

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
В.Н.КАРАЗІНА

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ

КАФЕДРА Загальної психології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Стиль керівництва та ефективність українських керівників у зв'язку
з їхніми особистісними характеристиками»

Студентки 2 курсу групи ПС-61
другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми «Психологія»
за спеціальністю 053 – психологія

Корулик Н.В.

Керівник: доц. кафедри загальн
психології, к. психол. наук Гімаєва Ю.А.

Чотирьохрівнева шкала оцінювання

Кількість балів

Члени комісії _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ СТИЛІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИЦТВА	5
1.1. Стилї керівництва та їхня ефективність у психологічній науці	5
1.2. Специфіка стилів керівництва та ефективності управління у контексті статі та сфери діяльності	9
1.3 Залежність ефективності та стилю керівництва від особистісних характеристик керівника	12
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ВИБІРКИ ТА МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	18
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИКІВ У ЗВ'ЯЗКУ З ЇХНІМИ ОСОБИСТІСНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ В КОНТЕКСТІ СТАТІ ТА СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ	22
3.1 Виявлення та аналіз ефективності керівництва в контексті статі та професійної сфери.	22
3.2. Виявлення та аналіз стилів керівництва в контексті статі та професійної сфери. Регресійний аналіз залежності ефективності керівників від стилю керівництва.	24
3.3. Порівняльний аналіз особистісних характеристик керівників за сферами діяльності та статями	30
3.4. Дослідження взаємозв'язку ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі та професійної сфери	37
3.5. Регресійний аналіз взаємозв'язку ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі та професійної сфери	43
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
АНОТАЦІЇ	63
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна ситуація в Україні, що характеризується воєнними подіями, соціальними викликами та активізацією ролі жінок у політичному, громадському й діловому житті, формує нові суспільні запити на переосмислення статевих аспектів керівництва. Зростає потреба у керівниках із гнучким та ефективним стилем управління, що, в свою чергу, зумовлює необхідність поглибленого психологічного аналізу чинників, які визначають ці характеристики. Попри значну кількість зарубіжних наукових праць, проблема ефективності чоловічого та жіночого керівництва в українському соціокультурному контексті залишається недостатньо дослідженою.

Як зазначала Л.М. Карамушка [6, с.67], стиль керівництва допомагає узгодити індивідуальні особливості керівника з вимогами діяльності, забезпечуючи ефективну та гармонійну взаємодію як із роботою, так і з оточенням. Зокрема, потребує подальшого наукового осмислення поєднання таких змінних, як стиль керівництва, його ефективність, стать, сфера діяльності та особистісні детермінанти.

Метою кваліфікаційної роботи є виявлення взаємозв'язків ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками залежно від статі і сфери діяльності.

Об'єкт дослідження - особистість керівника.

Предмет дослідження - зв'язок стилів та ефективності керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі та професійної діяльності.

Гіпотези дослідження: 1) Немає статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками в ефективності керівництва, 2) Стиль керівництва не залежить від статі, 3) Стиль керівництва є предиктором щодо ефективності керівництва, 4) Особистісні характеристики є предиктором щодо стилю керівництва.

Завдання дослідження

1. Проаналізувати теоретичні підходи до понять стилів і ефективності керівництва, їх статевої та особистісної специфіки.
2. Виявити домінуючі стилі керівництва та ефективність керівників на основі самооцінки. Проаналізувати їх в залежності від статі та сфери діяльності.

- Провести регресійний аналіз залежності ефективності від стилю керівництва.
3. Виявити ставлення до своєї роботи та до підлеглих, стиль міжособистісних відносин та схильність до нарцисизму, проаналізувати їх в контексті статі та сфери діяльності.
 4. Дослідити взаємозв'язок ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі та професійної сфери.
 5. Провести регресійний аналіз взаємозв'язку ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі та професійної сфери.

В роботі використовуються наступні **методи дослідження**.

Теоретичні методи: аналіз літературних джерел, порівняння, узагальнення.

Емпіричні методи: спеціалізована Анкета для самооцінки ефективності керівництва, Методика оцінки стилю керівництва (О. В. Козловської, А.Й. Романюка, В.І. Урунського), Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі, Метод Семантичного диференціалу (Ч. Осгуд в адаптації Яновської С.Г. Севост'янова П.О. та Туренко Р.Л.) для оцінки ставлення до власної керівної роботи та ставлення до підлеглих, Скорочена українська версія «Опитувальника особистісного нарцисизму» (NPI-14), адаптована Пилат Н. І., Сенік О. М. та Кривенко І. С.

Статистичні методи: кількісні характеристик вибірки, t-критерій Стюдента, U-критерій Манна-Уїтні, дисперсійний аналіз, кореляційний аналіз за Спірменом, регресійний множинний аналіз.

Характеристика вибірки: у дослідженні взяли участь 144 керівники (70 жінок і 74 чоловіків) у віці від 25 до 60 років з керівним досвідом не менше 2 років, що є представниками наступних сфер: органи місцевої влади (47 осіб), неурядових гуманітарних організацій (45 осіб) та малого бізнесу (52 осіб). Розподіл представників різної статі у кожній сфері є збалансованим (в межах 45-55%).

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані в: підготовці та розвитку керівників з урахуванням статевої специфіки, формуванні програм лідерства в організаціях, гендерній політиці та кадровому менеджменті, психологічному консультуванні керівників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ СТИЛІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИЦТВА

1.1 Стилi керівництва та їхня ефективність у психологічній науці

Аналіз літературних джерел, проведений Саврук О.Ю., показує, що в зарубіжних публікаціях відсутнє чітке розмежування між поняттями «стиль лідерства» та «стиль керівництва» — їх часто розглядають як взаємопов'язані або тотожні. Крім того, стиль і метод керівництва подаються як єдиний цілісний підхід, без виокремлення специфічних ознак, притаманних саме стилю керівництва [16]. Тож, аналізуючи зарубіжні літературні джерела ми також не будемо розмежовувати ці поняття.

Слід також зауважити, що терміни «менеджмент», «керівництво» та «управління» мають дещо розмитий науковий статус через широке використання в різних галузях знань — економіці, психології тощо — та наявність численних трактувань. Менеджмент, зазвичай, розглядається як одна з форм управління і передбачає цілеспрямований вплив на колектив або окремих виконавців задля досягнення визначених цілей і виконання завдань. Термін «управління» зазвичай вживається у зв'язку з конкретним об'єктом чи процесом (наприклад, управління виробництвом, діяльністю компанії тощо). Керівництво ж є інтегративною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси на підприємстві та в організації [8], [12].

Стиль керівництва є індивідуальною ознакою, оскільки він формується на основі особистісних характеристик конкретного керівника, відображає його унікальний підхід до взаємодії з підлеглими та прийняття управлінських рішень. В процесі професійної діяльності стиль трансформується в неповторний тип керівництва, який неможливо точно відтворити іншою особою [6].

На основі аналізу наукових джерел поняття «стиль керівництва» можна уточнити як модель поведінки керівника у стосунках із підлеглими, що змінюється залежно від ситуації, охоплює його психологічні особливості та орієнтована на досягнення цілей. Поведінка при цьому розглядається як система дій, способів взаємодії та вчинків, що відповідають визначеним нормам [3].

Керівну діяльність умовно можна поділити на формальні та неформальні

процеси. Формальна складова охоплює організацію роботи згідно з визначеними планами, цілями та ієрархічною структурою управління. Неформальні процеси, своєю чергою, стосуються міжособистісних відносин між членами колективу, які формуються під впливом низки соціальних, психологічних і ситуативних чинників.

Цей поділ дозволяє стверджувати, що для успішної реалізації групової діяльності необхідна наявність відповідних компетенцій, які забезпечують ефективну взаємодію на кожному з рівнів. Зокрема, у формальній сфері ключову роль відіграє професійна компетентність особистості, яка займає керівну посаду та виконує функції контролю за виконанням завдань. Натомість у неформальній сфері вагоме значення мають розвинені навички міжособистісної взаємодії [6].

На основі комплексного аналізу джерел українські науковці в своїх дослідженнях виділили наступні стилі керівництва: Н.Т. Мала - за різними ознаками (додаток А) [12]. Перерва [19] та Іщенко М. І., Міщук Є. В., Ільченко В. О., Шаповал О. В. [5] - за поведінковими (додаток Б) та ситуаційними параметрами (Додаток В). Але жодна з цих класифікацій не дає повної картини стилю лідерства та ефективності керівництва.

Однак, незважаючи на широке розмаїття класифікацій стилів керівництва найчастіше поняття «стиль керівництва» та його наукове вивчення пов'язують з іменем Курта Левіна. Під його керівництвом було проведено класичний експеримент, у результаті якого були виокремлені три основні стилі управління: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) та ліберальний (дозвільний) [16].

Авторитарний стиль керівництва характеризується надмірною концентрацією влади в руках одного керівника та мінімальним залученням підлеглих до процесу прийняття рішень. Авторитарному стилю притаманні жорсткі адміністративно-командні підходи, домінування одноосібного управління й єдиноосібне ухвалення рішень. Керівники такого типу орієнтовані насамперед на сувору дисципліну та жорсткий контроль, який ґрунтується переважно на авторитеті або примусі. Ініціатива працівників не заохочується, ентузіазм часто ігнорується або навіть пригнічується. Право на висловлення ідей та оцінку результатів належить виключно керівнику. Автократичні лідери

нерідко проявляють різкість, владність, недовіру та нетерпимість до критики. Такий стиль управління може слугувати прикриттям професійної або управлінської некомпетентності, а внаслідок систематичного придушення активності персоналу - трансформується у тиранічну модель, що призводить до зниження відповідальності, самостійності та ініціативності працівників. Однак у кризових ситуаціях, коли необхідно оперативно ухвалити важливе рішення та взяти на себе повну відповідальність, авторитарний стиль керівництва може виявитися особливо ефективним [6], [16].

Ліберальний стиль керівництва характеризується високою увагою до індивідуальних професійних і особистісних особливостей підлеглих. У межах цього стилю завдання розподіляються з урахуванням здібностей та потенціалу співробітників, а основна роль керівника полягає в тому, щоб створити умови для максимальної самореалізації працівників. Такий підхід виявляється особливо ефективним у спеціалізованих, творчих колективах, очолюваних компетентними фахівцями. Водночас у надзвичайних ситуаціях, де потрібні швидкі й чіткі індивідуальні рішення, ліберальний стиль може виявитися малоефективним. Його надмірне використання також створює ризик перекладання відповідальності працівниками на керівника в разі невдач. Цей стиль добре сприяє розвитку ініціативи та внутрішньої мотивації персоналу, однак за відсутності чітких меж може перетворитися на потурання [6], [16].

Демократичний стиль керівництва вирізняється децентралізацією влади, колегіальністю у прийнятті рішень та активним заохоченням ініціативи й самоконтролю з боку працівників, що сприяє конструктивним і довірливим відносинам у колективі. Його основою є повага й партнерська взаємодія між керівником і підлеглими, що позитивно впливає на професійні стосунки в колективі. Влада, відповідальність та ініціатива розподіляються між усіма рівнями управління, а керівники регулярно інформують співробітників про важливі питання, враховують їхню думку та захищають інтереси персоналу. Демократичний стиль сприяє створенню комфортної психологічної атмосфери та дозволяє ефективно поєднувати цілі організації з мотивацією працівників, особливо в умовах стабільного планування. Варто зазначити, що поділ стилів керівництва є відносним — на практиці один і той самий керівник може

поєднувати риси кількох стилів залежно від ситуації [6], [16].

Описані стилі керівництва цікавлять нас з позиції дослідження відмінностей в контексті статі та професійної сфери в сучасних українських реаліях.

1.2 Специфіка стилів керівництва та ефективності управління у контексті статі та сфери діяльності.

В цьому розділі ми проаналізуємо нюансований вплив статі на стилі керівництва та ефективність, спираючись на мета-аналітичні висновки, одночасно розглядаючи поширені гендерні стереотипи.

Аналізуючи ефективність керівництва, Ф. Фідлер підкреслював, що вона зумовлена не лише особистісними характеристиками керівників, а й ситуативними чинниками. Саме тип ситуації, контекст взаємодії керівника та підлеглих та рівень контрольованості за виконанням завдань безпосередньо впливають на те, який стиль виявиться результативнішим у конкретних умовах [38]. У контексті ефективності керівництва та визначення стилю проведено чимало досліджень, спрямованих на виявлення відмінностей між чоловіками та жінками.

Як термін, гендер стосується соціуму та позначає приписування кожній статі певних рис, тобто того, що вважається нормативним або очікуваним у поведінці чоловіків і жінок. Якщо чоловіча та жіноча — це терміни для позначення біологічної статі, то відповідниками для гендеру є маскулінність і фемінінність; отже, сукупність маскулінних або фемінінних якостей в індивіді і є його гендером [23].

Мета-аналізи, проведені Eagly & Johnson (1990) [31], Eagly A. H., Karau S. J., Makhijani (1995) [33] M.G Paustian-Underdahl (2012) [39], а також дослідження B.Dwiri, K.Okatan (2019) [30], Dastane (2020) [29] виявили несуттєву гендерну різницю в ефективності лідерства при розгляді всіх контекстів разом. Це спростовує уявлення про те, що одна стать є за своєю природою більш ефективною.

Українські дослідники також дійшли подібних висновків. Так, порівняльний аналіз чоловічого та жіночого керівництва дозволяє стверджувати,

що жінки-керівниці не лише не програють чоловікам-керівникам, але інколи діють більш ефективно, що забезпечує більш стійкі умови роботи. Чоловіки, порівняно з жінками, більше цінують якості, що забезпечують ефективність професійної діяльності та організації взаємодії у колективі; керівники-жінки вище оцінюють морально-етичні якості та комунікативні навички. Чоловічий стиль є більш ефективним в структурованих ситуаціях та при легких завданнях або в ситуаціях з високою мірою невизначеності, а жіночий стиль дає найбільшу ефективність у рутинних, стабільних умовах [22]. Тож нами було прийняте рішення також дослідити цей аспект в сучасних українських реаліях.

Багато зарубіжних та вітчизняних досліджень підтверджують, що чоловіки та жінки демонструють різні стилі керівництва. Жінки більш схильні до демократичного стилю управління й менш авторитарні у порівнянні з чоловіками [29], [32]. Якщо чоловіки орієнтовані на завдання, то жінки — на людей. Багато опитувань також вказують на те, що жінки є кращими лідерами змін, ніж чоловіки. Жінки-керівниці отримують вищі оцінки за трансформаційні дії [30], [31] і надають перевагу демократичному та трансформаційному стилям керівництва більше, ніж чоловіки [42]. Вони частіше здобувають визнання й довіру, оскільки демонструють більше позитивних дій порівняно з чоловіками [33].

Попри це, деякі обмеження знижують ефективність жінок-керівниць: коли вони намагаються активно впливати на своїх підлеглих, це нерідко викликає ворожу реакцію [38]. Крім того, для досягнення високої ефективності в умовах сучасного ринку необхідне поєднання як маскулінних, так і фемінінних якостей.

Українські дослідження [1], [17] також підтверджують, що значних відмінностей між чоловіками та жінками в ефективності керівництва немає: в одних обставинах та ролях ефективніші чоловіки, в інших — жінки. Розглядаючи відмінностей у стилях, дослідження показали, що, всупереч гендерним стереотипам, жіночі та чоловічі лідери не відрізнялися суттєво за орієнтацією на завдання чи міжособистісні відносини в організаційних дослідженнях. Однак жінки, як правило, приймали більш демократичний стиль і менш автократичний стиль, ніж чоловіки, у різних типах досліджень.

Результати українських дослідження також вказують, що жінки-керівниці

частіше виявляють емпатію та схильність турбуватися про розв'язання особистих та сімейних проблем підлеглих та краще підтримують сприятливий психологічний клімат, в той час як чоловіки більш схильні чітко формулювати мету та завдання, приймати рішення в критичних ситуаціях та визначити стратегію розвитку організації [1].

Огляд зарубіжних досліджень [28]-[30] також виявив кілька контекстуальних факторів, що впливають на ефективність :

- Час: Хоча загальний вплив був несуттєвим, новіші дослідження (2019-2020pp) показали, що жінки були дещо ефективнішими лідерами, що свідчить про те, що визначення успішності керівництва стали більш гендерно-нейтральними.
- Галузь: Чоловіки сприймалися як більш ефективні в "маскулінних" та чоловічих галузях (уряд, військові), тоді як жінки були ефективнішими в "фемінних" та жіночих галузях (соціальні послуги, освіта) та в бізнес-середовищі.
- Рівень керівництва: Чоловіки були дещо ефективнішими на нижчих керівних рівнях/позиціях, тоді як жінки були ефективнішими в ланці та дещо ефективнішими на вищих керівних позиціях.
- Стать оцінювачів: Оцінювачі, як правило, вважали керівників своєї статі більш ефективними, хоча загальний ефект був несуттєвим. Чоловіки оцінювали себе значно ефективнішими, ніж жінки.

Аналітичне виявлення загальної несуттєвої статевої різниці в ефективності керівництва є важливим висновком, який кидає виклик стійким суспільним стереотипам, що часто характеризують керівництво як "маскулінне". Однак, значні впливи *часу, галузі та рівня керівництва* розкривають складнішу картину. Тенденція до сприйняття жінок як ефективніших у нових дослідженнях та на вищих керівних рівнях, особливо в бізнес-середовищі, свідчить про те, що з розширенням лідерських ролей жінок та еволюцією суспільних уявлень їхня ефективність все більше визнається. Модель "подвійних стандартів компетентності" може пояснити, чому жінки на найвищих рівнях сприймаються як винятково компетентні — їм часто доводиться бути надзвичайно компетентними, щоб подолати існуючі бар'єри для досягнення цих позицій [2],

[9], [20].

Феномен «скляної стелі» є одним із ключових соціально-психологічних чинників, що впливають на особливості керівної діяльності та формування стилів керівництва у жінок. Під «скляною стелею» розуміють комплекс прихованих культурних бар'єрів, які не мають формального характеру, але обмежують можливості жінок у просуванні до вищих щаблів влади, бізнесу чи організаційного управління. Наукові дослідження вказують, що ці бар'єри включають як упередження щодо компетентності жінок-керівниць, так і стереотипні очікування щодо «прийняттого» стилю поведінки для жінки у професійному середовищі. У результаті жінки часто потрапляють у ситуацію «подвійних стандартів»: з одного боку, від них очікують м'якості, підтримки та комунікативності, а з іншого — вони повинні демонструвати рішучість, твердість та конкурентність, щоб відповідати формальним вимогам керівної посади [16], [22], [23].

Наявність скляної стелі впливає не лише на ймовірність доступу жінок до керівних ролей, а й на їхній стиль керівництва. Під тиском соціальних очікувань жінки керівниці часто змушені коригувати власну поведінку, демонструючи більш збалансований, гнучкий або навіть «комбінований» стиль, який поєднує демократичність та емпатійність і водночас необхідну жорсткість. Дослідження показують, що ця «адаптивність» не є добровільною стратегією, а формується як реакція на гендерні виклики в робочому середовищі, де будь-які прояви «нетипової» поведінки жінки можуть сприйматися критичніше, ніж аналогічна поведінка чоловіка. Таким чином, скляна стеля створює ситуацію підвищеного контролю та очікувань, що спотворює природні керівні стилі жінок і змушує їх працювати в умовах постійного підтвердження своєї компетентності. [29].

Крім того, скляна стеля впливає на оцінку ефективності керівництва. Жінки у високих посадах часто стикаються з упередженим сприйняттям результатів їхньої діяльності: їхні успіхи частіше приписуються зовнішнім факторам або командній роботі, тоді як невдачі - особистісним недолікам. Це ускладнює формування позитивного іміджу керівниці та може позначатися на внутрішній мотивації. У певних сферах, зокрема у політиці та державному управлінні, ці бар'єри проявляються особливо сильно. Натомість у

гуманітарному секторі скляна стеля значно слабша, адже культурні норми цієї сфери більше спрямовані на співпрацю та соціальну рівність [21], [26].

Узагальнюючи, феномен скляної стелі є не лише соціальною проблемою, але й вагомим психологічним чинником, що визначає як стилі керівництва, так і суб'єктивну та об'єктивну ефективність управлінської діяльності жінок. Він формує контекст, у якому функціонують керівники-жінки, змінює структуру управлінських стратегій та підсилює вимоги до професійної поведінки.

На нашу думку, ефективність керівника визначається не статтю чи обраним стилем керівництва, а насамперед особистісними характеристиками та рівнем професійної компетентності. Ми також вважаємо, що стиль керівництва формується не під впливом статевих ознак, а під впливом особистісних характеристик, суспільних вимог та вимог середовища, пов'язаних зі сферою професійної діяльності, а також специфіки поточних управлінських обставин.

Сфера професійної діяльності також є суттєвим фактором, що впливає на стиль і ефективність керівництва. Особливості організаційного середовища, рівень структурованості, характер цілей та соціально-психологічний контекст визначають вимоги до поведінки керівника й тип взаємодії з підлеглими [6].

У більш структурованих системах ефективними виявляються директивні та ієрархічно орієнтовані стилі (тобто авторитарний стиль), тоді як у гнучких, інноваційних чи гуманітарних середовищах більш результативними є демократичні та партнерські форми керівництва (демократичний стиль). Таким чином, сфера діяльності опосередковує зв'язок між особистісними характеристиками керівника та ефективністю управління, визначаючи оптимальні моделі лідерської поведінки.

Роль керівника у сфері публічного управління та адміністрування полягає у впливі не лише на колектив, який він веде, але і всієї громади для ефективного досягнення поставлених цілей. У науковій літературі публічне управління, як управління людськими ресурсами, загалом окреслено як процес використання влади для формування цілей колективу та громади, демонстрація мотивуючої поведінки, яка орієнтована на досягнення цих цілей. Це здатність сприяти змінам на суспільному рівні. Завданням органу місцевої влади є досягнення суспільно

значущої мети розвитку громади. [8].

1.3 Залежність ефективності та стилю керівництва від особистісних характеристик керівника

Як зазначала Л.М. Карамушка, особистісні характеристики керівника відіграють ключову роль у формуванні його стилю керівництва та визначають рівень управлінської ефективності. Такі риси, як емоційна стабільність, комунікативність, рівень самоконтролю, ставлення до підлеглих і схильність до домінування чи співпраці, безпосередньо впливають на спосіб прийняття рішень, стиль взаємодії та мотивацію колективу. Гармонійне поєднання цих характеристик сприяє прояву демократичного стилю лідерства і підвищує ефективність управління, тоді як дисбаланс чи надмірна вираженість окремих рис можуть зумовлювати авторитарні або ліберальні тенденції, що знижує результативність керівництва [6].

Важливим аспектом є те, що різні стилі керівництва - авторитарний, демократичний, ліберальний, - виявляють різні зв'язки з певними особистісними характеристиками. Авторитарний стиль частіше асоціюється з високою домінантністю, прагненням контролю, низьким рівнем емпатії, авторитарним типом міжособистісної комунікації та агресивністю. Ліберальний стиль корелює з низькою мотивацією до контролю, певною емоційною дистанцією та інколи - з униканням відповідальності. Демократичний стиль, навпаки, пов'язаний із високим рівнем комунікативних навичок, довірою до підлеглих, емоційною зрілістю та здатністю до співпраці [28].

Зв'язок між особистісними рисами й ефективністю керівництва розглядається як опосередкований вибором стилю управління. Наприклад, висока добросовісність і розвинуті комунікативні навички підсилюють ефективність демократичного стилю, тоді як імпульсивність або агресивність можуть посилювати авторитарні тенденції, але водночас знижувати довгострокову результативність. Деякі дослідження вказують, що ефективність керівника значною мірою залежить від гнучкості стилю управління, тобто здатності адаптувати поведінку до вимог ситуації та складу колективу. Таким чином, не окремі риси, а їхня системна узгодженість та взаємодія зі стилем

керівництва визначають управлінську успішність [43].

Суттєвого значення набуває також контекст діяльності. У різних професійних сферах той самий стиль керівництва може мати різну результативність: авторитарний стиль у кризових умовах забезпечує швидкість прийняття рішень, але може бути неефективним у гуманітарних чи творчих організаціях; демократичний стиль сприяє залученості персоналу, проте потребує високої автономності підлеглих; ліберальний стиль може бути ефективним у середовищах із високою професійною компетентністю команди, але стає деструктивним у низькоструктурованих колективах. Це свідчить про те, що ефективність керівника неможливо розглядати ізольовано від ситуативних чинників, а особистісні риси слід аналізувати у взаємодії з особливостями середовища[6], [16].

Узагальнюючи, сучасна наукова література підтверджує, що особистісні характеристики керівника є важливими предикторами стилю управління, а через нього - і ефективності керівництва. Однак їхній вплив не є прямолінійним і визначається сукупністю індивідуальних, поведінкових та контекстуальних чинників. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до оцінювання управлінської компетентності, який враховує як стабільні психологічні риси, так і динамічні особливості взаємодії керівника з організаційним середовищем.

Стиль міжособистісної комунікації є важливим чинником, що визначає як ефективність управління, так і прояви стилів керівництва. Відкритий, доброзичливий і партнерський стиль комунікації сприяє формуванню демократичного лідерства, підвищує довіру, згуртованість колективу та результативність спільної діяльності. Натомість авторитарний або дистанційований стиль спілкування обмежує взаємодію, знижує мотивацію підлеглих і може зменшувати загальну ефективність управлінського процесу [40].

Ставлення керівника до своєї керівної роботи наступним чином впливає на ефективність його управління:

- Керівник, який щиро зацікавлений у своїй справі, демонструє вищу залученість, працездатність, ініціативність і стійкість до стресу. Це прямо впливає на здатність до ухвалення рішень, керування командою та

досягнення цілей.

- Позитивна внутрішня і зовнішня мотивація формує позитивне ставлення до роботи підвищує внутрішню відповідальність за результати, що стимулює розвиток особистих і професійних якостей і покращує взаємини керівника з підлеглими.
- Негативна мотивація формує тривожне ставлення до роботи. У стані гострого стресу керівник може мобілізувати сили, зосередитися, діяти швидко — але такий ефект є нетривалим і виснажує як самого керівника, так і його підлеглих. Страх провалу може бути мотиватором до самодисципліни — але знову ж, у межах, поки не настає хронічна втома або апатія. Така мотивація з часом знижує ефективність і призводить до вигорання [43].

Щодо впливу особистого ставлення до роботи на стиль керівництва, то аналіз літературних джерел [14]-[16] вказує на те, що:

- Високий рівень залученості часто корелює з демократичним або трансформаційним стилем, де керівник прагне розвивати команду, делегує повноваження та підтримує відкриту комунікацію.
- Байдуже або формальне ставлення до роботи часто веде до авторитарного або ліберального стилю: у першому випадку керівник прагне контролювати все без глибокого залучення, у другому — навпаки, дистанціюється від відповідальності.
- Стиль гнучко адаптується до ситуації, якщо керівник цінує роботу та готовий змінювати підходи відповідно до завдань і особливостей команди.

Ставлення керівника до своєї діяльності — це внутрішній регулятор, який визначає, наскільки він буде ефективним, натхненним, відповідальним і який стиль керівництва обере як найбільш природний і продуктивний для себе та своєї команди.

Ставлення керівника до підлеглих є важливим психологічним чинником, що формує взаємодію в колективі та впливає на стиль управління [11], [15]. Керівники, які демонструють позитивне, підтримуюче та емпатійне ставлення, схильні до використання демократичного та партнерського стилю керівництва. Таке ставлення взаємодіє з особистісними характеристиками керівника — зокрема з його міжособистісним стилем і рівнем нарцисизму — і сприяє

колективному прийняттю рішень, підвищенню мотивації та залученості співробітників, а також формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

У випадках, коли керівник проявляє нейтральне або дистанційне ставлення до підлеглих, це може поєднуватися з домінантними чи індивідуалістичними рисами особистості, що часто проявляється у більш авторитарному або ліберальному стилі керівництва. Відсутність підтримки та зворотного зв'язку з боку керівника знижує рівень залученості та мотивації персоналу, що негативно впливає на ефективність управлінської діяльності та результативність колективу. Таким чином, ставлення керівника до підлеглих виступає важливим модератором між особистісними характеристиками та проявом стилю управління, визначаючи ефективність колективної діяльності.

Схильність до нарцисизму є однією з особистісних характеристик, що може суттєво впливати на стиль керівництва та його ефективність [14]. Помірний, соціально адаптивний нарцизм у керівників сприяє підтриманню авторитету, впевненості у власній компетентності та прийняттю рішень, не порушуючи взаємодії з підлеглими, що підвищує результативність управлінської діяльності.

Високий рівень нарцисизму може проявлятися у демонстративній домінантності, схильності до контролю та фокусі на власному статусі, що сприяє авторитарному стилю керівництва. У таких випадках ефективність управління часто залежить від специфіки діяльності: у підприємницьких сферах він може стимулювати результативність, тоді як у гуманітарних середовищах надмірний нарцизм може знижувати ефективність через конфліктність або обмежену здатність до співпраці [19].

Висновки до 1 розділу

1. У результаті аналізу наукової літератури встановлено, що ефективність керівництва є багатофакторним феноменом, який залежить від поєднання індивідуально-психологічних характеристик керівника, обраного стилю керівництва, особливостей організаційного середовища та соціально-культурного контексту. Виявлено, що стиль керівництва суттєво впливає на

ефективність управлінської діяльності, зокрема на рівень задоволеності підлеглих, згуртованість колективу та досягнення організаційних цілей. Сучасні дослідження підкреслюють важливість гнучкості стилю керівництва, здатності поєднувати орієнтацію на завдання та на людей, а також розвивати емоційний інтелект і навички комунікації. Найефективнішим стилем керівництва вважається демократичний стиль.

2. Аналіз наукових джерел щодо статевої особливості керівництва має суперечливий характер, однак більшість дослідників вважають, що гендерні відмінності у керівництві проявляються у схильності жінок-лідерок до більш демократичного, співпрацюючого стилю, орієнтованого на підтримку й розвиток персоналу, тоді як чоловіки частіше демонструють авторитарний стиль, директивність і зосередженість на результаті. Водночас ефективність керівництва не визначається статтю, а залежить від відповідності стилю конкретній ситуації та особливостям організації.

3. Особливу роль у формуванні стилю та ефективності керівництва відіграють особистісні характеристики керівника. Численні дослідження підтверджують взаємозв'язок сфери діяльності та специфіки поведінки керівників.

РОЗДІЛ 2

МАТЕРІАЛИ І МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Характеристика вибірки

У процесі планування дослідження, з метою забезпечення повноти та різнобічності аналізу, було прийнято рішення включити до вибірки несхожі сфери діяльності. Такий підхід дозволив охопити ширший спектр управлінських практик, що, своєю чергою, сприяє більш глибокому розумінню особливостей стилів керівництва в сучасному українському контексті. Відповідно, до дослідження було залучено представників таких сфер: органи місцевої влади, неурядові гуманітарні організації (НУО), малий бізнес.

Участь у дослідженні взяли керівники, що працюють у південних та східних регіонах України. Збір даних здійснювався відповідно до етичних норм та стандартів наукового дослідження.

В дослідженні взяло участь 144 керівника, яких ми розділили на стать та сферу. Таким чином ми отримали дані від 70 жінок та 74 чоловіків, що забезпечує гендерний баланс у вибірці. Розподіл учасників за сферами професійної діяльності подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Статистичні дані вибірки за статями та сферами

Сфера	Чоловіки	Жінки	Загалом
Органи місцевої влади	22 (47%)	25 (53%)	47 (33%)
Неурядові громадські організації (НУО)	22 (49%)	23 (51%)	45 (31%)
Малий бізнес	28 (54%)	24 (46%)	52 (36%)

Усі респонденти мають щонайменше два роки досвіду управлінської діяльності. Віковий діапазон учасників становить від 25 до 60 років. Середній вік керівників в залежності від сфери діяльності розподіляється наступним чином: в органах місцевого самоврядування - 49 років, у представників неурядових організацій (НУО) - 40 років, серед керівників малого бізнесу - 41 рік. Середній

вік респондентів за ознакою статі: жінки - 45,5 роки, чоловіки - 41,9 роки.

2.2. Характеристика методик та методів дослідження

Для оцінки ефективності керівництва була розроблена спеціалізована анкета самооцінки, адаптована до особливостей кожної галузі, з урахуванням положень сучасних теоретичних підходів до розуміння ефективності керівництва, а також специфіки функціональних обов'язків респондентів. Для визначення стилю керівництва опитуваних було використано Методику оцінки стилю керівництва (автори: О.В. Козловська, А.Й. Романюк, В.І. Урунський), яка дозволяє визначити стилі керівництва у професійному середовищі.

У межах дослідження також було проаналізовано низку особистісних характеристик, які потенційно впливають на управлінську поведінку. До них було віднесено: стиль міжособистісних відносин, ставлення до керівної роботи, ставлення до підлеглих, схильність до нарцисизму.

Для діагностики зазначених особистісних характеристик були обрані відповідні психодіагностичні методики:

- Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі,
- Метод Семантичного диференціалу (Ч.Осгуд в адаптації Яновської С.Г. Севост'янова П.О. та Туренко Р.Л.) “Ставлення до власної керівної роботи”,
- Метод Семантичного диференціалу (Ч.Осгуд в адаптації Яновської С.Г. Севост'янова П.О. та Туренко Р.Л.) “Ставлення до підлеглих”,
- Скорочена українська версія «Опитувальника особистісного нарцисизму» (NPI-14), адаптована Пилат Н. І., Сенік О. М. та Кривенко І. С.

Анкета для самооцінки ефективності керівництва була розроблена у трьох модифікаціях з урахуванням специфіки діяльності керівників у трьох обраних секторах.

Інструмент містить 12 запитань, з яких 3 є відкритими, а решта 9 формалізовані та передбачають відповіді за п'ятибальною шкалою. Оцінка ефективності керівництва здійснюється шляхом підрахунку сумарного балу за шкальованими запитаннями з подальшим діленням на 9.

Максимально можлива оцінка ефективності становить 5 балів, мінімальна - 1 бал. Тексти анкет подані у додатках Г–Е.

Методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі [7] призначена для виявити домінуючого типу ставлення до інших. Вона дає можливість визначити наступні типи міжособистісних відносин: авторитарний, егоїстичний, агресивний, підозрілий, підпорядкований, залежний, доброзичливий та альтруїстичний, а також визначити рівень домінантності та дружелюбності опитуваних керівників. Детальний опис методики та характеристики шкал див. у додатку Ж.

Методика оцінки стилю керівництва (О. Козловської, А. Романюка, В. Урунського) [7] призначена для діагностування у керівників авторитарного, ліберального та демократичного стилю керівництва, що найкраще підходить для нашого дослідження. Детальний опис методики та процедур її застосування наведено в додатку И.

Для дослідження ставлення до власної керівної роботи та підлеглих було обрано Метод Семантичного диференціалу Ч.Осгудав адаптації Яновської С.Г. Севост'янова П.О. та Туренко Р.Л. [26] – це один із найпоширеніших методів дослідження суб'єктивних значень у психології, який дозволяє вимірювати, як люди емоційно та змістовно сприймають різні поняття — об'єкти, події, ідеї тощо. Оцінювання відбувається по трьом факторам: оцінка, сила та активність. Більш детальний опис методики див. у додатку К.

Вибір даного методу обумовлений його здатністю точніше, ніж інші підходи, відображати реальне ставлення особистості до об'єкта оцінки. У цьому дослідженні метод використано для вивчення ставлення керівника до власної керівної роботи та до підлеглих.

Для виявлення рівня нарцисизму було обрано Скорочену українськомовну версію «Опитувальника особистісного нарцисизму» (NPI-14), адаптовану Пилат Н. І., Сенік О. М. та Кривенко І. С. [20], створену на основі «Опитувальника особистісного нарцисизму» (NPI-16). Ця методика демонструє надійність і валідність у виявленні рівня нарцисизму у особистості, вимірюючи його за шкалою від 0 до 1. Детальний опис методики див. у додатку Л.

Висновки до 2 розділу.

Отже, для проведення емпіричного дослідження було обрано п'ять методик:

авторську «Анкету самооцінки ефективності керівництва», що представлена у трьох модифікаціях у залежності від професійної сфери керівників, Методику оцінки стилю керівництва (О. В. Козловської, А.Й. Романюка, В.І. Урунського), що досліджує авторитарний, ліберальний та демократичний стилі керівництва, Методику діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі, типи міжособистісних відносин, а також загальну Домінантність та Дружелюбність, Метод Семантичного диференціалу в адаптації Яновської С.Г., Севост'янова П.О. та Туренко Р.Л., що дає змогу дослідити ставлення керівників до власної роботи та до підлеглих та Скорочену українську версію «Опитувальника особистісного нарцисизму» (NPI-14), адаптовану Пилат Н. І., Сенік О. М. та Кривенко І. С., яка дає змогу оцінити рівень нарцисизму.

Обрані емпіричні методи є адекватними для вивчення предмету дослідження.

В дослідженні будуть використовуватись наступні методи статистичної обробки: кількісні характеристики вибірки, t-критерій Стюдента, U-критерій Манна-Уїтні, дисперсійний аналіз, кореляційний аналіз за Спірменом, регресійний множинний аналіз.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИКІВ У ЗВ'ЯЗКУ З ЇХНІМИ ОСОБИСТІСНИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ В КОНТЕКСТІ СТАТІ ТА СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Виявлення та аналіз ефективності керівництва в контексті статі та професійної сфери

Першою психологічною методикою, застосованою у дослідженні, було оцінювання управлінської ефективності, яке проводилося шляхом анкетування керівників. Обробка даних анкет самооцінки ефективності керівників після обчислювання показала наступні результати: самооцінка ефективності керівників в обраних вибірках коливається у межах від 2,89 до 5 балів. Статистичні дані ефективності керівництва в залежності від статі наведені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Ефективність керівництва в залежності від статі

Показник	Жінки	Чоловіки
Середнє значення	4,103	3,989
Стандарте відхилення	0,398	0,409
Нормальність розподілу	Нормальний розподіл $p = 0.329$	Ненормальний розподіл $p < 0.001$
Результати за тестом тест Манна–Уїтні	$U = 2952.000, p = 0.146$	

Результати не виявили статистично значущої різниці між чоловіками та жінками ($U = 2952.000, p = 0.146$), що свідчить про відсутність систематичної переваги однієї зі статей за показником ефективності.

Жінки-керівниці в цій вибірці демонструють дещо вищу середню ефективність. З одного боку, це може свідчити про те, що в сучасному українському суспільстві частково зберігаються уявлення, згідно з якими жінка має докладати більше зусиль, аби довести своє право на керівну посаду, і тому жінки-керівниці мають дещо вищу оцінку себе як керівників. З іншого боку, такі результати вказують на доцільність подальшого дослідження з використанням

більшої вибірки та включенням оцінки керівників їхніми підлеглими для підвищення об'єктивності висновків.

Наступним етапом кваліфікаційного дослідження став порівняльний аналіз ефективності керівників, що здійснюють професійну діяльність у трьох сферах: органах місцевого самоврядування, неурядових громадських організаціях та малому бізнесі. Відповідні статистичні показники подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ефективність керівництва в залежності від сфери діяльності

Показник	Органи місцевої влади	Неурядові громадські організації	Малий бізнес
Середнє значення	3,924	4,096	4,108
Стандарт.відхилення	0,353	0,393	0,443
Нормальність розподілу	Нормальний розподіл $p = 0.087$	Ненормальний розподіл $p < 0.001$	Ненормальний розподіл $p < 0.001$
Результати дисп. аналізу	$F=3.159, p = 0.046, \omega^2 = 0.029$		

Аналіз ефективності керівництва в трьох секторах показав найвищі середні показники у керівників малого бізнесу (4.108) і неурядових громадських організацій (4.096), тоді як у сфері місцевої влади ефективність була нижчою (3.924).

Для аналізу даних щодо наявності статистично значущих відмінностей в ефективності керівництва за трьома сферами було проведено однофакторний дисперсійний аналіз. Результати аналізу показали, що сфера діяльності має статистично значущий, хоча і слабкий зв'язок з ефективністю ($F=3.159, p = 0.046, \omega^2 = 0.029$). Перевірка гомогенності дисперсій за тестом Левена не виявила порушень ($p = 0.331$), що підтверджує коректність використання дисперсійного аналізу.

Хоча дисперсійний аналіз виявив загальну значущу різницю, пост-хок аналіз не показав статистично значущих відмінностей між окремими парами сфер діяльності після корекції множинних порівнянь. Однак, тенденція до вищої

ефективності у секторі малого бізнесу порівняно з державним може мати практичне значення і потребує подальшого дослідження на більшій вибірці.

На рисунку 3.1 представлено порівняльний аналіз ефективності чоловіків-керівників та жінок-керівниць за сферами діяльності.

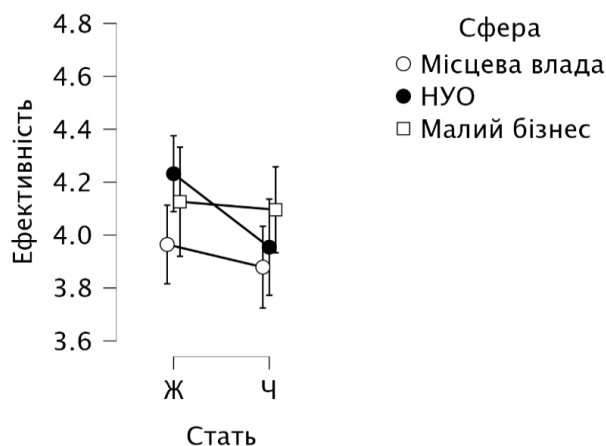


Рис. 3.1

Порівняльний аналіз
ефективності
чоловіків-керівників та
жінок-керівниць по
сферах діяльності

Проаналізовані дані свідчать про відсутність значних відмінностей в ефективності керівників залежно як від статі, так і від сфери діяльності.

3.2 Виявлення та аналіз стилів керівництва у контексті статі та професійної сфери. Регресійний аналіз залежності ефективності керівників від стилю керівництва

У даному дослідженні нами було використано Методику оцінки стилю керівництва О.В. Козловської, А.Й. Романюка та В.І. Урунського для визначення стилів керівництва. Статистичні показники авторитарності, ліберальності та демократичності за професійними сферами наведено в таблиці 3.3.

Порівняння між трьома галузями було проведено за допомогою однофакторного дисперсійного аналізу, значення p також наведено в таблиці 3.3.

За даними щодо проявів стилів маємо найвищий середній показник авторитарності у малому бізнесі (4.81), що більше, ніж удвічі перевищує показники державного сектору (2.66). Означена різниця є значущою ($p < 0.001$), таким чином у даній вибірці можемо говорити про вплив сфери діяльності на прояви авторитарного стилю. В усіх трьох секторах розподіл по авторитарності не є нормальний, тобто більшість керівників мають низькі показники, а кілька - дуже високі, це свідчить про те, що авторитарність не є типовою, але деякі керівники проявляють її виражено, особливо в бізнесі. Розкид у бізнесі

найбільший ($SD = 4.18$), що свідчить про сильну індивідуальну різницю.

За ліберальністю найвищий показник спостерігається також у малому бізнесі (3.96), а найнижчий у гуманітарному секторі (2.87). Усі три розподіли порушують нормальність, що означає, що є невелика група з дуже високими значеннями, але більшість - помірно або низько ліберальні.

Демократичність є домінуючою у всіх трьох секторах ($\approx 9-10$, значно вище за інші стилі).

Таблиця 3.3

Статистичні дані показників авторитарності, ліберальності та демократичності за сферами діяльності

Показник стилю	Статистичний показник	Органи місц. влади	Неуряд. громад. організації	Малий бізнес
Авторитарність	Mx	2,66	2,87	4,81
	SD	2,12	1,66	4,18
	p за дисп. аналізом	< 0.001		
Ліберальність	Mx	3,13	2,87	
	SD	1,51	1,80	
	p за дисп. аналізом	0.034		
Демократичність	Mx	10,15	9,49	9,23
	SD	3,29	3,49	4,01
	p за дисп. аналізом	0.450		

Mx - середнє значення, SD - стандартне відхилення

Розподіли по цьому показнику є найближчими до нормальних, особливо гуманітарному секторі і малому бізнесі. Тобто демократичний стиль є основною моделлю управлінської поведінки в сучасних українських реаліях.

Для більшої наглядності представимо отримані дані у вигляді гістограми (рисунок 3.2)

Аналіз стилів керівництва показав, що демократичний стиль є найбільш типовим і рівномірно розподіленим у всіх сферах діяльності, що свідчить про загальну тенденцію до відкритого, партнерського управління серед українських керівників.

Значущу різницю між професійними сферами спостерігається в проявах авторитарного стилю ($p < 0.001$).

Тож, результати аналізу свідчать про наявність статистично значущих відмінностей у стилях керівництва представників різних професійних сфер. Найвищі показники авторитарного стилю виявлено у представників малого бізнесу, що можна пояснити специфікою підприємницької діяльності, пов'язаної з високим рівнем відповідальності, ризику та необхідністю швидкого прийняття рішень.

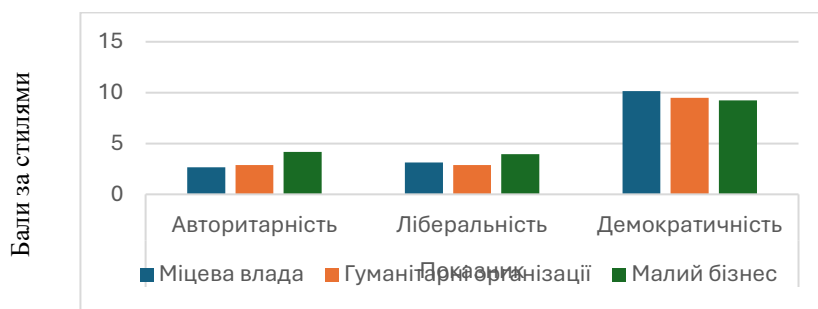


Рисунок 3.2 Середні показники стилів керівництва за сферою діяльності

Однак слід зазначити, що при цьому середні дані знаходяться в межі до 8 балів, що свідчить про низьку проявленість авторитаризму у всіх представлених сферах.

Показники ліберальності також вищі у представників малого бізнесу, але незначуще, тож ми не можемо говорити про яскраві прояви цього стилю в лідерстві у сучасних українських керівників.

Рівень демократичності в усіх трьох групах є приблизно однаковим і не демонструє статистично значущих відмінностей. Це може вказувати на загальну тенденцію до демократизації управлінської культури, орієнтацію сучасних керівників на партнерську взаємодію, врахування думки колективу та підтримку сприятливого психологічного клімату незалежно від галузі діяльності.

Отже, ми можемо стверджувати що стиль керівництва є пов'язаним із професійною сферою. Керівники малого бізнесу тяжіють до поєднання директивності та гнучкості, тоді як представники влади та гуманітарного сектору демонструють більш помірковані, збалансовані управлінські орієнтації з акцентом на демократичних цінностях.

Статистичні дані показників стилів за статтями подані в таблиці 3.4. Слід зазначити, що середні значення за авторитарним та ліберальним стилями, як у

чоловіків, так і у жінок знаходяться у діапазоні від 0 до 7, що відповідає мінімальному рівню проявленості цих стилів, в той час як демократичний стиль є проявленим у керівників обох статей на середньому рівні. Однак, не дивлячись на низький рівень авторитарності у керівників обох статей, спостерігається значуща різниця між їхніми середніми показниками. Так, чоловіки продемонстрували загально вищий рівень авторитарності, ніж жінки ($p < 0.001$). Це може відображати традиційно більш орієнтований на контроль і владу стиль керівництва у чоловіків, де важливим є чіткість, вимогливість і домінування у прийнятті рішень.

Таблиця 3.4

Показники стилів за статтями

Показник стилю	Статистичний показник	Чоловіки	Жінки
Авторитарність	Mx	4,365	2,586
	SD	3,394	2,417
	p за t-критерієм Стюдента	< 0.001	
Ліберальність	Mx	3,662	3,017
	SD	2,241	2,109
	p за t-критерієм Стюдента	0.077	
Демократичність	Mx	9,649	9,571
	SD	3,859	3,382
	p за t-критерієм Стюдента	0.897	

Mx - середнє значення, SD - стандартне відхилення,

Жінки продемонстрували дещо нижчий рівень ліберальності, хоча різниця не є статистично значущою ($p \approx 0.077$).

Для більшої наглядності дані подано у вигляді гістограми на рисунку 3.3

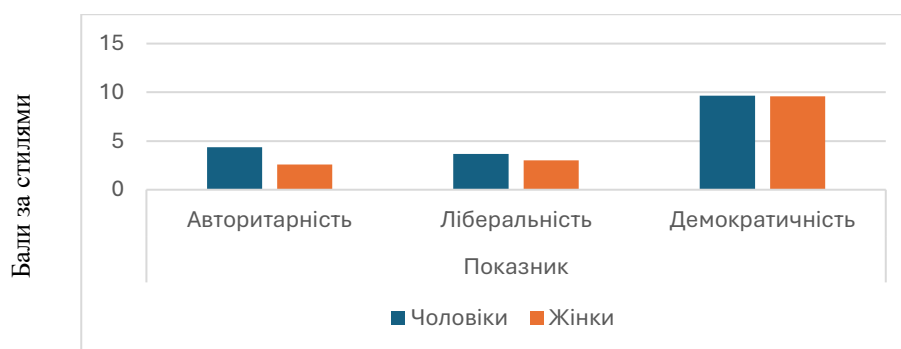


Рисунок 3.3. Середні показники стилів керівництва за статтями.

Проте загальний рівень ліберального стилю у обох групах є доволі низьким, що свідчить про прагнення до гнучкого, але структурованого управління.

Рівень демократичності практично однаковий у чоловіків і жінок ($p \approx 0.90$), що свідчить про загальну тенденцію до демократизації управлінської культури, незалежно від статі. Як чоловіки, так і жінки на керівних позиціях демонструють орієнтацію на співпрацю, участь підлеглих у прийнятті рішень, підтримку партнерських стосунків і позитивного психологічного клімату. Це свідчить про переорієнтацію сучасних моделей керівництва від жорстко ієрархічних до соціально-гуманістичних.

Після порівняльного аналізу за балами було проведено подальше обчислення до рівнів: високий, середній, мінімальний. Загальні дані по вибірці подані на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 Стилі керівництва за рівнями проявленості

Отримані результати свідчать, що у сучасних керівників переважає проявленість будь-якого стилю керівництва на мінімальному рівні. Найбільш проявленим є демократичний стиль управління, тоді як авторитарний і ліберальний проявлені значно слабше. Зокрема, авторитарний стиль має високий ступінь лише у 2% опитаних, середній - у 9%, тоді як 89% демонструють мінімальний рівень його вираженості. Це вказує на відсутність схильності до жорсткого контролю, одноосібного прийняття рішень і примусу. У таких

керівників, як правило, знижена потреба у домінуванні та силовому впливі на підлеглих.

Ліберальний стиль також має незначну представленість: високий рівень - 1%, середній - 5%, мінімальний - 94%. Такі результати свідчать про те, що керівники не схильні до самоусунення від управління, надмірної м'якості чи уникання відповідальності. У їхніх діях простежується достатня вимогливість і самодисципліна, що забезпечує ефективне виконання управлінських функцій.

Найбільш вираженим у цій вибірці є демократичний стиль. Високий ступінь виявлено у 13% керівників, середній - у 29%, мінімальний - у 58%. Це свідчить про орієнтацію значної частини опитаних на партнерську взаємодію, співпрацю, врахування думки підлеглих, розвиток ініціативи й підтримання морально-позитивного клімату в колективі. Одночасно наявність респондентів із мінімальним рівнем цього стилю може вказувати на поступовий процес переходу від директивних до демократичних форм керівництва.

Таким чином, сучасна управлінська культура в Україні характеризується зменшенням традиційних гендерних відмінностей і формуванням більш збалансованих, інтегративних стилів лідерства, у яких ефективність визначається не статтю, а професійною зрілістю та особистісними рисами керівника.

Для з'ясування залежності ефективності керівництва від стилів управління було застосовано метод регресійного аналізу. Основні статистичні результати подані в таблиці 3.5.

$R^2 \approx 0.04$, що свідчить про те, що стилі керівництва пояснюють близько 4% варіації показників ефективності. Для соціально-психологічних досліджень такий рівень пояснювальної здатності моделі є типовим, оскільки ефективність керівної діяльності зумовлюється багатьма факторами та має комплексний характер.

Демократичний стиль – це математично значущий позитивний предиктор ефективності (на рівні 5%), а отже керівники, які частіше залучають підлеглих

Основні статистичні результати регресійного аналізу впливу стилів керівництва на ефективність управління до ухвалення рішень, підтримують

відкритий діалог і створюють атмосферу співробітництва, демонструють вищу управлінську ефективність. Однак, оскільки отримана предикція детермінована на низькому рівні, ми вважаємо, що стиль керівництва є несуттєвим предиктором ефективності керівників.

Таблиця 3.5

Залежності ефективності від стилів керівництва

Стиль керівництва	R ²	p	DW	Висновок щодо моделі
Авторитарний	0.015	0.242	2.105	Незначуща
Ліберальний	-0.007	0.935	2.040	Незначуща,
Демократичний	0.049	0.007	2.126	Значуща, позитивний вплив
Всі стилі разом	0.036	0.024	2.137	Моделі значуща
Ліберальний+ авторитарний	0.016	0.457	2.099	Моделі незначуща

R² (коефіцієнт детермінації), p- статистична значущість моделі, DW- статистика Дарбіна–Вотсона, яка перевіряє наявність автокореляції у залишках моделі (у діапазоні від 1.5 до 2.5 автокореляції немає. Жовтим кольором виділені значущі моделі

3.3. Порівняння особистісних характеристик керівників за сферами діяльності та статями

Як було зазначено у Розділі 2, серед особистісних характеристик для дослідження впливу на стиль керівництва були обрані наступні персональні особливості: тип міжособистісних відносин, ставлення до власної керівної роботи та підлеглих та рівень нарцисизму.

Було встановлено, що типи міжособистісних відносин мають виражену різницю залежно від сфери діяльності. (табл. 3.6).

За середніми значеннями виявлено наступні тенденції:

- За усіма показниками середні значення знаходяться в інтервалі 0-8 балів, що свідчить про гармонійне проявлення всіх типів міжособистісної комунікації у всіх сферах.
- Керівники місцевої влади демонструють найвищі за інші сфери показники альтруїстичного та підпорядкованого типу, що може відображати орієнтацію на соціальну відповідальність і турботу про інших, а також

свідчить про орієнтацію на системну лояльність.

- Представники гуманітарного сектору характеризуються загальною помірністю всіх показників, що свідчить про гармонійний, збалансований стиль міжособистісних відносин.
- Керівники малого бізнесу мають підвищені показники за шкалами авторитарності (7.02), егоїзму (5.14) і домінантності (7.61), які наближаються до верхньої межі гармонійного діапазону. Це вказує на схильність до контролю, незалежності й рішучості у взаємодії. Водночас вища підозрілість, ніж у представників інших сфер (2.44) і низький рівень дружності (-0.11) відображають критичність і прагматичний характер соціальних контактів.

Таблиця 3.6

Типи міжособистісних відносин за сферами діяльності

Показники міжособистісних відносин за Т.Лірі	Мх			SD			р за дисп. аналізом	Значущість
	МВ	НУО	МБ	МВ	НУО	МБ		
Авторитарний тип	5,4	5,6	7,0	3,1	2,0	3,4	0,014	Різниця значуща
Егоїстичний тип	4,1	4,1	5,1	2,1	1,6	2,4	0,015	Різниця значуща
Агресивний тип	4,1	4,0	4,5	2,1	1,4	2,7	-	
Підозрілий тип	1,3	1,6	2,4	1,2	1,2	2,4	0,004	Різниця значуща
Підпорядкований тип	2,8	1,8	2,1	2,1	1,2	1,7	0,016	Різниця значуща
Залежний тип	3,1	2,4	2,9	1,7	2,0	1,7	-	
Доброзичливий тип	4,4	4,2	4,8	2,5	2,3	2,9	-	
Альтруїстичний тип	6,0	4,4	4,1	3,6	2,3	2,9	0,003	Різниця значуща
Домінування	6,7	6,8	7,6	4,6	3,0	4,6	-	
Дружелюбність	2,9	1,0	-0,1	4,1	4,3	7,1	0,022	Різниця значуща

МВ - місцева влада, НУО - неурядові громадські організації, МБ - малий бізнес, Мх - середнє значення, SD - стандартне відхилення

Для перевірки статистичної значущості відмінностей між трьома групами респондентів було проведено однофакторний дисперсійний аналіз.

Отримані результати свідчать про наявність достовірних відмінностей ($p < 0.05$) за шістьма шкалами тесту Т. Лірі (авторитарний тип, егоїстичний тип, підозрілий тип, підпорядкований тип, Альтруїстичний тип та Дружелюбність). У решті шкал (агресивний, залежний, доброзичливий, доміантний) виявлені відмінності не досягли рівня статистичної значущості ($p > 0.05$), проте спостерігається тенденція до підвищення показників доміантності в групі керівників малого бізнесу ($p = 0.076$).

Таким чином, за результатами однофакторного дисперсійного аналізу ($p < 0.05$) та рівневої інтерпретації шкал Т. Лірі можна стверджувати, що відмінності у типах міжособистісних відносин керівників пов'язані зі специфікою професійної сфери.

Показники типів міжособистісних відносин за статтями наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Типи міжособистісних відносин за статтями

Показники міжособистісних відносин за Т.Лірі	Mx		SD		p за t-критерієм	Значущість
	ч	ж	ч	ж		
Авторитарний тип	7,0	5,1	2,9	2,8	<0,001	Різниця значуща
Егоїстичний тип	4,9	4,0	2,0	2,2	0,015	Різниця значуща
Агресивний тип	4,6	3,8	2,3	2,0	0,02	Різниця значуща
Підозрілий тип	2,2	1,4	2,0	1,5	0,014	Різниця значуща
Підпорядкований тип	2,5	2,0	1,9	1,6	-	
Залежний тип	3,0	2,4	1,9	1,7	0,015	Різниця значуща
Доброзичливий тип	4,9	4,1	2,8	2,3	0,047	Різниця значуща
Альтруїстичний тип	5,2	4,4	3,3	2,8	-	
Домінування	7,9	6,2	3,9	4,3	0,012	Різниця значуща
Дружелюбність	1,3	1,1	6,5	4,5	-	

Mx - середнє значення, SD - стандартне відхилення, ч - чоловіки, ж - жінки

Слід зазначити, що за всіма типами міжособистісних стосунків жінки-керівниці продемонстрували нижчі показники порівняно з чоловіками-

керівниками.

Водночас, як чоловіки, так і жінки за середніми значеннями демонструють риси гармонійної особистості, що свідчить про їхню адекватну соціальну адаптованість (середній рівень показників не перевищує 8 балів), що в межах низької проявленості показників за методикою Т.Лірі.

Чоловіки-керівники мають значущо вищі показники за шкалами “авторитарний” ($p < 0.001$) та “домінантний” ($p = 0.012$), що свідчить про статистично значущу більш виражену потребу у лідерстві, контролі та самоствердженні у соціальній взаємодії, ніж у жінок. Такі результати відповідають традиційному уявленню про більш авторитарний стиль комунікації у чоловіків. Але оскільки середні бали як у чоловіків, так і жінок, знаходяться в проміжку до 8 балів, ми не можемо говорити про яскраві прояви авторитарності в їхній поведінці.

За шкалами “егоїстичний” ($p = 0.015$), “агресивний” ($p = 0.020$) та “підозрілий” ($p = 0.014$) чоловіки мають вищі показники (на 0.8-0.9 бали), ніж жінки, однак в рамках мінімальної проявленості. Це може свідчити про більш виражену орієнтацію на змагання, критичність, прагнення до самостійності й обережність у соціальних контактах.

Статистично значущі відмінності виявлено за шкалою “залежний” ($p = 0.015$). Чоловіки отримали вищі значення, що може відображати більшу потребу у схваленні з боку колективу (попри їхню зовнішню впевненість), ніж у жінок.

Обидві групи керівників демонструють виражені риси соціальної спрямованості, проте у чоловіків рівень “доброзичливості” статистично вищий на рівні значущості ($p = 0.047$), що може свідчити про більшу готовність до співпраці задля досягнення спільних цілей.

Отримані дані свідчать про наявність на рівні значущості виражених статевих відмінностей у структурі міжособистісних відносин керівників:

- Керівники обох статей демонструють гармонійну проявленість всіх типів міжособистісних стосунків
- Чоловіки більш виражено демонструють прояви авторитарно-домінантного стилю, поєднаного з більшою схильністю до конкуренції,

- Жінки менш схильні до домінантності та конкуренції, та схильні більш стримано проявляти будь-які типи міжособистісних відносин в колективі.

Таким чином, можна стверджувати, що стиль міжособистісних відносин залежить від статі, але відмінності між статями не є великими.

Отримані значення ставлення керівників до власної керівної роботи та підлеглих за сферами діяльності наведені в таблиці 3.8. Аналіз показав, що всі показники, окрім фактора Оцінки підлеглих, мають значущу різницю в залежності від професійної сфери. Фактор оцінки підлеглих має незначні відмінності на межі значущості ($p=0.05$), що свідчить про те, що загальне емоційне ставлення до підлеглих є позитивним у всіх сферах.

Таблиця 3.8

Ставлення до власної керівної роботи та підлеглих за сферами діяльності

Особистісні характеристики		Mx			SD			р за дисп. аналізом	Значущість
		МВ	НУО	МБ	МВ	НУО	МБ		
Ставлення до роботи	Фактор оцінки роботи	8,7	6,6	8,4	2,5	3,0	2,8	<0,001	значуща
	Фактор сили роботи	8,5	6,4	7,3	2,3	2,3	3,0	<0,001	значуща
	Фактор активності роботи	9,4	7,7	8,3	2,6	2,7	3,2	0,017	значуща
Ставлення до підлеглих	Фактор оцінки підлеглих	8,8	7,6	7,5	2,4	2,9	3,0	0,05	На межі значущості
	Фактор сили підлеглих	8,5	6,5	6,7	2,6	2,4	2,6	<0,001	значуща
	Фактор активності підлеглих	9,2	8,1	7,4	2,4	2,5	2,6	<0,001	значуща

Mx - середнє значення, SD - стандартне відхилення, МВ - органи місцевої влади, НУО - неурядові гуманітарні організації, МБ - малий бізнес

Так, керівники місцевої влади продемонстрували найвищі оцінки за всіма показниками. Фактор Оцінки роботи (8.72) та фактор Сили роботи (8.47) свідчать про високий рівень задоволеності своєю роботою та впевненість у її значущості. фактор Активності роботи (9.43) показує високу мотивацію, залученість у процес управління. Ставлення до підлеглих також позитивне (фактор Оцінки підлеглих = 8.79; фактор Сили підлеглих = 8.51; фактор Активності підлеглих = 9.28), що свідчить про високу довіру, визнання

компетентності та ініціативність колективу.

Керівники неурядових громадських організацій (НУО) мають найнижчі показники за більшістю параметрів: фактор Оцінки роботи = 6.56, фактор Сили роботи = 6.40, фактор Активності роботи = 7.73 - оцінки помірно позитивні, але спостерігається не надто впевнене ставлення до власної роботи, що може свідчити про емоційну втомленість або обмеженість ресурсів впливу. Середні показники ставлення до підлеглих: фактор Оцінки = 7.62, фактор Сили = 6.51, фактор Активності = 8.11 - свідчить про те, що ставлення до підлеглих переважно позитивне, але з тенденцією до заниженої оцінки їхньої спроможності.

Керівники малого бізнесу мають високі, але більш варіативні показники. Так, фактор Оцінки роботи = 8.39, фактор Сили роботи = 7.31, фактор Активності роботи = 8.27. Середні показники оцінки підлеглих дещо нижчі: фактор Оцінки = 7.50, фактор Сили = 6.67, фактор Активності підлеглих = 7.36. Такі результати вказують на раціональне сприйняття колективу та високі вимоги до результатів.

Отже, можна стверджувати, що відмінності у ставленні до власної керівної роботи та підлеглих відображають специфіку різних сферах діяльності.

Розглянемо ставлення до власної керівної роботи та підлеглих у контексті статі. Статистичні дані вимірювань методом семантичного диференціалу подані у таблиці 3.9.

Статистично значущі відмінності за статтю виявлено лише у ставленні керівників до підлеглих. Зокрема, жінки-керівниці демонструють вищі показники факторів Оцінки та Активності своїх підлеглих, що може впливати на формування більш сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню відчуття довіри з боку керівника та розвитку партнерських взаємин між керівником і підлеглими. Такі особливості управлінської взаємодії можна розглядати як прояв більш демократичного стилю керівництва зі сторони керівниць-жінок.

Як видно з таблиці 3.10, відмінності за рівнем нарцисизму серед керівників, що представляють різні сфери діяльності, є статистично значущими, що свідчить про наявність взаємозв'язку між специфікою керівної

діяльності та схильністю до нарцисизму керівників.

Таблиця 3.9

Статистичні характеристики показників ставлення до своєї керівної роботи та підлеглих за статтю

Особистісні характеристики		M _x		SD		p за t-критерієм	Значущість
		ч	ж	ч	ж		
Ставлення до роботи	Фактор оцінки роботи	8,0	7,9	2,9	2,9	-	незначуща
	Фактор сили роботи	7,4	7,4	2,9	2,5	-	незначуща
	Фактор активності роботи	8,3	8,7	3,0	2,8	-	незначуща
Ставлення до підлеглих	Фактор оцінка підлеглих	7,4	8,6	3,1	2,4	0,011	значуща
	Фактор сили підлеглих	7,1	7,3	2,9	2,4	-	незначуща
	Фактор активність підлеглих	7,6	8,6	2,8	2,2	0,004	значуща

M_x – середнє значення, SD – стандартне відхилення, ч- чоловіки, ж – жінки

Останньою особистісною характеристикою, яку було досліджено, є рівень нарцисизму. Отримані статистичні дані за сферами діяльності наведені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Статистичні характеристики показників схильність до нарцисизму за сферами діяльності

Особистісна характеристика	M _x			SD			p за дисп. аналізом	Значущість
	МВ	НУО	МБ	МВ	НУО	МБ		
Рівень нарцисизму	0,42	0,39	0,54	0,23	0,14	0,20	<0,001	Різниця значуща

M_x - середнє значення, SD - стандартне відхилення, МВ - органи місцевої влади, НУО - неурядові гуманітарні організації, МБ - малий бізнес

Найвищі показники рівня нарцисизму зафіксовано серед керівників малого бізнесу (середнє значення - 0,54; максимальне - 0,93). Це може відображати більшу індивідуалістичну спрямованість та потребу в соціальному визнанні, що є характерним для підприємницького середовища, яке вимагає особистісної ініціативи, а також бажання відкрити власний малий бізнес часто пов'язане з

небажанням підкорюватися і жагою самоствердження.

Найнижчі показники спостерігаються серед керівників гуманітарного сектору (середнє - 0,39; максимальне - 0,64), що може свідчити про більш соціально спрямовані мотиви діяльності, а також відповідає умовам середовища, яке вимагає скромності та не схвалює активну демонстрацію себе.

Керівники органів місцевого самоврядування демонструють проміжний рівень нарцисичних проявів (середнє - 0,42; максимальне - 0,86), що може вказувати на баланс між потребою у самоствердженні та орієнтацією на соціальну відповідальність і публічне служіння.

Статистичні характеристики показників рівня нарцисизму за статтю наведені в таблиці 3.11

Таблиця 3.11

Рівень нарцисизму за статтю

Особистісна характеристика	Mx		SD		p за t-критерієм	Значущість
	ч	ж	ч	ж		
Рівень нарцисизму	0,51	0,4	0,20	0,20	0,002	Різниця значуща

Mx - середнє значення, SD - стандартне відхилення, ч- чоловіки, ж – жінки

Середнє значення показника у чоловіків становить 0.51, у жінок - 0.40 при однакових мінімальних і максимальних значеннях, що говорить про помірний середній рівень нарцисизму у керівників обох статей. Однак, аналіз даних за t-критерієм Стюдента виявив значущі статистичні відмінності в показниках керівників-чоловіків та керівниць-жінок. Чоловіки-керівники характеризуються вищим рівнем нарцисизму.

3.4 Дослідження взаємозв'язку ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі та професійної сфери

Для виявлення взаємозв'язків між ефективністю та стилями керівництва із особистісними характеристиками (тип міжособистісного спілкування, ставлення до власної керівної роботи та підлеглих та рівнем нарцисизму) було застосовано кореляційний аналіз за методом Спірмена, оскільки цей підхід є

доцільним для дослідження зв'язків між змінними, розподіл яких відхиляється від нормального ($p < 0.001$ за тестом Шапіро-Вілка).

Значущі взаємозв'язки ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками серед жінок-керівниць і чоловіків-керівників подано в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Значущі взаємозв'язки ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі

Показники	Ефективність		Авторитарний стиль		Ліберальний стиль		Демократичний стиль	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Авторитарний тип	0.335	0.005	0.557 0.523	<0.001 <0.001	0.290	0.015	0.378 0.354	0.001 0.002
Егоїстичний тип			0.501 0.390	<0.001 <0.001	0.432	<0.001	0.444	<0.001
Агресивний тип			0.533 0.302	<0.001 0.009			0.519	<0.001
Підозрілий тип			0.370 0.573	0.002 <0.001	0.337 0.400	0.004 <0.001		
Підпорядкований тип			0.242	0.038	0.305 0.378	0.010 <0.001	0.521 0.275	<0.001 0.018
Залежний тип			0.256	0.028	0.540	<0.001	0.386 0.603	<0.001 <0.001
Доброзичливий тип			0.546	<0.001	0.555	<0.001	0.501 0.587	<0.001 <0.001
Альтруїстичний тип	0.291	0.015			0.272 0.335	0.023 0.004	0.537 0.511	<0.001 <0.001
Домінування	0.291	0.015	0.440	<0.001			0.281	0.019
Дружелюбність					0.320	0.005	0.300 0.452	0.012 <0.001
Фактор оцінки роботи							0.303	0.011
Фактор сили роботи			0.247	0.039	0.249 -0.317	0.038 0.006	0.495	<0.001
Фактор активності роботи					-0.262	0.024	0.454	<0.001
Фактор оцінки підлеглих					-0.260	0.025	0.319	0.007
Фактор сили підлеглих							0.403	<0.001
Фактор активності підлеглих					-0.322	0.005	0.248	0.039
Рівень нарцисизму	-0.334	0.004	0.305	0.010				

Дані жінок виділені червоним, чоловіків - блакитним

Встановлено, що ефективність діяльності жінок-керівниць найбільш пов'язана з авторитарним ($r=0,335$) та альтруїстичним ($r=0,291$) типом

міжособистісних стосунків, а також з рівнем домінування ($r=0,291$). В той час як у чоловіків-керівників ефективність лише негативно пов'язана з рівнем нарцисизму ($r=-0,334$). Це може свідчити про те, що надмірна зосередженість на власних досягненнях і потребі у визнанні знижує здатність керівників-чоловіків до ефективної взаємодії з підлеглими та раціонального розподілу управлінських ресурсів.

Прояви авторитарного стилю керівництва, як у жінок так і у чоловіків пов'язані з наступними особистісними характеристиками: авторитарний ($r=0,557$ та $0,523$ відповідно), егоїстичний ($r=0,501$ та $0,390$ відповідно), агресивний ($r=0,533$ та $0,302$) та підозрілий ($r=0,370$ та $0,573$) типи. Однак у жінок ще присутній зв'язок із доброзичливим типом міжособистісних відносин ($r=0,546$), домінуванням ($r=0,440$), ставлення до фактору сили роботи ($r=0,247$) та ступенем нарцисизму ($r=0,305$). А у чоловіків – з підпорядкованим ($r=0,242$) і залежним ($r=0,256$) типами. Тобто отримані результати демонструють, що авторитарний стиль значною мірою пов'язаний із домінантними рисами у обох статей, однак у жінок-керівниць авторитаризм ще супроводжується бажанням вражати оточуючих, в той час як у чоловіків – з прагненням відповідати очікуванням.

На формування ліберального стилю керівництва у жінок найзначущіший вплив має егоїстичний тип міжособистісних відносин ($r=0,432$), а також авторитарний ($r=0,290$), підозрілий ($r=0,337$), підпорядкований ($r=0,305$) та альтруїстичний ($r=0,272$) типи, а також фактор сили роботи ($r=0,249$). У чоловіків також прояви ліберального стилю пов'язані з підозрілим ($r=0,400$), підпорядкованим ($r=0,378$) та альтруїстичним ($r=0,335$) типом взаємостосунків, однак до них ще додається залежний ($r=0,540$) та доброзичливий ($r=0,555$) типи та дружелюбність ($r=0,320$), а також негативний зв'язок із факторами сили ($r=-0,317$) та активності роботи ($r=-0,262$) та фактором оцінки ($r=-0,260$) та активності підлеглих ($r=-0,322$). Тож, прояви ліберального стилю також мають різну природу у чоловіків і жінок. Так, жінки-керівниці реалізують у такий спосіб власний егоїзм і байдужість до оточуючих обставин при необхідності ходити на роботу, тоді як чоловіки проявляють ліберальність при вродженій доброті та пасивності за умов коли їхня робота та підлеглі не є занадто

активними.

Демократичний стиль керівництва у жінок корелює на рівні середнього ефекту з майже всіма особистісними характеристиками, за винятком підозрілого типу та схильності до нарцисизму, що свідчить про його збалансований характер і багатовимірну особистісну зумовленість. Демократичний стиль керівництва у чоловіків характеризується збалансованим поєднанням наступних типів міжособистісних відносин: авторитарного, підпорядкованого, залежного, доброзичливого та альтруїстичного типів, а також високим рівнем дружелюбності. Усі зазначені кореляції є статистично значущими на рівні $p = 0,01-0,001$, що підкреслює комплексний, багатofакторний характер демократичного стилю, заснований на балансі контролю, емпатії та соціальної підтримки.

Прояви демократичного стилю у жінок пов'язані з майже усіма особистісними характеристиками, в той час, як чоловіки проявляють демократичність, здебільшого як слабкість чи доброту.

Також слід зазначити, що ставлення до роботи та підлеглих або взагалі ніяк не впливає на керівну діяльність чоловіків, або негативно корелює, що може свідчити про відсутність сприйняття роботи як місця для реалізації, а більше відповідає гендерному стереотипу, що чоловік має бути керівником, лідером і має заробляти гроші.

Значущі дані результатів кореляційного аналізу Спірмена по сферах діяльності наведені в таблиці 3.13. Для зручності сприйняття і порівняння різні галузі було позначено різними кольорами. Отримані результати показують, що ефективність керівників органів місцевої влади позитивно пов'язана зі ставленням до підлеглих і негативно – із підозрілим типом. Ефективність керівників в гуманітарному секторі позитивно пов'язана із агресивним типом, домінуванням, фактором активності роботи та активності підлеглих та негативно - із рівнем нарцисизму та підозрілістю. Ефективність керівників малого бізнесу позитивно пов'язана з егоїстичним типом і негативно з рівнем нарцисизму. Тож для керівників місцевої влади критично важливим для ефективності є питання довіри до підлеглих, для керівників в гуманітарному секторі - активна залученість у роботу без бажання вразити і без остраху бути

покараним за активність.

Таблиця 3.13

Значущі взаємозв'язки ефективності та стилів керівництва із
особистісними характеристиками за сферою діяльності

Показники	Ефективність		Авторитарний стиль		Ліберальний стиль		Демократичний стиль	
	г	р	г	рр	г	рр	г	рр
Авторитарний тип			0.570 0.538 0.612	<0.001 <0.001 <0.001	0.347 0.443	0.020 0.001	0.544	<0.001
Егоїстичний тип	0.286	0.040	0.551 0.498	<0.001 <0.001	0.394 0.351 0.319	0.006 0.018 0.021	0.381 0.452	0.008 <0.001
Агресивний тип	0.526	<0.001	0.682 0.402	<0.001 0.003	0.509	<0.001	0.425 0.379	0.003 0.010
Підозрілий тип	-0.394 -0.369	0.006 0.013	0.573 0.574 0.403	<0.001 <0.001 0.003	0.691 0.434	<0.001 0.03	0.367	0.011
Підпорядкований тип			0.640	<0.001	0.452 0.520	0.001 <0.001	0.445 0.349 0.273	0.002 0.019 0.050
Залежний тип			0.412 0.376	0.004 0.011	0.322 0.498	0.027 <0.001	0.454 0.426 0.559	0.001 0.003 <0.001
Доброзичливий тип			0.522 0.382	<0.001 0.010	0.378 0.384 0.477	0.009 0.009 <0.001	0.486 0.611 0.519	<0.001 <0.001 <0.001
Альтруїстичний тип			0.449	0.002	0.358 0.392	0.013 0.004	0.547 0.373 0.526	<0.001 0.012 <0.001
Домінування	0.383	0.009	0.503 0.425	<0.001 0.002	0.273	0.050	0.405	0.003
Дружелюбність							0.331 0.550	0.023 <0.001
Фактор оцінки роботи			0.391 -0.292	0.007 0.036			0.431	0.003
Фактор сили роботи			0.312	0.033	-0.276	0.047		
Фактор активності роботи	0.436	0.004	0.507	<0.001	-0.319	0.021	0.380 0.310	0.008 0.038
Фактор оцінка підлеглих	0.344	0.018			-0.329	0.024	0.384	0.009
Фактор активність підлеглих	0.310	0.038			-0.316	0.023		
Схильність до нарцисизму	-0.469 -0.275	0.001 0.049	0.601 0.312	<0.001 0.037				

Чорний колір - органи місцевої влади, синій - неурядові громадські організації, червоний - малий бізнес

Для керівників малого бізнесу - чітке слідування власним інтересам, якщо ці інтереси стосуються бізнесу, а не спроб справити враження на оточуючих.

Авторитарний стиль у керівників всіх сфер тісно пов'язаний із рисами авторитарності та підозрілості. Ця комбінація відображає класичний владно-силовий тип управлінця, орієнтований на контроль та владу. Однак є і відмінності між сферами. Так, у керівників місцевої влади ми бачимо зв'язок авторитарного стилю з егоїстичністю, агресивністю, домінуванням, нарцисизмом з одного боку та залежним, доброзичливим, альтруїстичним типом з іншого, а також високими показниками ставлення до роботи. У керівників гуманітарного сектору - з підпорядкованим, залежним, доброзичливим типом та рівнем нарцисизму. У керівників малого бізнесу - з егоїстичним, агресивним типом та домінуванням, а також з фактором оцінки роботи негативно.

Прояви ліберального стилю у всіх сферах показують позитивні зв'язки з рисами егоїстичності та доброзичливості. Однак є і значущі відмінності. Так, в органах місцевої влади ми бачимо зв'язок ліберального стилю з агресивністю ($r = 0.509, p < 0.001$), підозрілістю ($r = 0.691, p < 0.001$), залежністю ($r = 0.322, p = 0.027$) та альтруїстичністю, а також із фактором оцінки підлеглих негативно. В гуманітарному секторі - із авторитарним, підозрілим, підпорядкованим, залежним типом. А у представників малого бізнесу - із авторитарним, доброзичливим, альтруїстичним типом, домінуванням, а також негативно із факторами сили та активності роботи та активності підлеглих.

Демократичний стиль у керівників всіх сфер пов'язаний із підпорядкованим, залежним та доброзичливим типом. При цьому маємо наступні особливості: у керівників органів місцевої влади демократичний стиль пов'язаний також із егоїстичним, агресивним та підозрілим типом, дружелюбністю та фактором активності роботи; у керівників в неурядових громадських організаціях - із агресивним типом, дружелюбністю, фактором оцінки та активності роботи та фактором оцінки підлеглих; у керівників малого бізнесу - із авторитарним та егоїстичним типом та домінуванням.

3.5 Регресійний аналіз взаємозв'язку ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі та професійної сфери

В рамках дослідження було проведено множинний регресійний аналіз залежності ефективності та стилів керівництва від особистісних характеристик керівників в контексті статі та професійної сфери. Значущі отримані дані представлені в таблицях 3.14 та 3.15.

Регресійний аналіз даних чоловіків-керівників показав, що модель наближається до рівня статистичної значущості ($p = 0.076$), однак не є значущою, тобто сукупність досліджуваних особистісних характеристик не є значущим предиктором стилю чи ефективності у чоловіків. Однак, доброзичливість ($\beta = 0.614$; $p = 0.016$) має позитивний регресійний зв'язок з ефективністю, в той час як нарцисизм ($\beta = -0.343$; $p = 0.008$) - негативний зв'язок. Тобто більш доброзичливі, комунікабельні чоловіки, які не схильні до самопіднесення і самолюбівання мають тенденцію до вищої ефективності.

У жінок-керівниць так само не було виявлено статистично значущої моделі прогнозування ефективності керівництва ($F = 0.847$, $p = 0.634$). Жодна з особистісних чи поведінкових змінних не продемонструвала самостійного впливу на ефективність (усі $p > 0.05$). Незважаючи на наявність певних тенденцій (позитивні коефіцієнти авторитарності та альтруїзму, негативний нарцисизму), отримані результати свідчать, що ефективність жінок-керівниць не може бути достовірно пояснена сукупністю досліджуваних особистісних характеристик.

Тож, аналізуючи отримані результати регресійного аналізу, можна зазначити, що у чоловіків ефективність зростає із підвищенням доброзичливості та знижується за зростання нарцисизму. У жінок жодна з особистісних характеристик не є значущим предиктором ефективності, що може свідчити про індивідуально-ситуативні стратегії досягнення управлінського успіху у жінок.

Множинний регресійний аналіз даних щодо предикції особистісних характеристик до стилів керівництва показав, що моделі значущі для всіх стилів як для чоловіків, так і жінок, в той же час однакові стилі передбачаються

різними особистісними характеристиками за статями.

Таблиця 3.14

Значущі предикції особистісних характеристик щодо ефективності та стилю керівництва в контексті статі

Залежна змінна Показники	Ефективність		Авторитарний стиль		Ліберальний стиль		Демократичний стиль	
	Коеф.	p	Коеф.	p	Коеф.	p	Коеф.	p
Загальна якість моделі (чоловіки)	F=1.686 R ² ≈ 0.32	0.076	F=5.859 R ² ≈ 0.62	< .001	F=5.415 R ² ≈ 0.60	< .001	F=4.152 R ² ≈ 0.54	< .001
Загальна якість моделі (жінки)	F=0.847 R ² ≈ 0.22	0.634	F=5.683 R ² ≈ 0.65	< .001	F=2.586 R ² ≈ 0.46	0.004	F=6.620 R ² ≈ 0.68	< .001
Підпорядкований тип							0.567	0.013
Доброзичливий тип	β= 0.614	0.016			β= 0.410	0.034		
Фактор Сила роботи					β= -0.458	0.030	-0.515	0.037
Фактор Активність роботи			β= 0.484	0.027	β= -0.470	0.025		
Фактор Рівень нарцисизму	β= -0.343	0.008						

Червоний колір - дані жінок, блакитний - дані чоловіків, жовтим виділено значущі показники.

Так, авторитарний стиль у чоловіків-керівників може передбачуватися фактором активності роботи ($\beta = 0.484$; $p = 0.027$), що вказує на зв'язок авторитарності з орієнтацією на інтенсивні робочі процеси, які потребують більшої залученості в керівну роботу. У жінок значущої предикції не показала жодна з особистісних характеристик. Найбільш вагомим (гранично значущим) негативним предиктором виявився залежний тип міжособистісних відносин ($\beta = -0.604$; $p = 0.052$): з чого можна виявити тенденцію, що чим менша залежність жінок-керівниць від інших, тим більш авторитарним може бути їхній стиль керівництва.

Щодо ліберального стилю, то модель є статистично значущою як у чоловіків-керівників, так і у жінок-керівниць, тобто сукупність особистісних і поведінкових змінних суттєво впливає на ліберальний стиль. $R^2 \approx 0.60$ у чоловіків та $R^2 \approx 0.46$, тобто модель пояснює приблизно 60% та 46% варіації

залежної змінної відповідно, що є доволі сильним зв'язком для психологічних даних.

Результати регресійного аналізу показали, що ліберальний стиль керівництва зумовлений передусім соціально-комунікативними рисами особистості керівників-чоловіків. Єдиним статистично значущим предиктором виявився доброзичливий тип міжособистісних відносин ($\beta = 0.41$, $p = 0.034$), що свідчить про те, що відкритість, емпатійність і толерантність є ключовими психологічними чинниками схильності чоловіків до ліберального управління. Результати аналізу жінок-керівниць показали, що значущими предикторами виявилися фактор сили роботи ($\beta = -0.458$, $p = 0.030$) та фактор активності роботи ($\beta = -0.470$, $p = 0.025$), причому обидва – негативно. Це свідчить, що у жінок-керівниць більші прояви ліберального стилю пов'язані із ставленням до роботи як до пасивної і незначущої, тобто жінки схильні обирати більш ліберальний стиль, коли вони не вмотивовані і не вважають свою роботу гідної витрати їхньої енергії та часу.

Отже, ліберальність у жінок має радше пасивно-невмотивований характер, а у чоловіків — соціально-комунікативний.

Аналіз предикції особистісних характеристик чоловіків-керівників і жінок-керівниць щодо демократичного стилю показав наступне: моделі загалом є статистично значущими ($F = 4.152$, $p < .001$ та $F = 6.620$, $p < .001$ відповідно), тобто сукупність особистісних характеристик суттєво впливає на демократичний стиль керівництва як у чоловіків, так і у жінок. R^2 у чоловіків ≈ 0.54 у чоловіків та $R^2 \approx 0.68$, тобто моделі пояснюють приблизно 54% та 68% варіації залежної змінної відповідно, що є доволі сильним зв'язком.

Водночас серед окремих предикторів значущими у керівників-чоловіків виявився лише фактор сили роботи ($\beta = -0.515$, $p = .037$), причому негативно, що вказує на те, що чим менш “сильною”, напруженою чи значущою вважає свою керівну роботу чоловік-керівник, тим більш вираженим може бути його демократичний стиль, інші характеристики (авторитарність, егоїстичність, агресивність, доброзичливість тощо) не показали статистично значущого зв'язку ($p > .05$), що може свідчити про багатфакторний і контекстно залежний характер демократичного стилю в чоловіків.

Серед окремих предикторів аналізу керівниць-жінок позитивну і статистично значущу предикцію має лише підпорядкований тип ($\beta = 0.567, p = .013$). Доброзичливість виявила тенденцію до позитивного ефекту ($p = .088$), а рівень нарцисизму - до негативного ($p = .064$), інші характеристики (авторитарність, альтруїзм, домінантність, фактори оцінки роботи тощо) не мають суттєвої передбачуваності щодо демократичного стилю.

Отже, демократичний стиль керівників-чоловіків може бути переважно зумовлений як зовнішніми чинниками (помірною активністю та невисокою напруженою управлінською діяльністю) з одного боку, так і внутрішніми чинниками (особистим ставленням до роботи як до помірно активної та невисоко напруженої) в той час, як у жінок він зумовлений переважно з підпорядкованістю стереотипам та орієнтацією на співпрацю.

Таким чином ми можемо відзначити, що особистісні характеристики чоловіків-керівників і жінок-керівниць не предикують ефективність керівництва. І хоча вони мають предикцію щодо стилів керівництва, однак ці предиктори для однакових стилів суттєво відрізняються у чоловіків і жінок.

Результати множинного регресійного аналізу залежності ефективності та стилю керівництва від особистісних характеристик по сферах подано в таблиці 3.16. Порівнюючи дані керівників по сферах, можна зазначити, що ефективність пояснюється особистісними характеристиками тільки у керівників в гуманітарному секторі. Для керівників місцевої влади цей показник виявився близьким до значущості, а для малого бізнесу – взагалі незначущим.

Ефективність керівників органів місцевої влади значуще негативно залежить від підозрілості ($\beta = -0.674, p = .006$) та також негативно - від фактору оцінки роботи ($\beta = -0.650, p = .014$). Ставлення до підлеглих має позитивний і статистично значущий ефект ($\beta = 0.681, p = .024$). Інші змінні (авторитарність, домінантність, альтруїзм, доброзичливість тощо) не досягли статистичної значущості, але виявляють певні тенденції: авторитарність має слабкий позитивний вплив ($p = .053$), а домінантність - негативний ($p = .096$).

Така комбінація чинників може вказувати на те, що, загальна незадоволеність власною роботою на тлі недовіри до оточуючих знижує результативність керівників місцевої влади, в той час як в колективах, де

керівник може довіряти своїм підлеглим та їхній компетенції, очікується підвищення ефективності керівництва.

Таблиця 3.15

Значущі предикції особистісних характеристик щодо ефективності та стилю керівництва в контексті професійної сфери

Залежна змінна Показники	Ефективність		Авторитарний стиль		Ліберальний стиль		Демократичний стиль	
	Коеф.	p	Коеф.	p	Коеф.	p	Коеф.	p
Загальна якість моделі (Місцева влада)	F=2.843 R ² ≈ 0.63	0.076	F=5.859 R ² ≈ 0.62	< .001	F=5.415 R ² ≈ 0.60	< .001	F=4.152 R ² ≈ 0.54	< .001
Загальна якість моделі (НУО)	F=7.023 R ² ≈ 0.82	< .001	F=6.316 R ² ≈ 0.67	< .001	F=2.146 R ² ≈ 0.31	0.037	F=3.738 R ² ≈ 0.51	< .001
Загальна якість моделі (малий бізнес)	F=0.847 R ² ≈ 0.217	0.634	F=5.683 R ² ≈ 0.65	< .001	F=2.586 R ² ≈ 0.46	0.004	F=6.940 R ² ≈ 0.64	< .001
Авторитарний тип					β = 0.612	< .001	0.358	0.051
Егоїстичний тип	β= 0.487	0.031						
Агресивний тип					β = 1.190	0.008		
Підозрілий тип	β= -0.674	0.006						
Залежний тип			β = -0.60	0.052	β = -0.325	0.037		
Альтруїстичний тип							0.619	< .001
Фактор оцінки роботи	β= -0.650	0.014			β= -0.443 β = 0.434	0.055 0.022		
Фактор сили роботи					β = -0.634	0.006		
Фактор активності роботи					β= 0.447 β = -0.551	0.043 0.017		
Фактор оцінки підлеглих	β= -0.705 β= 0.681	0.024 0.024					β = 0.830	0.002
Фактор сили підлеглих	β= 0.811	0.022						
Фактор активності підлеглих	β= 0.662	0.007			β = -0.674	0.006	β = -0.620	0.015
Рівень нарцисизму	β= -0.343	0.008					β = -0.585	0.011

Чорний колір – дані місцевої влади, синім – дані НУО, червоний - малий бізнес, блакитною заливкою виділено значущі показники.

У керівників НУО значущим предиктором ефективності є фактор оцінки

підлеглих (негативно) ($\beta = -0.705$, $p = 0.024$) на тлі задоволеності їхньою активністю ($\beta = 0.662$, $p = 0.007$), при цьому схильність до нарцисизму показала також негативне відношення до ефективності ($\beta = -0.343$, $p = 0.008$). Тобто якщо керівник НУО не схильний до самоствердження за рахунок роботи та має активних підлеглих, яких він вважає не дуже компетентними, це може з вірогідністю 82% гарантувати його ефективну роботу як керівника.

У керівників малого бізнесу ситуація дещо інша, на їхню ефективність впливають такі особистісні характеристики як егоїстичність ($\beta = 0.487$, $p = 0.031$), ставлення до сили підлеглих ($\beta = 0.811$, $p = 0.022$). Інші риси не досягли статистичної значущості ($p > .05$), але разом формують загальну тенденцію: ефективність у малому бізнесі підтримується поєднанням упевненості у підлеглих і помірної егоїстичності керівника. Отже, більш успішні керівники малого бізнесу - це впевнені, але не самозакохані лідери, які підтримують сильних та впливових працівників.

Моделі предикції особистісних характеристик щодо авторитарного стилю виявилися помітно значущими у керівників всіх напрямків.

З даних в таблиці 3.16 видно, що значущих предикторів серед особистісних характеристик щодо авторитарного стилю не виявлено в жодній з досліджуваних професійних сфер. Ми бачимо лише тенденції до значущості в малому бізнесі. Тож можна дійти висновку, що в сфері місцевої влади на гуманітарному секторі прояви авторитарного стилю можуть спостерігатися за певних обставин, але не є притаманними керівникам цих галузей. Авторитарний стиль у малому бізнесі також залежить від ситуації, але ще має тенденцію до проявів, коли керівник не залежить від підлеглих.

Аналізуючи дані предикції особистісних характеристик керівників щодо ліберального стилю, можна також відмітити, що моделі у всіх сферах є значущими, однак дуже сильно відрізняються своєю наповненістю, і на перший погляд здаються суперечливими, але при більш детальному розгляді починають окреслюватися закономірності. Так, у керівників органів місцевої влади значущими предикторами є агресивність та фактор активності роботи, а близько до значущості - фактор оцінки роботи негативно. З чого можна зробити висновок, що схильність до ліберального стилю такі керівники демонструють,

коли вони є агресивними, завзятими та прагнуть активної роботи, а натомість мають виконувати роботу, яку вважають непотрібною, тобто в для керівників місцевої влади ліберальний стиль більше схожий на прояв дратівливості і такий собі «бунт проти системи». При цьому для керівників неурядових гуманітарних організацій жоден предиктор не є значущим, тож прояви ліберальності схильні бути ситуативними. Натомість у керівників малого бізнесу прояви ліберального стилю з'являються більше як прояви авторитарної і незалежної людини, що втомила або вигоріла, не бачить ініціативи з боку підлеглих і вже не вірить, що їй вдасться щось змінити.

Аналізуючи дані предикції обраних особистісних рис щодо демократичного стилю, маємо відмітити, що загальна модель також є значущою для всіх трьох обраних сфер. І також для кожної сфери це будуть зовсім різні предиктори. Для керівників органів місцевої влади це фактор оцінки підлеглих та рівень нарцисизму негативно. У керівників НУО значущих предикторів не виявлено, тільки з тенденціями до значущості, в той час як у керівників малого бізнесу значущими предикторами демократичного стилю є альтруїстичність та негативне ставлення до активності свого персоналу, а також авторитарний тип відносин на межі значущості ($p=0.051$).

Ми вважаємо що такі показники у керівників малого бізнесу в сучасних українських реаліях, де спостерігається великий дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо чоловічої статі, замість жорсткого керування та примусу будуть схильні обирати більш м'який стиль управління, з більш гнучкою мотивацією підлеглих. Тобто в даному випадку ми бачимо демократичність, як мотиваційний аспект для підлеглих, особливо якщо їхня активність бажає бути кращою. В той час, як керівники органів місцевої влади будуть проявляти схильність до демократичного стилю, коли вони мають позитивне ставлення до своїх підлеглих, та при цьому не є занадто нарцисичними. В свою чергу, керівники в неурядових громадських організаціях будуть більш схильними до демократичного стилю через специфічні вимоги гуманітарної сфери діяльності.

Висновки до 3 розділу

1. Результати не виявили статистично значущої різниці між чоловіками та

жінками за показником ефективності керівництва, що свідчить про відсутність систематичної переваги однієї зі статей і підтверджує нашу гіпотезу.

2. Аналіз стилів керівництва показав, що демократичний стиль є найбільш притаманний сучасним українським керівникам, незважаючи на стать чи сферу.

Відмінності між професійними сферами та між статями спостерігається в проявах авторитарного стилю ($p < 0.001$). Найвищі показники авторитарного стилю виявлено у представників малого бізнесу та у чоловіків-керівників.

Аналіз регресійної залежності ефективності від стилю керівництва показав, що демократичний стиль – це значущий позитивний предиктор ефективності, однак з розміром ефекту на рівні 5%. Тож ми вважаємо, що стиль керівництва не може служити значним предиктором до ефективності.

3. Дослідження особистісних характеристиках показало значущі відмінності за сферами та статями.

Аналіз за типами міжособистісних відносин показав помірний середній рівень за усіма показниками за сферами та статями. Однак були встановлені значущі різниці за сферами діяльності, підкреслюючи більшу схильність до домінування та конкуренції у представників малого бізнесу. Також було виявлено значущу різницю за статями: за всіма показниками типів міжособистісних відносин жінки показали меншу вираженість, особливо в авторитарному типі відносин ($p < .001$).

Було зафіксовано значущі відмінності за усіма факторами ставлення до власної керівної роботи та підлеглих серед керівників у різних сферах. Найвище ставлення до власної керівної роботи було виявлено у керівників органів місцевої влади, найнижчі – в гуманітарному секторі. Ставлення до підлеглих також найвище у керівників органів місцевої влади, а найнижче у керівників малого бізнесу. Значущих відмінностей за статями у ставленні до роботи виявлено не було. Однак ставлення до підлеглих у керівниць-жінок значущо вище, ніж у керівників-чоловіків.

Рівень нарцисизму також має відмінності за сферою та статтю. Найвищий рівень зафіксовано у керівників малого бізнесу, найнижчий – керівників НУО, що цілком відображає специфіку професійних сфер. Чоловіки-керівники

характеризуються вищим рівнем самопіднесення та потребою у визнанні, тоді як жінки-керівниці виявляють більш поміркований рівень нарцисичних рис. Однак сучасні українські керівників обох статей мають, в середньому, помірний рівень нарцисизму.

4. Кореляційний аналіз показав наявність взаємозв'язків ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі та професійної сфери. Однак, ефективність чоловіків негативно корелює з рівнем нарцисизму, у жінок управлінська ефективність позитивно пов'язана з авторитарністю, альтруїзмом та домінантністю.

У керівників обох статей авторитарний стиль супроводжується авторитарністю, агресивністю та підозрілістю, але відрізняється акцентами, так для схильність жінок підкреслювати свою владу, тоді як чоловіки більше орієнтуються на відповідність соціальним стереотипам. Ліберальний стиль у жінок має змішаний егоїстично-альтруїстичний характер, а у чоловіків поєднується з дружелюбністю, залежністю та низькою активністю роботи і підлеглих. Демократичний стиль у жінок проявляється через активність більшості особистісних рис і позитивне ставлення до підлеглих, тоді як у чоловіків — це баланс між жорсткістю та м'якістю.

Ефективність керівників різних сфер має власні акценти: у місцевій владі вона ґрунтується на довірі до підлеглих, у гуманітарному секторі - на щирій залученості без потреби справляти враження, а в малому бізнесі - на слідуванні власним інтересам без проявів самолюбоща.

Авторитарний стиль у чистому вигляді характерний лише для малого бізнесу й пов'язаний з усіма формами владності, особливо за незадоволення роботою. У гуманітарному секторі він поєднує владність із залежністю та підкоренням вимогам системи, а в місцевій владі — силу з елементами альтруїзму й дружелюбності. Це свідчить про адаптацію стилю до специфіки сфери. Ліберальний стиль у місцевій владі відображає змішання егоїзму й доброзичливості на тлі недовіри до спроможності підлеглих; у гуманітарних організаціях — залежність і доброзичливість; у малому бізнесі — владність та доброзичливість, але із сумнівом у спроможності підлеглих та самого бізнесу.

Демократичний стиль у місцевій владі та гуманітарному секторі — це

спосіб реалізації керівних амбіцій у рамках системи через ефективне спілкування, тоді як у малому бізнесі він стає формою м'якої реалізації домінантності, авторитарності й бізнес-інтересів керівника.

5. Регресійний аналіз показав, що ефективність не залежить від особистісних характеристик на значущому рівні, що може свідчити про індивідуально-ситуативні стратегії управління. Стилі керівництва є значуще регресійно залежними від особистісних характеристик.

Авторитарний стиль у чоловіків-керівників є передбачуваним ставленням до роботи як до активної. У жінок значущої предикції щодо авторитарного стилю не показала жодна з особистісних характеристик. Ліберальність у жінок негативно залежить від факторів Сили та Активності роботи, що показує пасивно-невмотивований характер, а у чоловіків - від доброзичливості та підпорядкованості. Демократичний стиль керівників-чоловіків зумовлюється ставленням до роботи як до помірно активної та невисоко напруженої, в той час, як у жінок він залежить від підпорядкованості, і може бути передбаченим слідуванням стереотипам.

Ефективність керівників виявилася пов'язаною з особистісними рисами лише в гуманітарному секторі, ефективність зростає за умов довіри до підлеглих.

Авторитарний стиль в усіх сферах виявився ситуативним, однак у малому бізнесі він проявляється частіше за умов незалежності керівника від підлеглих. Ліберальний стиль у місцевій владі набуває форми «протидії системі» та пов'язаний з агресивністю і високою активністю, у гуманітарному секторі є ситуативним, а в малому бізнесі свідчить про виснаження. Демократичний стиль у місцевій владі проявляється за позитивного ставлення до підлеглих і низького нарцисизму, у НУО підтримується специфікою гуманітарної роботи, а в малому бізнесі пов'язаний з альтруїстичністю та потребою м'яко мотивувати неактивних працівників. Загалом стилі керівництва формуються під впливом особистісних рис, але значною мірою визначаються умовами сфери діяльності.

ВИСНОВКИ

Метою нашого дослідження було виявлення взаємозв'язків ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників залежно від статі і сфери діяльності.

Сучасна ситуація в Україні, що характеризується воєнними подіями, соціальними викликами та активізацією ролі жінок у політичному, громадському й діловому житті, формує нові суспільні запити на переосмислення статевих аспектів керівництва. Зростає потреба у лідерах із гнучким та ефективним стилем управління, розвиненими комунікативними компетентностями, що, своєю чергою, зумовлює необхідність поглибленого психологічного аналізу чинників, які визначають ці характеристики.

Ґрунтуючись на аналізі літературних джерел та отриманих емпіричних даних, ми дійшли наступних висновків.

1. У науковій літературі стиль лідерства розглядається як сукупність стабільних способів і форм поведінки керівника, що проявляються у процесі взаємодії з підлеглими та прийнятті управлінських рішень. Найбільш поширеною є класифікація, що виокремлює авторитарний, демократичний та ліберальний (пасивний) стилі лідерства. Згідно з одними дослідженнями ефективність керівництва залежить від статі керівника, згідно з іншими - ні. Встановлено, що чоловіки частіше схильні до авторитарного стилю керівництва, тоді як жінки демонструють демократичний стиль, однак не завжди вчені доходять таких висновків і це питання наразі є відкритим. Сфера діяльності опосередковує зв'язок між особистісними характеристиками керівника та ефективністю управління, визначаючи оптимальні стилі лідерства та моделі лідерської поведінки. Ефективність керівників залежить від обраного стилю керівництва. Особистісні характеристики керівників суттєво впливають на те, який стиль керівництва буде притаманний керівникові та на його ефективність.

2. Нами емпірично виявлено, що за самооцінкою ефективності керівництва не має відмінностей за статтями та за професійною сферою. Утім, жінки-керівниці оцінюють свою ефективність дещо вищою, ніж чоловіки-керівники, а керівники малого бізнесу – дещо вище, ніж керівники органів

місцевої влади та неурядових громадських організацій. Щодо стилів керівництва, то демократичний стиль виявився домінуючим як серед жінок, так і чоловіків, так і у всіх сферах діяльності. Авторитарний стиль значущо сильніше проявляється у чоловіків та у представників малого бізнесу. За даними регресійного аналізу ефективність керівництва не залежить від стилю керівництва.

3. Особистісні характеристики, такі як тип міжособистісних відносин, ставлення до власної керівної роботи та до підлеглих та рівень нарцисизму, значущо відрізняються у керівників різних статей та різних сфер. Однак ця різниця не є значною, здебільшого всі особистісні характеристики проявлені помірно. Вищі рівні за типами міжособистісних відносин та нарцисизму проявляли керівники малого бізнесу та чоловіки. Ставлення до роботи однакове за статями, але має відмінності за сферами (найвище у керівників органів місцевої влади, найнижче у керівників неурядових громадських організацій). Ставлення до підлеглих у жінок краще ніж у чоловіків, за сферами найкраще ставлення до підлеглих продемонстрували керівники органів місцевої влади, найнижче - керівники малого бізнесу.

4. Нами було встановлено наявність взаємозв'язків ефективності та стилів керівництва з особистісними характеристиками керівників в контексті статі та професійної сфери. Так, ефективність чоловіків негативно пов'язана з рівнем нарцисизму, в той час як у жінок управлінська ефективність позитивно пов'язана з домінантністю та альтруїзмом.

У жінок-керівниць авторитарний стиль супроводжується бажанням вражати оточуючих, в той час як у чоловіків - з прагненням відповідати очікуванням. За рахунок ліберального стилю жінки-керівниці реалізують власний егоїзм і байдужість до обставин при необхідності ходити на роботу, тоді як у чоловіків ліберальність сполучена з добротою та пасивністю за умов, що вони не сприймають свою роботу та підлеглих як занадто активних. Демократичний стиль у жінок пов'язаний з активною життєвою позицією та, високою оцінкою своєї роботи підлеглих. В той час, як чоловіки проявляють демократичність, як м'якість. Загалом у чоловіків усі стилі лідерства містять елемент залежності й підпорядкованості, що може свідчити про відчуття

обов'язку керувати, а не щире прагнення бути лідером.

Щодо відмінностей за сферами, то у керівників місцевої влади ефективність пов'язана з довірою до підлеглих, для керівників в гуманітарному секторі – з активною залученістю у роботу без бажання вразити, для керівників малого бізнесу – зі слідуванням власним інтересам, якщо ці інтереси стосуються бізнесу, а не спроб справити враження на оточуючих.

Авторитарний стиль в класичному розумінні виявився притаманним лише сфері малого бізнесу, де він пов'язаний з усіма владними проявами, особливо при незадовільній оцінці роботи. В той час як в гуманітарному секторі структура пов'язаних з авторитарним стилем особистісних характеристик демонструє парадоксальний характер: він не стільки відображає прагнення до сили, скільки компенсує внутрішню невпевненість і потребу в контролі. В органах місцевої влади - авторитарний стиль пов'язаний як з проявами сили і влади, так і з бажанням сподобатися оточуючим, бути в ролі «батька» чи «матері» своїм підлеглим. Прояви ліберального стилю у керівників місцевої влади - це здебільшого прояв загравання з підлеглими, щоб їм сподобатися, тоді як в гуманітарному секторі - це ознака зневіри, що щось можна змінити та підкореність системі, а в малому бізнесі - також зневіра, але у спроможності бізнесу та підлеглих. Демократичний стиль в органах місцевої влади та гуманітарному секторі - це спосіб реалізувати свої керівні амбіції в рамках системи, використовуючи високі комунікативні навички, а в малому бізнесі - це спосіб реалізувати свою домінантність та авторитарність через доброзичливість.

5. Ми виявили, що ефективність в контексті статі не передбачується особистісними характеристиками, що може свідчити про індивідуально-ситуативні стратегії досягнення управлінського успіху. Однак стилі керівництва є залежними від особистісних характеристик.

Авторитарний стиль у чоловіків-керівників може передбачуватися сприйняттям роботи як інтенсивної. У жінок жодна з особистісних характеристик не передбачає авторитарного стилю. Ліберальність у жінок показує пасивно-невмотивований характер, а у чоловіків – залежить від доброзичливості. Демократичний стиль керівників-чоловіків може

зумовлюється ставленням до роботи як до помірно активної та невисоко напруженої, в той час, як у жінок він залежить від підпорядкованості, і може бути передбаченим підпорядкованістю очікуванням суспільства.

Ефективність керівництва в контексті сфери пояснюється особистісними характеристиками тільки у керівників в гуманітарному секторі: якщо керівник НУО не схильний до самоствердження та має активних, компетентних підлеглих, це на високому рівні гарантує його ефективну роботу як керівника. Авторитарний стиль у всіх сферах не залежить від особистісних характеристик, а є ситуативним.

Ліберальний стиль у керівників органів місцевої влади передбачається завзятістю в атмосфері необхідності виконувати рутинну роботу, у керівників – НУО не передбачається жодною з особистісних характеристик і є ситуативним, у керівників малого бізнесу – ознаками втоми, зневіри та вигорання.

Демократичний стиль у керівників органів місцевої влади передбачається гарним ставленням до підлеглих при несхильності до нарцисизму, у керівників НУО – не залежить від особистісних характеристик, у керівників малого бізнесу значущими предикторами демократичного стилю є дефіцит кваліфікованих та вмотивованих кадрів.

Таким чином, ми підтвердили наші гіпотезу, що немає статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками в ефективності керівництва. Авторитарний стиль керівництва залежить від статі - наша гіпотеза не підтвердилася. А також були встановлені зв'язки між різними особистісними характеристиками та стилями керівництва в контексті статі. Стиль керівництва не є предиктором щодо ефективності керівництва – гіпотеза не підтвердилася. Гіпотеза, що характеристики передбачають стиль керівництва підтвердилася. Причому передбачування різняться як за статями, так і за сферами.

Роздуми над отриманими взаємозв'язками ефективності та стилів з особистісними характеристиками, що були зазначені вище, дали нам змогу зробити припущення, що зв'язок особистісних характеристик зі стилем керівництва і ефективністю не є прямим, і може залежати не стільки від статі і сфери діяльності, скільки уявленнями керівників про правильну керівну діяльність. Цей аспект потребує додаткового вивчення. А також додаткового

вивчення потребує тенденція до вищої самооцінки ефективності керівництва у жінок та керівників сфери малого бізнесу.

Тож, сучасна управлінська культура в Україні характеризується зменшенням традиційних гендерних відмінностей і формуванням більш збалансованих, інтегративних стилів керівництва, у яких ефективність визначається не статтю та стилем, а професійною компетентністю та зрілістю, яка дозволяє приймати керівні рішення у відповідності до обставин.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані у підготовці та розвитку керівників, гендерній політиці та кадровому менеджменті та психологічному консультуванні керівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анупрієнко О. Л. Жінка-керівник у державному управлінні: подолання гендерних стереотипів суспільства / О. Л. Анупрієнко // Наукові записки [Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України]. - 2008. - Вип. 42. - С. 259-269. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2008_42_31.
2. Базака Р. В., Єфремов А. О. Гендерне лідерство: порівняльний аналіз стилів та підходів до керівництва чоловіків та жінок. Стаття, Науково-практичний журнал “Агросвіт”. 2024. № 12. С. 98 - 105. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3914>.
3. Баршацька Г.Ю. Теоретичне підґрунтя визначення та формування стилю керівництва. / IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Суспільство і особистість у сучасному комунікаційному дискурсі». НУ “Запорізька політехніка”. 02 листопада 2022 р. С. 28-29 <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050605>.
4. [Дияк В.В.](#), [Волобуєв В.В.](#) Генезис феномену лідерства у наукових дослідженнях / Інноваційна педагогіка : наук. журн. Одеса : 2024. Вип. 67. т. 1. С. 15 - 19 URL: <https://dspace.nadpsu.edu.ua/handle/>.
5. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Ільченко В. О., Шаповал О. В. Удосконалення формування стилю керівництва організацією (на прикладі публічної служби) / М. І. Іщенко, Є. В. Міщук, В. О. Ільченко, О. В. Шаповал // Інвестиції: практика та досвід : журнал. – Київ, 2021. – № 3. – С. 12–18. – Бібліогр.: с. 18. <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.
6. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб.- К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
7. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Олійник В.О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. Київ : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735409>.
8. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: Навч. посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2008. – 244 с.

9. Кузьміна, М., Шеховцов, О. Гендерна нерівність на ринку праці в Україні: соціологічний аналіз причин та наслідків. Соціополіс: журнал соціальних та політичних наук. 2024. - №1. - С. 20-29. URL: <https://sociopolis.in.ua/index.php/journal/article/view/6>.
10. Лугова В., Мартіянова. М. Дослідження ролі лідера у забезпеченні ефективності діяльності команди. : Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Том 336 № 6. С. 515 - 523. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1292/1317>
11. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17-18. С. 91–95. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.17-18.91](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.91)
12. Мала Н.Т. Класифікація стилів керівництва. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2006. № 517. С. 22-29. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/>.
13. Менегетті А. Психологія лідера / Переклад з іт. Київ: [НФ "Антоніо Менегетті"](#), 2019, 342 с.
14. Осадчук І.В., Кириченко Н.В., Боліла С.Ю. Корпоративна культура як чинник формування та розвитку залежності від влади. Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління». Т. 31(70) №2. С. 7-13 URL: <http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals>
15. Саврук О. Ю. Стили керівництва: сутність та характерні риси / О. Ю. Саврук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 640 : Проблеми економіки та управління. – С. 387–393. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/>
16. Сорока О.В., Гулакова В.Л. [Формування ефективного стилю керівництва сучасною організацією](#) / Економіка та суспільство. Електронний журнал. 2023. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>.
17. Стамат В.М., Кирило Ю.І. [Гендерна психологія в управлінській діяльності](#) / 2024 Міжнародні наукові інтернет-конференції. Світ наукових досліджень. Психологічні науки. 2024. - Випуск 33. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5728/>.

18. Стамат В.М., Кир'янова К.В. Психологічні особливості жіночого та чоловічого стилів управління. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. 26 жовтня 2023 р., м. Полтава. Полтава : Полтавський державний аграрний університет, 2023. С.725-727 URL <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/>.
19. Перерва І. М. Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства / І. М. Перерва // Бізнес Інформ. - 2023. - №2. - С. 241–248. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf>.
20. Пилат Н.І., Сенік О. М., Кривенко І.С. Українськомовна адаптація короткої версії опитувальника особистісного нарцисизму (NPI-16): Аналіз психометричних показників. Соціальна психологія особистості. Наукові студії із соціальної та політичної психології. -2025. -Вип. 48 (51). - С.76. URL: <https://sppstudios.com.ua>
21. Рекуненко , І. І., Гордієнко, В. П., Балагуровська , І. О., Дробот, В. Д. Ефект скляної стелі у лідерстві. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. - №14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14738123>.
22. Рубежанська В. Стилi на ефективність управління в гендерному аспекті. - Збірник матеріалів науково-практичної конференції «Гендерна освіта—ресурс розвитку паритетної демократії», Київ, 2011 (2011): 191.
23. Ткалич М. Гендерна психологія. - Київ: Академія, 2021. - 256 с.
24. Філатова Л.С., Новохацька Л.В. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства [Електронний ресурс] / Л.С. Філатова, Л.В. Новохацька // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 64-69. – Режим доступу до журн.: URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No3/64-69.pdf>.
25. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. Актуальні проблеми психології. Психологія обдарованості. 2013. Т. 6, вип. 9. С. 516–524. URL: <http://www.apppsychology.org.ua>.
26. Шевченко Р.М. Становлення рольових функцій "ділової жінки" у сфері менеджменту. Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць. Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН

- України. Т. XIV: Методологія і теорія психології. Вип. І. Київ; Ніжин: видавець "ПП Лисенко М.М.", 2018. С. 341—352. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v14/i1/34.pdf>.
27. Яновська, С., Севост'янов, П., Туренко, Р. (2023). Психометричні показники та адаптація методу Ч. Осгуда «Семантичний диференціал» (українська версія методу). Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Психологія», (74), 24-30. <https://doi.org/10.26565/2225-7756-2023-74-03>
 28. Якушко Н. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 130–135 URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2016/24.pdf.
 29. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. Human Resource Management, 33, 549-560 URL: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330405>.
 30. Bavelas A. Communication patterns in task-oriented groups. Journal of the acoustical society of america. 1950. No. 22. P. 725–730.
 31. Caleo S., May Ling D. Halim Gender and the Development of Leadership Stereotypes - An International Journal for the Advancement of Psychological Theory. 2021. Volume 32. Issue 2. P. 72 - 76. URL: <https://doi.org/10.1080/1047840X.2021.1930745>.
 32. Dastane, Omkar, Impact of Leadership Styles on Employee Performance: A Moderating Role of Gender // Australian Journal of Business and Management Research. - 2020. - Vol.05. - No.12. - P.27-52, URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3732731.
 33. Dwiri B., Kağan O. The Impact of Gender on Leadership Styles and Leadership Effectiveness / International Journal of Science and Research (IJSR). ISSN: 2319-7064 SJIF (2019): 7.583. URL: <https://www.researchgate>.
 34. Eagly, A. H., Johnson, B. T. Gender and leadership style: A meta-analysis. Psychological Bulletin. 1990. 108(2). P. 233 – 256. URL: https://www.Gender_and_Leadership_Style_A_Meta-Analysis.
 35. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological review, 109(3), 573 - 598. URL:

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.

36. Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125–145. URL: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>.
37. Eagly, A. H., & Koenig, A. M. (2006). Social role theory of sex differences and similarities: Implication for prosocial behavior. In *Sex Differences and Similarities in Communication: Second Edition* (pp. 156-171). Lawrence Erlbaum Associates. URL: <https://doi.org/10.4324/9780203873380>.
38. Fiedler F. E. A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill series in management. – N-Y. - 1967. - 308p.
39. Homans A.S. The Human Group. – London. - 1950. – 530 p.
40. McGregor D. Leadership and Motivations. - Cambridge, MA: MIT Press. – 1966. – 286 p.
41. Mohr, G., & Wolfram, H. J. (2008). Leadership and effectiveness in the context of gender: The role of leaders' verbal behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 4-16. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00521>.
42. Paustian-Underdahl S. C. A META-ANALYSIS OF GENDER DIFFERENCES IN LEADERSHIP EFFECTIVENESS / A dissertation submitted to the faculty of The University of North Carolina at Charlotte in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Science. Charlotte. - 2012 URL: https://ninercommons.charlotte.edu/record/9/files/PaustianUnderdahl_uncc_0694D_10354.pdf.
43. Blake R., Mouton J. The managerial grid : the key to leadership excellence. Houston : Gulf Publishing Company, 1964. 180 p.
44. Stogdill R. Personal Factor Associated with Psychology of Groups. Willey. - N.-Y., 1959. – 350 p.
45. Van Engen, M. L., & Willemssen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of Research Published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94 (1), 3-18. URL: <https://www.researchgate.net/publication/8>.

АНОТАЦІЇ

Дослідження було присвячене проблемі «Стиль керівництва та ефективність українських керівників у зв'язку з їхніми особистісними характеристиками».

Емпірично встановлено, що ефективність керівництва істотно не відрізняється за статтю та сферою діяльності, хоча жінки та керівники малого бізнесу оцінюють себе дещо вище. У всіх групах домінує демократичний стиль, тоді як авторитарний частіше зустрічається серед чоловіків і представників малого бізнесу. Залежність ефективності від стилю керівництва не виявлено. Особистісні характеристики керівників різняться за статтю й сферою, але в цілому проявлені помірно. Ефективність чоловіків знижується зі зростанням нарцисизму, тоді як у жінок підвищується за умов вираженої авторитарності, альтруїзму та домінантності. Кореляційний аналіз показав, що стилі управління також відображають статеву й професійну специфіку. У жінок авторитарність пов'язана з бажанням справити враження, у чоловіків - із прагненням відповідати очікуванням. Ліберальність у жінок має пасивно-егоцентричний характер, у чоловіків – пасивно- доброзичливий. Демократичний стиль у жінок пов'язаний з активністю та позитивним ставленням до підлеглих, у чоловіків - із балансом м'якості й жорсткості. Відмінності за сферами: у місцевій владі ефективність пов'язана з довірою до підлеглих, у гуманітарних організаціях — із залученістю без самоствердження, у малому бізнесі — з орієнтацією на інтереси справи. Авторитарність стабільно проявляється лише в малому бізнесі; ліберальність і демократичність мають різну природу залежно від сфери. Регресійний аналіз виявив, що ефективність керівництва більше визначається контекстом, тоді як стилі управління — особистісними рисами в контексті статті та професійної сфери.

Ключові слова: стилі керівництва, ефективність керівництва, особистісні характеристики, кореляційний аналіз, регресійний аналіз, предиктор.

ABSTRACT

The study was devoted to the issue of “Leadership Style and Effectiveness of Ukrainian Managers in Relation to Their Personality Characteristics.”

The empirical findings indicate that leadership effectiveness does not differ significantly by gender or professional sector, although women and small-business managers rate their effectiveness slightly higher. Across all groups, the democratic leadership style predominates, whereas the authoritarian style is more common among men and small-business managers. No significant relationship was found between leadership effectiveness and leadership style. Personality characteristics vary by gender and sector but are generally expressed at moderate levels. Among men, effectiveness decreases with higher narcissism, whereas among women it increases when authoritarianism, altruism, and dominance are more pronounced. Correlation analysis showed that leadership styles also reflect gender- and sector-specific patterns: in women, authoritarianism is linked to the desire to impress others, whereas in men it is associated with conformity to external expectations. Women tend to exhibit a passive-egocentric form of liberalism, while men display a passive-benevolent variant. The democratic style among women is associated with high activity and positive attitudes toward subordinates, whereas among men it reflects a balance between firmness and leniency.

Sector-based differences were also observed: in local government, effectiveness is associated with trust in subordinates; in humanitarian organizations, with engagement in work without self-promotion; and in small business, with a focus on the interests of the enterprise. Authoritarianism is a stable characteristic only within small business, while liberalism and democratic tendencies vary across sectors.

Regression analysis revealed that leadership effectiveness is determined primarily by contextual factors, whereas leadership styles are shaped by personality traits in interaction with gender and professional sector.

Keywords: leadership styles, leadership effectiveness, personality characteristics, correlation analysis, regression analysis, predictor.