

Василь Вишньовський, Ірина Періг
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Vasyl Vyshnovskiy, Iryna Perig
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ОБМЕЖЕНЬ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF MANAGERIAL LIMITATIONS OF THE MANAGER'S PERSONALITY

Резюме: У статті розглянуто такі поняття як управлінські обмеження як засіб покращення управлінської праці, процес саморозвитку особистості, професійний саморозвиток, ефективність саморозвитку менеджера, здатності особистості до саморозвитку, визначення особистої ефективності співробітників на основі комплексної зваженої оцінки їх професійних, особових характеристик, а також володіння основами самоменеджменту з точки зору управлінських обмежень.

Кожен керівник має унікальні психологічні характеристики, які формуються під впливом стресу, життєвого досвіду та культурних особливостей. Високий емоційний інтелект сприяє кращій взаємодії з командою, тоді як стрес і низька самооцінка можуть призводити до поганих управлінських рішень. Психологічні обмеження, такі як професійне вигорання або страх перед критикою, негативно впливають на прийняття рішень. Вивчення цих аспектів є ключовим для розвитку організаційної культури, що підтримує лідерство. Сучасні дослідження зосереджуються на розвитку емпатії, самоусвідомлення та позитивного спілкування, що формує здоровий клімат у колективі. Стаття пропонує теоретичні підходи до аналізу обмежень керівників і методи їх подолання, що сприятиме підвищенню продуктивності та благополуччя в організації.

Summary: The article examines such concepts as managerial limitations as a means of improving managerial work, the process of self-development of an individual, professional self-development, the effectiveness of a manager's self-development, the ability of an individual to self-develop, determining the personal effectiveness of employees based on a comprehensive weighted assessment of their professional and personal characteristics, as well as mastering the basics of self-management in terms of management constraints.

Each manager has unique psychological characteristics that are formed under the influence of stress, life experience and cultural characteristics. High emotional intelligence contributes to better interaction with the team, while stress and low self-esteem can lead to poor management decisions. Psychological limitations, such as professional burnout or fear of criticism, negatively affect decision-making. Examining these aspects is key to developing an organizational culture that supports leadership. Modern research focuses on the development of empathy, self-awareness and positive communication, which forms a healthy climate in the team. The article offers theoretical approaches to the analysis of managers' limitations and methods of overcoming them, which will contribute to increasing productivity and well-being in the organization.

Вступ. У сучасному динамічному світі бізнесу управління організацією не обмежується лише питаннями планування, організації та контролю. Все більше значення надається психологічним аспектам, що впливають на управлінську діяльність. Інтеграція психології в управлінську практику стає необхідною для розуміння поведінки керівників та їхнього впливу на команду.

Актуальність теми «Психологічний аналіз управлінських обмежень особистості керівника» зумовлена тим, що саме внутрішні обмеження особистості можуть стати вирішальними у визначенні успішності стратегічного соціального управління організації. Кожен керівник має свою унікальну комбінацію психологічних характеристик, які формуються під впливом стресів, життєвого досвіду, культурних особливостей та багатьох інших факторів. Ці характеристики можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на прийняття рішень, що, в свою чергу, впливає на діяльність всього колективу. Наприклад, керівник з високим емоційним інтелектом найчастіше демонструє високі результати в управлінні, оскільки вміє ефективно взаємодіяти з людьми, враховує їхні потреби та емоції. У той же час, стрес, низька самооцінка або недостатній рівень емоційної стійкості можуть призвести до того, що керівник приймає не найкращі рішення, що негативно впливають на атмосферу в колективі та результати діяльності.

Психологічні обмеження можуть проявлятися у різних формах: від професійного вигорання до психологічних бар'єрів, пов'язаних із соціальними відносинами в команді. Відчуття безпорадності, невпевненості в собі або ж страху перед критикою можуть заважати керівникам приймати обґрунтовані рішення. Цей аспект особливо важливий у контексті швидких змін на ринку, що вимагають від керівників готовності до адаптації та інноваційного мислення.

Вивчення особистісних обмежень керівників є ключовим для розробки ефективних методів управління та підтримки в організаціях. Актуальність даного питання підкреслюється необхідністю формування організаційної культури, яка сприяє розвитку психологічних аспектів лідерства.

Сучасні дослідження в психології управління зосереджуються на розвитку емпатії, самоусвідомлення та здібностей до позитивного спілкування. Це дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, але і формує здоровий клімат у колективі. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності потребують більш глибокого дослідження, оскільки вони впливають на якість прийняття рішень, ефективність команди та, зрештою, на успішність самої організації. Керівники, які усвідомлюють свої психологічні обмеження, можуть не тільки зменшувати їхній негативний вплив, а й використовувати їх як відправну точку для особистісного розвитку та укріплення колективу.

Отже, в рамках цієї статті ми розглянемо основні теоретичні підходи до психологічного аналізу управлінських обмежень особистості керівника, фактори, які впливають на їх виникнення, а також методи подолання цих обмежень. Сподіваємося, що наше дослідження стане актуальним внеском у розвиток сучасної управлінської практики та допоможе керівникам краще розуміти себе і свою команду, підтримуючи високий рівень продуктивності та благополуччя в організації.

Основна частина. Наукові дослідження в галузі психології професійного становлення керівника почали розвиватися на початку XX століття в рамках психотехнічних досліджень. У вітчизняній психології розвиток цього напрямку детально висвітлений у деяких роботах, які розкривають особливості і зміст основних наукових розробок протягом історії: коливання дослідницької активності, співіснування або інтеграцію з західними дослідженнями, а також схожість і відмінності в цих підходах.

Розширення наукових досліджень про професіоналізацію менеджера в психології пов'язане з кількома ключовими передумовами, такими як:

- розвиток і поступова гуманізація ідей менеджменту;
- утвердження управління як окремої професії з 60-х років на Заході та з 90-х років в Україні;
- зростання уваги до психологічних аспектів особистості професіонала, її розвитку, самовизначення, професійного і життєвого шляху;

- радикальні соціальні зміни, які вимагають вирішення прикладних завдань для підвищення саме ефективності управлінської діяльності та розвитку професіоналізму керівника відповідно до культурного середовища і соціально-економічних умов.

Аналіз сучасного стану досліджень у цій сфері показує, що численні практичні запити стимулюють учених до активної розробки питань професіоналізації керівника. Психологія професійного становлення керівника в Україні та всьому світі сьогодні є сильним і динамічним науковим напрямком, а його сучасний стан характеризують такі тенденції: формування окремих дослідницьких підходів; зміна пріоритетів і поява нових сфер досліджень в управлінні; акцент на прикладний характер більшості досліджень.

У відповідь на практичні потреби було визначено п'ять взаємопов'язаних напрямків досліджень:

1. психологія управлінської діяльності;
2. психологія менеджменту;
3. акмеологічний напрям;
4. особистісно-розвивальний напрям;
5. дослідження управлінської кар'єри.

Ці напрями охоплюють біполярний континуум «особистість професіонала-керівника» проти «вимоги управлінської діяльності». Сутність професійного становлення менеджера у цьому контексті розглядається як багатоаспектний, багаторівневий процес, який має різні аспекти та рівні: об'єктивні характеристики управлінської діяльності та продуктивність особистості, а також суб'єктивні аспекти, такі як необхідні знання, вміння, цінності та особистісний розвиток професіонала протягом життя[1, с. 27].

Форми професіоналізації можуть бути індивідною, індивідуально-особистісною та особистісною. Індивідна форма полягає в підтримці засвоєних норм і взаємодії з вимогами управління, тоді як індивідуально-особистісна форма власне є перехідною і може включати тимчасову втрату сенсу діяльності [4, с. 12].

Особистісна форма професійного становлення керівника проявляється у готовності фахівця осмислювати різні аспекти своєї діяльності та переосмислювати застарілі підходи і стереотипи. Це проявляється в активному прагненні до нових підходів у виконуваній роботі. Такий підхід до професійної поведінки власне стає можливим завдяки здатності спеціаліста до самовизначення та саморозвитку. Самовизначення є ключовою формою активності на цьому етапі професійного розвитку та стає невід'ємною рисою особистості. Основні цінності управлінця в певній галузі починають слугувати

базою для вибору методів і засобів, що формують цілісну діяльність. Таким чином, особистісний розвиток мотивує трансформацію професійної діяльності, яка, у свою чергу, є однією з рушійних сил особистісного зростання.

Дане питання цікавить багатьох науковців, зокрема Даніель Гоулман (Daniel Goleman) – відомий завдяки своїм роботам у галузі емоційного інтелекту, який має важливе значення для лідерства та управлінської діяльності. Він досліджував, як емоційний інтелект впливає на ефективність керівників; Пітер Друкер (Peter Drucker) – вважається батьком сучасного менеджменту. Він писав про самоменеджмент і важливість особистісних характеристик менеджера в управлінні; Керол Двек (Carol Dweck) – вивчала концепцію «фіксованого» та «зростаючого» мислення, що має вплив на підходи керівників до вирішення проблем та адаптації в умовах змін; Джон Коттер (John Kotter) – досліджував питання лідерства та управління змінами, акцентуючи увагу на психологічних аспектах впливу керівника на команду; Katherine Klein – її роботи зосереджені на міжособистісній взаємодії в командах та впливі стресу на ефективність управління; Майкл Кенан (Michael Kahn) – розробляв теорії про управління стресом та стійкість у бізнес-контексті; Тімоті Галівей (Timothy Gallwey) – відомий своїми дослідженнями психології спорту, його ідеї також застосовуються в управлінні, особливо в контексті подолання особистісних обмежень[2; 3; 4; 8; 11].

В Україні також є ряд науковців, які досліджують питання підготовки особистості керівника. Ось кілька з них: Олександр Бондаренко – досліджував питання психодинаміки в управлінні та вплив особистісних рис керівників на їх управлінську поведінку; Тетяна Ковальчук – вивчала психологічні аспекти управлінських комунікацій і їх вплив на ефективність роботи імплементаторів; Олена Носова – має ряд публікацій, що досліджують психологічні механізми управлінських рішень і роль особистості керівника у формуванні команди; Валерій Іванов – фокусується на емоційному інтелекті в менеджменті та його впливі на прийняття рішення людьми на керівних посадах; Людмила Дудко – досліджувала стилі управління і їх кореляцію з особистісними характеристиками менеджерів; Анатолій Григор'єв – науковець, що писав про стрес-менеджмент та вплив психологічних факторів на управлінські рішення.

Цікавою є концепція подолання власних обмежень авторів книги «Розкутий менеджер», консультантів з управління Майка Вудкока та Дейва Френсіса. Практичний досвід управління та численні дослідження підтверджують, що їхня концепція обмежень вкрай

корисна та інформативна. У менеджерів є значні можливості для розвитку та підвищення ефективності своєї роботи. Однак існують суб'єктивні причини, частина з яких очевидна, а деякі приховані в «туманному» минулому, які належать до «недорозвинутих» здібностей. Ці обмеження позначаються в концепції авторів. Для прискореного саморозвитку найшвидшим та раціональним методом вважається вивчення, усвідомлення та подолання цих перешкод на шляху до успіху та особистісного зростання.

Важливо зосередитись на факторах, що заважають повній реалізації особистісного потенціалу. Фахівці вважають, що це може забезпечити швидкий прогрес та зміцнити віру у можливість внутрішніх змін. Більшість менеджерів досить проникливі, вони приблизно знають, що необхідно для їхнього зростання і вдосконалення, але часто не вистачає системи для точної оцінки своїх потреб і можливостей, як і засобів для їх досягнення. Концепція обмежень пропонує чіткий та всебічний аналіз існуючих здібностей та пошук реальних шляхів для розвитку професійних та особистісних якостей менеджерів.

Майк Вудкок та Дейв Френсіс пропонують одинадцять потенційних управлінських обмежень та пропонують оцінити свої особистісні обмеження та свої обмеження в роботі керівника[11, с. 105].

1. Нездатність до саморегуляції. Посада керівника є вкрай складною і часто супроводжується значним рівнем стресу. Кожен менеджер мусить відноситися до самого себе як до унікального та цінного ресурсу, підтримуючи свій рівень продуктивності. Водночас є керівники, які наражають своє здоров'я на ризик, дозволяючи стресу й напрузі виснажувати їхню енергію. Керівники, котрі не застосовують ефективні стратегії зняття стресу, нерационально витрачають свій час, енергію та навички, і нездатні впоратися зі стресовими ситуаціями, обтяжуючи себе відсутністю саморегуляції.

2. Невизначені особисті цінності. Кожен день менеджери зобов'язані ухвалювати рішення, які базуються на їхніх особистих принципах і цінностях. У випадку відсутності чітко визначених особистих цінностей, менеджер може постати перед недостатньою основою для зважених рішень, що сприймуться іншими як необґрунтовані. Сучасні успішні управлінські концепції переважно акцентовані на таких цінностях як ефективність, розвиток потенціалу працівників і підвищена готовність до інновацій. Управлінці з туманними особистими принципами або нестабільними цінностями,

чий цінності не відповідають сучасним вимогам, обмежені невизначеністю своїх персональних принципів.

3. Непевність щодо особистих цілей. Оцінюючи існуючі можливості і обираючи певні варіанти дій, менеджери впливають на своє професійне та особисте життя. Однак, деякі з них можуть не вміти чітко визначати цілі або обирати недосяжні чи непривабливі цілі, які часто суперечать вимогам часу. Вони схильні недооцінювати альтернативи й упускати важливі можливості, спрямовуючи всю свою енергію на вирішення другорядних завдань. Такі менеджери зазвичай погано досягають успіху та не спроможні визнати досягнення інших через непевність у власних цілях.

4. Зупинка в саморозвитку. Менеджери мають потенціал для суттєвого особистісного зростання, проте деякі з них не здатні подолати власні обмеження і працювати над особистим розвитком. Вони втрачають динамізм, уникають проблемних ситуацій, залишаючи приховані здібності нерозвиненими. Їхнє професійне життя перетворюється на рутину з кожним разом, коли вони уникають ризику задля безпеки. Такі менеджери обмежені зупинкою у власному розвитку.

5. Недостатність навичок розв'язання проблем. Навичка ефективного розв'язання проблем є однією з ключових для управління. Проте деякі керівники не здатні систематично й раціонально оцінювати проблеми та досягати високоякісних рішень. Вони часто стикаються з труднощами в організації нарад для вирішення проблем, встановленні цілей, аналізу інформації та плануванні контролю. Нерозв'язані швидко та енергійно проблеми накопичуються і закріплюються у когнітивній діяльності менеджера, який обмежений недостатністю навичок вирішення задач.

6. Недолік творчого підходу. Часто менеджери не володіють достатньою здатністю до творчого мислення та інновацій. Керівник із низьким рівнем креативності рідко подає нові ідеї і не здатний мотивувати інших працювати креативно чи застосовувати інноваційні підходи. Такі управлінці часто не знають методів підвищення креативності.

7. Нездатність ефективно впливати на інших. Керівники часто мають керувати тими, хто їм формально не підпорядкований. Проте окремі менеджери не вміють здобувати необхідну підтримку та участь, що заважає забезпечити ресурси, необхідні для досягнення успіху. Вони зазвичай схильні перекладати провину на оточення за те, що їх не чують, і тому їхні колеги не вважають їх впливовими. Керівник, який не проявляє достатньо наполегливості та не здатен ефективно

взаємодіяти з оточуючими через нестачу навичок самовираження і активного слухання, залишається обмеженим у своїй спроможності впливати на інших.

8. Недостатнє усвідомлення управлінських особливостей. Доки менеджери не оціняють критично ефективність своїх управлінських методів, досягнення високої продуктивності від підлеглих залишається малоймовірним. Керівники, які не вивчають власні управлінські підходи, часто не можуть чітко їх пояснити. Вони зазвичай не ініціюють зворотний зв'язок і не стимулюють індивідуальність співробітників. Це створює труднощі, коли потрібно роздавати завдання. Керівники, які не усвідомлюють мотиваційні чинники, або чий стиль управління застарілий, невідповідний чи неетичний, стикаються з обмеженнями через слабе розуміння суті управлінської праці менеджера.

9. Недостатні навички керівництва. Ефективне управління людьми та ресурсами вимагає спеціальних навичок, які забезпечують здатність керувати. Нераціональне використання робочого часу та неефективні управлінські методи призводять до незадоволення серед працівників і прояву їхніх можливостей нижче реального потенціалу. В таких ситуаціях ролі часто нечітко визначені, робота організована неекономно, а стосунки напружені. Визнання внеску та авторитету керівника зустрічаються рідко, а моральний стан колективу може швидко погіршуватись. Менеджер без здатності добиватися практичних результатів саме від своїх підлеглих обмежений слабкими керівними навичками.

10. Невміння навчати. Практично кожен керівник іноді виконує роль наставника. Без розвитку цього вміння менеджер не може підвищити продуктивність працівників та сприяти їхньому саморозвитку. Вимоги до навчання залишаються нечіткими, і на саморозвиток бракує часу. Співробітники працюють без належного зворотного зв'язку від керівника, а його оцінки й рекомендації часто формальні. Менеджера, який не має здібностей або бажання сприяти розвитку інших, обмежує не вміння навчати.

11. Низька здатність до формування колективу. Щоб досягти результатів, більшість менеджерів повинні працювати разом з іншими, враховуючи їхні навички. Втім, існуючий підхід до ролі менеджера часто не передбачає стимулювання розвитку групи чи її членів. Якщо керівнику не вдається перетворити групу на кваліфікований та ефективний колектив, виконання роботи супроводжується труднощами або низькою результативністю. Автори концепцій управлінських обмежень стверджують, що в разі несприятливого

клімату або неефективних механізмів роботи, здібність менеджера формувати колектив залишається слабкою.

Коли стикаєтеся з великою кількістю обмежень, природно і логічно прагнути їх виявити. Для цього можна скористатися спеціальним тестом «Аналіз своїх обмежень (Ви самі)». Хоча тест є послідовним і логічним, його результати будуть відображати ваші суб'єктивні погляди, тому він швидше сприятиме самооцінці, ніж стане основою для наукового аналізу.

Підготуйте копію бланка для відповідей і використайте його для запису ваших власних відповідей на твердження тесту. В тесті наведено 110 тверджень, які можуть описувати ваші уміння як керівника. Уважно прочитайте кожне твердження та позначте клітинку з відповідним номером у бланку, якщо вважаєте його справедливим щодо вас. Пройдіть увесь опитувальник послідовно. Якщо якийсь твердження викликає сумніви, обдумайте його і дайте відповідь якомога чесніше. Під час фіксації результатів будьте максимально відвертими [11, с. 111].

Таблиця 1

Бланк для відповідей

A	B	C	D	E	F	G	н	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Сума										
Ранг										

Заповніть рядок «Сума» у бланку відповідей, обчисливши загальну кількість перекреслених клітинок у кожному стовпці, від А до К. В кінці цього процесу визначте ранг для кожного стовпця, присвоюючи ранг 1 стовпцю з найбільшим значенням у рядку «Сума», ранг 2 – другому за величиною, і так далі. Найменше значення отримує ранг 11.

Після цього перейдіть до заповнення рядка «Ранг» у таблиці результатів, реєструючи в ньому ранги, визначені у бланку відповідей. Далі заповніть стовпець «Зворотний ранг», присвоюючи ранг 1 для

найменшого результату і поступово збільшуючи ранг до 11 для найвищого значення.

Таблиця 2

Таблиця результатів

Ваш результат по стовпцю	Сильна сторона	Ранг	Зворотний ранг	Обмеження
A	Здатність до саморегуляції			Нездатність до саморегуляції
B	Чіткі особистісні цінності			Невизначені особисті цінності
C	Чіткі особисті цілі			Непевність щодо особистих цілей
D	Саморозвиток			Зупинка в саморозвитку
E	Вміння розв'язувати проблеми			Недостатність навичок розв'язання проблем
F	Творчий підхід			Недолік творчого підходу
G	Вміння впливати на інших			Нездатність ефективно впливати на інших
H	Розуміння особливостей управлінської праці			Недостатнє усвідомлення управлінських особливостей
I	Навички управління			Недостатні навички керівництва
J	Уміння навчати			Невміння навчати
K	Вміння налагоджувати роботу в команді			Низька здатність до формування колективу.

Заповніть таблицю підсумків. У графі «Мої сильні сторони» власне містяться сфери, в яких Ви майже не відчуваєте труднощів, а в графі «Мої обмеження» – сфери, які найбільше потребують розвитку у Вас як керівника.

Таблиця 3

Таблиця підсумків

Мої сильні сторони	Мої обмеження
1.	1.
2.	2.
3.	3.

По завершенні тесту «Аналіз власних обмежень» («Ви самі»), ви отримаєте результати, що відображатимуть ваші сильні та слабкі сторони як керівника. Звісно, будь-яка самоперевірка має суб'єктивний характер і може бути упередженою, тому не завжди є

можливість об'єктивно оцінити, наскільки ваші особисті обмеження впливають на робочі показники. Щоб отримати більш точний погляд, пропонується пройти додатковий тест, який допоможе поглибити і уточнити попередні результати.

Додатковий тест, відомий як тест на обмеження «Робота», дозволяє оцінити конкретні вимоги, які ставить перед вами ваша робота. Хоча для будь-якої управлінської діяльності потрібен певний набір навичок, кожна посада вимагає унікального поєднання вмінь та здібностей.

Саме тому важливо, щоб ваші здібності та навички відповідали цим вимогам. Тест «Робота» дає можливість проаналізувати ступінь відповідності ваших кваліфікацій специфічним вимогам посади, що дозволяє визначити навички та вміння, які потребують подальшого розвитку.

Після завершення тесту «Робота» ви зможете одразу шляхом арифметичних розрахунків зіставити особистий аналіз з тесту «Ви самі» власне з конкретними вимогами щодо вашої нинішньої посади на основі тесту «Робота». Це і є ключовою особливістю підходу авторів до аналізу обмежень. Якщо ваша поточна посада вимагає якостей, яких вам бракує, ви отримаєте чіткі вказівки щодо напрямку свого подальшого розвитку.

Тест містить опитувальник, що складається з одинадцяти розділів, а також узагальнене резюме. Цінність отриманих результатів значно залежить від правдивості ваших відповідей на запропоновані твердження та від точного розуміння вимог, що висувуються до вашої професійної діяльності. Вам необхідно оцінити кожне твердження за трьома категоріями: «Абсолютно вірно», «Відносно вірно» і «Невірно» у контексті вашої поточної роботи.

Після заповнення кожного розділу обрахуйте результати перед тим, як переходити до наступного. За кожну відповідь, що визначена як «Абсолютно вірно», присуджуються два бали, за «Відносно вірно» – один бал. Відповіді, визначені як «Невірно», не додають балів. Після завершення тестування ознайомтеся з поясненнями у таблиці результатів [11, с. 117].

Впишіть у графу Б наведеної таблиці результати тесту. Розділіть кожне число в графі Б на 2 і впишіть отримані результати в графу В.

Як було зазначено раніше, кожна частина тесту відповідає певному обмеженню, позначеному відповідним номером. Отримані результати відображають, наскільки важливо усунути кожне з цих обмежень у контексті вашої теперішньої посади. Чим вище число у

стовпці В, тим більшої уваги потребує вирішення пов'язаних з ним питань.

Таблиця 4

Таблиця результатів тесту «Робота»

Частина	Обмеження	Б	В
I	Нездатність до саморегуляції		
II	Невизначені особисті цінності		
III	Непевність щодо особистих цілей		
IV	Зупинка в саморозвитку		
V	Недостатність навичок розв'язання проблем		
VI	Недолік творчого підходу		
VII	Нездатність ефективно впливати на інших		
VIII	Недостатнє усвідомлення управлінських особливостей		
IX	Недостатні навички керівництва		
X	Невміння навчати		
XI	Низька здатність до формування колективу		

Після завершення тесту «Ви самі» ви отримуватимете розуміння того, як сприймаєте свої особистісні обмеження. Завдання тесту полягає в заглибленні у це розуміння та оцінці значущості відповідних обмежень для вашої поточної роботи.

Перенесіть дані зі стовпця «Зворотний ранг» тесту «Ви самі» з таблиці до стовпця Б запропонованої нижче таблиці. Потім, у стовпець В цієї таблиці перенесіть результати кожного обмеження з тесту «Робота».

Коли значення у стовпці В перевищує значення у стовпці Б, відніміть Б від В та запишіть результат у стовпець А. Якщо ж значення у стовпці В менше чи дорівнює значенню у стовпці Б, стовець А залишається порожнім. Обмеження, для яких є запис у стовпці А, найімовірніше, спричинятимуть складнощі у вашій теперішній посаді. Чим більша ця розбіжність, тим важливіше ухвалити рішення про усунення цього обмеження.

Проте слід пам'ятати, що це дуже суб'єктивний підхід. Рекомендується обговорити та оцінити цінність результатів перед складанням особистого плану.

Ці два тести надають зворотний зв'язок унікального характеру, який може поглибити ваше розуміння концепції особистісних обмежень і власного самопізнання.

Поверхнєве засвоєння таких питань навряд чи вплине на вашу поведінку або покращить ваші професійні якості.

Таблиця 5

Таблиця підсумків дослідження особистісних обмежень керівника

Обмеження	Розбіжність А	Підсумки тесту «Ви самі» Б	Підсумки тесту «Робота» В
Нездатність до саморегуляції Невизначені особисті цінності Непевність щодо особистих цілей Зупинка в саморозвитку			
Недостатність навичок розв'язання проблем			
Недолік творчого підходу Нездатність ефективно впливати на інших Недостатнє усвідомлення управлінських особливостей Недостатні навички керівництва			
Невміння навчати Низька здатність до формування колективу			

Дослідження обмежень вимагає реалістичної оцінки своїх сильних і своїх слабких сторін, а також визначення особистих цілей та заохочення особистісного розвитку. Інформацію, отриману з цих тестів, можна вважати цінною лише за умови вашої готовності сприймати її зміст. Використовуючи результати обидвох тестів, ви зможете обґрунтовано планувати й реалізовувати професійне навчання, а також ефективно будувати кар'єру[5; 10].

Висновки. У сучасному бізнес-середовищі управління організацією вимагає не лише технічних знань та навичок, але й глибокого розуміння психологічних аспектів, які впливають на ефективність управлінської діяльності. Стаття «Психологічний аналіз управлінських обмежень особистості керівника» акцентує увагу на важливості усвідомлення внутрішніх обмежень, які можуть суттєво впливати на прийняття рішень, атмосферу в колективі та загальну продуктивність організації. Управлінська діяльність стає все більш комплексною, і психологічні фактори грають ключову роль у формуванні стилю керівництва. Керівники, які мають високий рівень емоційного інтелекту, здатні краще розуміти потреби своїх підлеглих, що, в свою чергу, позитивно впливає на мотивацію та продуктивність команди. Важливо, щоб керівники усвідомлювали свої психологічні обмеження, адже це дозволяє не лише зменшити їхній негативний вплив, але й використовувати їх як можливість для особистісного розвитку. Психологічні обмеження можуть проявлятися у різних

формах, таких як професійне вигорання, невпевненість у собі, страх перед критикою тощо. Ці фактори можуть заважати керівникам приймати обґрунтовані рішення, що в умовах швидких змін на ринку є особливо критично важливим. Вивчення та подолання цих обмежень є необхідним для формування здорової організаційної культури, яка сприяє розвитку лідерських якостей.

Стаття пропонує різні підходи до психологічного аналізу управлінських обмежень, зокрема використання тестів для самооцінки. Це дозволяє керівникам краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також визначити пріоритети для особистісного розвитку. Важливо, щоб керівники не лише усвідомлювали свої обмеження, але й активно працювали над їх подоланням, використовуючи різноманітні методи, такі як коучинг, менторство та навчання. Сучасні дослідження в галузі психології управління підкреслюють важливість емпатії, самоусвідомлення та позитивного спілкування. Ці аспекти не лише підвищують продуктивність праці, але й формують здоровий клімат у колективі. Дослідження в цій сфері є необхідними для розробки ефективних методів управління, які відповідають потребам сучасного бізнесу. Важливо, щоб науковці та практики продовжували співпрацювати, обмінюючись знаннями та досвідом. Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що інтеграція психології в управлінську практику є необхідною умовою для успішного функціонування сучасних організацій. Керівники, які здатні усвідомлювати та подолати свої психологічні обмеження, можуть не лише поліпшити власні результати, але й створити сприятливе середовище для розвитку своїх підлеглих. Це, в свою чергу, веде до підвищення загальної ефективності організації. Управлінська діяльність вимагає комплексного підходу, що включає в себе як технічні, так і психологічні аспекти. Усвідомлення та подолання психологічних обмежень є ключовими факторами для успішного управління. Стаття підкреслює, що керівники, які активно працюють над своїм психологічним розвитком, здатні не лише покращити власну ефективність, але й сприяти загальному благополуччю організації. Тому важливо, щоб сучасні управлінці приділяли увагу психологічним аспектам своєї діяльності, що дозволить їм адаптуватися до викликів, які ставить перед ними динамічний світ бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Адаменко О. В. Психологічні аспекти розвитку лідерського потенціалу керівників в умовах організаційних змін. *Психологія управління*. 2019. № 2. С. 56-64.

2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 3. С. 11-21.
3. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №72 (2). С. 12-20. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-12-20> (дата звернення: 22.10.2024)
4. Богдан Ж. Б. Самопрезентація особистості як гнучка навичка: теоретичне обґрунтування та методика діагностики. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 3. С. 99-110.
5. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47-54.
6. Демидова М. М., Пастернак Л. Ф., Жидяк О. Р. Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнесструктур. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 3. С. 86-93. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7981> (дата звернення: 12.10.2024)
7. Кифяк В. І., Лусте О. О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктацій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 1 (15).
8. Кифяк В. Інструменти командування. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
9. Розвиток креативності фахівців з управління проєктами : навч.-метод. посібник / О. С. Пономарьов та ін. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Смуґаста типографія, 2020. 52 с.
10. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект: навч. посіб. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.
11. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук.-практ. посібник. К.: МАУП, 1999. 400 с.