13	14	17	2	2	2	0	1	1
159	19	17	13	17	18	12	3	2	1	0	1	1
160	18	15	14	15	15	12	2	2	3	1	1	1
161	19	17	16	17	7	-2	2	2	5	0	2	1
162	18	13	19	17	16	14	2	2	3	2	1	1
163	17	12	13	16	15	18	3	1	2	2	1	1
164	15	10	11	14	10	14	3	1	2	2	2	1
165	12	13	11	17	13	12	3	1	3	0	2	1
166	13	13	9	16	16	21	3	2	4	0	2	1
167	18	17	18	17	14	17	3	2	6	3	2	1
168	18	11	17	16	14	14	3	2	1	1	1	1

169	10	8	13	17	11	11	2	2	3	0	2	1
170	17	13	17	14	11	12	3	1	1	0	0	0
171	18	16	19	18	18	29	3	1	2	2	1	1
172	17	14	18	17	18	27	3	1	4	3	1	1
173	20	15	16	18	13	17	2	1	1	1	2	1
174	18	17	18	15	19	16	3	1	1	0	1	1
175	8	12	13	12	15	6	2	1	2	1	1	1
176	19	13	17	15	18	20	3	1	2	0	0	0
177	15	11	14	16	17	11	3	1	1	0	1	1
178	13	14	14	14	19	22	2	2	2	1	1	1
179	14	15	14	15	13	16	2	2	3	0	2	1
180	16	16	17	14	15	13	2	2	1	0	1	1
181	19	19	19	16	16	10	3	1	1	0	2	1
182	16	13	13	14	14	6	3	2	1	0	1	1
183	17	9	9	15	7	15	3	1	2	0	1	1
184	17	13	16	15	13	14	3	2	2	1	1	1
185	19	17	16	17	16	12	2	2	4	2	2	1
186	20	20	19	17	17	19	3	1	1	1	1	1
187	18	15	15	15	7	4	2	2	1	0	1	1
188	20	14	14	18	16	13	3	1	3	1	1	1
189	17	16	14	18	19	24	3	2	4	0	0	0
190	20	18	16	17	18	16	3	1	2	0	1	1
191	14	17	15	17	12	17	3	1	2	0	1	1
192	18	14	14	16	12	12	2	2	3	0	2	1
193	14	10	13	18	14	12	3	2	1	0	0	0
194	18	16	18	18	18	8	3	1	2	0	1	1
195	10	9	8	9	16	16	3	2	1	0	1	1
196	19	16	18	15	14	2	3	2	1	1	1	1
197	15	12	0	0	15	9	2	2	1	0	1	1

198	12	12	9	15	16	10	2	1	2	1	1	1
199	16	15	16	18	20	20	2	2	3	2	2	1
200	15	17	15	18	16	9	3	2	1	0	2	1
201	19	15	19	15	19	19	2	1	5	0	1	1
202	13	10	7	10	9	6	2	2	5	5	2	1
203	15	14	16	16	10	27	2	2	3	1	1	1
204	19	19	19	17	13	10	3	1	2	1	1	1
205	17	16	16	16	16	16	2	2	5	4	2	1
206	17	14	14	18	18	12	2	1	1	1	1	1
207	19	13	16	16	13	9	2	2	1	1	1	1
208	12	9	12	14	10	21	2	2	1	0	0	0
209	16	15	15	17	14	13	2	2	1	1	1	1
210	8	6	12	13	6	7	2	2	2	0	0	0
211	8	12	12	15	15	13	2	2	4	1	2	1
212	15	12	12	14	12	3	3	2	1	0	0	0
213	17	14	14	16	9	15	3	2	4	0	2	1
214	18	16	15	15	16	16	3	2	4	1	2	1
215	17	10	14	15	12	16	3	1	2	0	1	1
216	20	14	17	18	15	24	2	2	1	0	0	0
217	19	19	16	18	19	15	3	2	1	0	1	1
218	3	10	15	14	15	14	2	2	5	3	1	1
219	3	8	11	11	10	13	2	2	4	3	2	1
220	16	13	14	17	16	20	2	2	1	0	1	1
221	15	16	18	15	19	9	2	2	1	1	1	1
222	13	14	17	17	9	33	2	2	1	0	2	1
223	15	16	12	12	10	14	2	2	1	0	0	0
224	11	9	13	13	13	10	2	2	2	0	1	1
225	20	17	17	16	19	22	2	2	1	0	0	0
226	15	12	15	15	14	10	2	2	2	0	0	0

227	14	10	14	16	13	12	2	2	2	1	1	1
228	19	12	17	15	13	5	2	2	5	0	2	1
229	19	18	17	16	16	10	2	2	1	0	1	1
230	16	15	16	16	16	12	2	2	2	0	2	1
231	16	9	13	16	10	6	2	2	2	0	0	0
232	9	12	16	15	13	12	2	2	2	1	2	1
233	8	8	13	14	12	5	2	2	1	0	0	0
234	12	7	9	12	9	16	3	1	1	0	2	1
235	17	12	15	16	15	23	2	2	1	0	1	1
236	11	11	11	10	15	13	2	2	1	0	2	1
237	16	15	13	17	18	10	3	1	2	0	0	0
238	18	13	15	17	19	24	3	2	2	1	1	1
239	20	14	13	17	13	7	3	1	6	3	2	1
240	6	7	5	12	9	1	2	2	4	0	2	1
241	15	8	13	19	17	11	2	2	5	1	1	1
242	3	10	13	17	15	17	2	1	2	0	0	0
243	12	11	12	18	8	13	3	1	4	0	0	0
244	17	11	16	16	11	4	3	2	1	0	0	0
245	17	11	15	15	5	9	3	2	1	0	1	1
246	6	6	12	14	8	17	3	1	1	0	0	0
247	18	16	14	14	14	13	3	1	4	0	1	1
248	18	9	12	16	13	15	3	2	1	1	1	1
249	14	12	10	11	14	6	3	2	1	0	0	0
250	17	9	14	13	14	17	3	2	1	0	0	0
251	19	17	16	17	19	19	3	2	1	0	1	1
252	19	17	17	16	18	21	3	1	2	0	2	1
253	19	17	17	16	17	14	3	2	1	1	1	1
254	11	13	17	17	16	12	2	2	4	1	1	1
255	14	13	10	12	7	10	3	1	1	0	1	1

256	19	17	17	15	16	11	3	1	2	0	1	1
257	19	14	15	18	18	14	3	1	2	0	2	1
258	12	9	14	14	18	16	3	2	1	0	0	0
259	10	12	11	16	15	23	3	1	1	0	0	0
260	20	17	17	18	19	13	3	1	3	3	1	1
261	19	12	17	13	18	12	3	1	1	0	1	1
262	20	19	19	16	19	14	3	1	3	0	1	1
263	18	16	17	17	15	19	3	2	2	1	2	1
264	19	11	15	13	8	10	3	2	3	0	0	0
265	20	15	16	16	14	6	3	2	1	0	1	1
266	19	17	15	17	18	16	2	2	2	0	1	1
267	18	11	14	17	14	25	2	2	4	0	0	0
268	13	17	17	17	16	21	2	2	1	0	1	1
269	8	11	13	17	18	19	2	2	2	0	1	1
270	15	12	16	18	18	21	2	2	2	0	1	1
271	18	17	17	17	18	14	2	2	2	0	1	1
272	16	13	14	19	15	13	2	2	1	0	0	0
273	18	16	16	18	18	9	2	2	4	0	2	1
274	9	8	11	16	13	11	2	2	3	1	2	1
275	10	11	11	17	15	12	2	2	2	0	1	1
276	8	6	11	16	16	12	2	2	2	0	1	1
277	10	11	14	17	14	7	2	2	2	0	1	1
278	19	16	16	11	13	23	2	1	2	1	1	1
279	5	13	12	16	13	13	2	2	1	0	0	0
280	11	12	14	15	16	10	2	2	4	0	2	1
281	12	14	16	17	16	20	2	2	5	2	2	1
282	16	11	16	15	15	7	2	2	2	0	2	1
283	9	9	7	14	11	21	2	2	1	0	1	1
284	17	15	16	15	16	17	2	2	1	1	1	1

285	18	15	18	17	19	16	2	2	1	1	2	1
286	12	13	15	17	16	25	2	2	3	0	2	1
287	19	15	17	16	16	26	2	2	1	0	0	0
288	19	15	16	17	15	11	2	2	1	0	2	1
289	19	18	17	18	16	17	2	2	3	0	2	1
290	17	14	17	16	14	27	2	2	3	0	2	1
291	16	14	11	17	14	14	2	2	3	0	1	1
292	19	17	20	17	16	16	2	1	1	1	2	1
293	18	15	19	18	18	10	2	2	2	0	1	1
294	16	9	15	18	16	20	2	2	2	0	0	0
295	18	17	15	17	15	21	2	2	2	0	2	1
296	15	13	16	16	13	15	2	2	1	0	0	0
297	15	12	8	17	13	15	2	1	1	1	1	1
298	17	13	12	14	10	10	2	1	3	3	2	1
299	15	13	12	15	18	13	2	2	6	6	2	1
300	13	15	17	17	16	16	2	2	4	2	1	1

Oceny zgodnie ze skalą

L. P.	K	O	R	A	U	E	K	O	R	A	U	E	K	O	R	A	U	E	K	O	R	A	U	E
	Wszyscy menadżerowie						I stopień						II stopień						III stopień					
1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	3	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	2	3	3	1	3	3	2	3	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	1	3	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	1	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	2	3	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14	1	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15	2	2	3	1	3	3	2	2	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17	3	3	1	1	2	1	3	3	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	2	2	3	3	1	1	2	2	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	2	3	2	1	3	3	2	3	2	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24	2	2	3	1	3	2	2	2	3	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

26	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	2	3	1	1	3	1	2	3	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	2	3	3	1	3	2	2	3	3	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	1	2	2	1	2	3	1	2	2	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	2	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	2	2	2	2	3	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	2	1	3	2	3	2	2	1	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
53	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	1	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

55	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
56	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
57	2	3	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
58	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
59	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
60	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
61	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
62	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
63	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
64	3	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
65	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
66	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
67	2	2	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
68	1	2	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
69	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
70	1	3	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	3	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
71	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
72	2	2	3	1	3	1	2	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
73	1	2	3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
74	2	3	2	1	1	3	2	3	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
75	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
76	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
77	1	2	3	2	3	1	1	2	3	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
78	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
79	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
81	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
82	2	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
83	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

84	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
85	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
86	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
87	3	2	3	1	1	3	3	2	3	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
88	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
89	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
90	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
91	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
92	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
93	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
94	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
95	2	3	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
96	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
97	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
98	1	2	1	2	3	3	1	2	1	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
99	2	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
100	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
101	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
102	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103	3	2	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
104	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
109	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
110	2	2	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
111	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
112	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

113	3	2	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	3	2	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0
114	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
115	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
116	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0
117	2	3	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	1	2	2
118	1	1	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	3
119	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	1
120	1	2	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	1	2	2
121	2	1	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	2	2
122	3	3	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	1	1
123	1	1	1	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	1
124	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2
125	2	3	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	3	2
126	2	1	3	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	2	3
127	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1
128	2	2	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	2	1
129	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1
130	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1
131	1	2	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	1	2
132	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1
133	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1
134	1	1	1	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	3	3
135	1	1	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	3
136	2	2	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	2	3
137	2	3	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	2	2	3
138	3	2	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	3	2	2	1
139	3	2	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	3	2	3	3
140	2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	1	1
141	2	3	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	2	2	2

142	2	1	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2	2	3
143	2	3	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	2	3
144	2	2	1	2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	1	3
145	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
146	1	1	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2
147	2	1	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	1	2
148	2	1	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	3	3
149	1	2	2	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	3	2
150	2	2	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	3
151	2	2	3	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	3	1
152	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	2
153	2	3	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	1	2	2
154	2	1	1	1	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	2	3
155	1	2	1	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	3	2
156	2	2	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	2
157	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1
158	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0
159	2	3	1	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	2	3	1
160	2	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	2	1	0	0	0	0
161	2	3	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	2	3	2	2	1	1	0	0	0	0
162	2	2	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	2	2	0	0	0	0
163	2	1	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	2
164	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	2
165	1	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	1	1
166	1	2	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	2	3
167	2	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	2	2
168	2	1	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2	2	2
169	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0
170	2	2	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	1	1	1

171	2	2	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3	3	3	
172	2	2	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	3	3	
173	3	2	2	3	1	2	0	0	0	0	0	0	3	2	2	3	1	2	0	0	0	0	0	0
174	2	3	3	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	1	3	2	
175	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0
176	2	2	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	1	3	3	
177	2	1	1	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	3	1	
178	1	2	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0
179	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0
180	2	2	3	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	3	1	2	2	0	0	0	0	0	0
181	2	3	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	2	1	
182	2	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	2	1	
183	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	2	
184	2	2	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	2	
185	2	3	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	2	3	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0
186	3	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	2	3	3	
187	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0
188	3	2	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	3	2	2	
189	2	2	1	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	3	3	3	
190	3	3	2	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	2	3	2	
191	1	3	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	2	1	2	
192	2	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0
193	1	1	1	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	2	1	
194	2	2	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3	3	1	
195	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	
196	2	2	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	1	2	1	
197	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0
198	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0
199	2	2	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0

200	2	3	2	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	3	2	1	
201	2	2	3	1	3	3	0	0	0	0	0	0	2	2	3	1	3	3	0	0	0	0	0
202	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
203	2	2	2	2	1	3	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	3	0	0	0	0	0
204	2	3	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	1	1
205	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0
206	2	2	1	3	3	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	3	3	1	0	0	0	0	0
207	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0
208	1	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0
209	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0
210	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
211	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0
212	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1
213	2	2	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	1	2
214	2	2	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	1	2	2
215	2	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	2
216	3	2	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	3	2	3	3	2	3	0	0	0	0	0
217	2	3	2	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	3	3	2
218	1	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	2	2	0	0	0	0	0
219	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0
220	2	2	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	2	3	0	0	0	0	0
221	2	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	2	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0
222	1	2	3	2	1	3	0	0	0	0	0	0	1	2	3	2	1	3	0	0	0	0	0
223	2	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0
224	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
225	3	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0
226	2	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0
227	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0
228	2	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0

229	2	3	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0
230	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0
231	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0
232	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0
233	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
234	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2
235	2	1	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0
236	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0
237	2	2	1	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	3	1
238	2	2	2	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	3	3
239	3	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	2	1	1
240	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
241	2	1	1	3	3	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	3	3	1	0	0	0	0	0	0
242	1	1	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0
243	1	1	1	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	1	2
244	2	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	2	1	1
245	2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	1	1
246	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2
247	2	2	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	2	2
248	2	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	1	2
249	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1
250	2	1	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	2	2
251	2	3	2	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	2	2	3	3
252	2	3	3	2	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	3	3
253	2	3	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	3	2
254	1	2	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0	1	2	3	2	2	1	0	0	0	0	0	0
255	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1
256	2	3	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	1	2	1
257	2	2	2	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	3	2

258	1	1	1	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	3	2
259	1	1	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	3
260	3	3	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	2
261	2	1	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	1	3	1	
262	3	3	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	2	3	2	
263	2	2	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	2	3	
264	2	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	1	1	
265	3	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	2	2	1	
266	2	3	2	2	3	2	0	0	0	0	0	2	3	2	2	3	2	0	0	0	0	0
267	2	1	1	2	2	3	0	0	0	0	0	2	1	1	2	2	3	0	0	0	0	0
268	1	3	3	2	2	3	0	0	0	0	0	1	3	3	2	2	3	0	0	0	0	0
269	1	1	1	2	3	3	0	0	0	0	0	1	1	1	2	3	3	0	0	0	0	0
270	2	1	2	3	3	3	0	0	0	0	0	2	1	2	3	3	3	0	0	0	0	0
271	2	3	3	2	3	2	0	0	0	0	0	2	3	3	2	3	2	0	0	0	0	0
272	2	2	1	3	2	2	0	0	0	0	0	2	2	1	3	2	2	0	0	0	0	0
273	2	2	2	3	3	1	0	0	0	0	0	2	2	2	3	3	1	0	0	0	0	0
274	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	0
275	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0
276	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0
277	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	0
278	2	2	2	1	1	3	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	3	0	0	0	0	0
279	1	2	1	2	1	2	0	0	0	0	0	1	2	1	2	1	2	0	0	0	0	0
280	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0
281	1	2	2	2	2	3	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	3	0	0	0	0	0
282	2	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	2	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0
283	1	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0
284	2	2	2	1	2	2	0	0	0	0	0	2	2	2	1	2	2	0	0	0	0	0
285	2	2	3	2	3	2	0	0	0	0	0	2	2	3	2	3	2	0	0	0	0	0
286	1	2	2	2	2	3	0	0	0	0	0	1	2	2	2	2	3	0	0	0	0	0

287	2	2	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	2	3	0	0	0	0	0
288	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0
289	2	3	3	3	2	2	0	0	0	0	0	0	2	3	3	3	2	2	0	0	0	0	0
290	2	2	3	2	2	3	0	0	0	0	0	0	2	2	3	2	2	3	0	0	0	0	0
291	2	2	1	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	1	2	2	2	0	0	0	0	0
292	2	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0
293	2	2	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	2	2	3	3	3	1	0	0	0	0	0
294	2	1	2	3	2	3	0	0	0	0	0	0	2	1	2	3	2	3	0	0	0	0	0
295	2	3	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	2	3	2	2	2	3	0	0	0	0	0
296	2	2	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	1	2	0	0	0	0	0
297	2	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	1	2	0	0	0	0	0
298	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0
299	2	2	1	1	3	2	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	3	2	0	0	0	0	0
300	1	2	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	2	3	2	2	2	0	0	0	0	0

52	11	15	14	18	20	22	1	1	5	3	1	2	2
53	15	18	12	13	18	8	1	2	3	1	1	2	2
54	17	15	15	16	19	19	1	1	7	1	1	2	2
55	15	16	17	18	18	21	1	2	5	1	1	2	4
56	18	18	14	16	20	27	1	1	5	1	1	2	2
57	10	16	15	19	19	15	1	1	7	3	1	1	2
58	20	16	18	19	19	31	1	2	3	1	1	1	1
59	19	17	14	19	19	20	1	1	4	1	1	2	2
60	14	14	15	18	17	15	1	2	4	1	1	2	2
61	15	16	15	20	18	18	1	2	3	1	1	2	2
62	13	18	12	19	18	23	1	2	2	1	1	3	3
63	19	16	18	19	19	24	1	1	2	1	1	1	4
64	20	18	15	14	12	18	2	2	5	1	2	1	2
65	15	13	18	16	18	15	2	2	6	2	2	1	4
66	9	8	7	16	16	18	1	2	7	2	2	1	2
67	20	15	20	18	19	18	2	1	4	2	2	1	2
68	19	17	20	19	16	20	2	1	6	1	2	1	2
69	19	19	18	17	18	12	2	1	5	4	2	1	2
70	18	16	13	17	15	27	1	1	3	1	2	1	2
71	18	18	16	15	17	19	2	1	6	4	2	1	2
72	20	18	19	16	17	7	1	1	3	1	2	1	2
73	10	15	18	19	19	27	1	2	3	1	1	1	3
74	17	17	18	19	18	16	3	2	5	1	1	1	4
75	19	17	14	19	18	18	3	2	4	1	1	1	1
76	17	14	16	18	16	11	3	2	5	2	1	1	4
77	20	15	19	16	17	21	3	2	2	1	1	1	2
78	13	12	14	16	17	18	1	2	2	1	1	2	4
79	20	14	18	17	16	20	3	2	2	1	1	1	4
80	18	17	19	19	15	10	1	1	3	2	1	1	4

A Polish Doctor of Philosophy Myroslav Chapka in the book *Psychological basis of a manager's training* presents the results of his own research in the psychological sphere of present-day managers' training who have various official ranks and professional competence grades. The matter concerns revealing and estimating of professionally significant qualities and features of the individual, which determine the effectiveness of his management activity at different functional levels. Theoretical and experimental aspects of the research presented in the book and original complex psycho diagnostic methods, developed by the author in order to fulfill its professional-graphical tasks, can be used by scientists in further research of psychological and management pedagogic problems.

Навчальне видання

Чапка Мирослав

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРА**

(Професіографічне дослідження)

Монографія

Educational edition

Чапка, Myroslav

**PSYCHOLOGICAL BASIS OF
A MANAGER'S TRAINING**

(Professional-graphical research)

Monograph

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*

Редактор *О. Б. Лисицька*

Коректор *А. А. Карпова*

Комп'ютерне верстання *С. В. Фадєєв, А. В. Цебрєнко*

Оформлення обкладинки *Д. А. Бутейко*

Підп. до друку 27.07.02. Формат 60×84₁₆. Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. 10,92. Обл.-вид. арк. 10,00. Тираж 500 пр.

Видавець і виготовлювач тиражу

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*