

DOI (Article): <https://doi.org/10.31108/2.2021.2.23.9>

УДК 159.9.018 : [005.95 – 051 : 316.46]

**Людмила Карамушка
Ана Литвинчук**

КОМПЛЕКС МЕТОДИК ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Карамушка Людмила, Литвинчук Анна. Комплекс методик для дослідження лідерських якостей організації.

Вступ. Інтенсифікація діяльності персоналу комерційних організацій в умовах постійних соціальних змін, конкуренції, соціальної напруженості, викликаній, зокрема, пандемією COVID-19, обумовлює необхідність розвитку лідерських якостей у персоналу комерційних організацій. Це потребує визначення діагностичних методик, які дають можливість діагностувати рівень розвитку лідерських якостей у персоналу.

Мета дослідження. Визначити комплекс методик для діагностики лідерських якостей у персоналу комерційних організацій.

Результати дослідження. У статті представлено комплекс діагностичних методик для дослідження «базових» та «спеціальних» лідерських якостей персоналу комерційних організацій. Зазначено, що до «базових» лідерських якостей персоналу комерційних організацій віднесено ті, які свідчать про загальну схильність персоналу до управління, їх орієнтацію на адміністративні чи лідерські якості. До «спеціальних» лідерських якостей належать ті, які потрібні персоналу комерційних організацій для здійснення безпосередньо лідерства в комерційних організаціях (інноваційно-креативні; партнерської взаємодії; емоційно-регулятивні; гендерні).

Висновки. Представлений у статті комплекс діагностичних методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій може бути використаний у процесі здійснення психологічного консультування персоналу комерційних організацій з проблеми розвитку лідерства.

Ключові слова: комерційні організації, персонал, лідерство, лідерські якості, «базові» лідерські якості, «спеціальні» лідерські якості, методики для дослідження лідерства.

Karamushka, Liudmyla, Litvinchuk, Anya. A set of instruments to study commercial organization staff's leadership qualities.

Introduction. Intense activity of commercial organizations in the conditions of constant social changes, competition, and social tension, which were caused by the COVID-19 pandemic, necessitates the development of leadership qualities and skills in the staff of commercial organizations.

Aim. To determine a set of instruments to assess commercial organization staff's leadership qualities.

Results. The set of diagnostic instruments proposed by the author to study commercial organization staff's leadership qualities aims to assess staff's basic leadership qualities, which relate to staff's ability to manage and administer the commercial organization, and the staff's special leadership qualities, which include staff's abilities to directly lead in commercial organizations and are made up of staff's innovative-creative, partnership, emotion-regulating, and gender-relevant abilities.

Conclusions. The set of diagnostic instruments presented in the article and designed to study commercial organization staff's leadership qualities can be helpful for organizational psychologists to counsel commercial organizations on the problem of staff's leadership development.

Key words: commercial organizations, staff, leadership, leadership qualities, basic leadership qualities, special leadership qualities, instruments to study leadership

Карамушка Людмила, Литвинчук Анна. Комплекс методик для исследования лидерских качеств персонала коммерческих организаций.

Вступление. Интенсификация деятельности персонала коммерческих организаций в условиях постоянных социальных изменений, конкуренции, социальной напряженности, вызванной, в частности, пандемией COVID-19, обуславливает необходимость развития лидерских качеств у персонала коммерческих организаций. Это требует определения диагностических методик, позволяющих диагностировать уровень развитости лидерских качеств у персонала.

Цель исследования. Определить комплекс методик для диагностики лидерских качеств у персонала коммерческих организаций.

Результаты исследования. В статье представлен комплекс диагностических методик для исследования базовых и специальных лидерских качеств персонала коммерческих организаций. Отмечено, что к «базовым» лидерским качествам персонала коммерческих организаций относятся качества, свидетельствующие об общей склонности персонала к управлению, их ориентации на использование административных или лидерских качеств. К «специальным» лидерским качествам относятся те, которые требуются персоналу коммерческих организаций для осуществления непосредственно лидерства в коммерческих организациях (инновационно-креативные; партнерское взаимодействие; эмоционально-регулятивные; гендерные).

Висновки. Представлений в статті комплекс діагностических методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій може бути використаний в процесі здійснення психологічного консультування персоналу комерційних організацій по проблемі розвитку лідерства.

Ключеві слова: комерційні організації, персонал, лідерство, лідерські якості, «базові» лідерські якості, «спеціальні» лідерські якості, методики дослідження лідерства.

Вступ. Інтенсифікація діяльності персоналу комерційних організацій в умовах постійних соціальних змін, конкуренції, соціальної напруженості, викликані, зокрема, пандемією COVID-19, обумовлює необхідність розвитку лідерських якостей у персоналу комерційних організацій. Це потребує визначення діагностических методик, які дають можливість діагностувати рівень розвитку лідерських якостей у персоналу.

Проблема лідерства знайшла відображення в роботах ряду авторів (Бендас, 2009; Карамушка & Фелькель, 2015; Фелькель, 2011; Boal, Patrick, & Schultz, 2007; Campos-García & Zúñiga-Vicente, 2019; Gavetti, 2011; Rider, Di Carlo, Nazim & Tshofela, 2019; Rowe, 2001 та ін.), в яких розкрито сутність лідерства та основні підходи до його вивчення, визначено вияви лідерства на різних рівнях управління організацією, проаналізовано роль стратегічного лідерства для діяльності організації, зокрема для адаптації організації та вирішення економічних питань, обґрунтовано вплив професійних та демографічних характеристик лідера на мотивацію працівників, розкрито вияви лідерства в різних соціальних сферах (державне управління, бізнес, освіта тощо). Однак, що стосується рівня та чинників розвитку лідерських якостей у персоналу вітчизняних комерційних організацій, а також обґрунтування діагностических методик для їх вивчення, то ця проблема недостатньо розроблена.

Мета дослідження. Визначити комплекс методик для діагностики лідерських якостей у персоналу комерційних організацій.

Результати дослідження та їх обговорення.

На основі аналізу літератури нами було визначено «Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій», який включає дві групи методик (табл.1). Зазначимо, що, відповідно до підходу Т.Г. Фелькель (2011), лідерські якості нами були підрозділені на дві групи - «базові» та «спеціальні» (Фелькель, 2011).

До «базових» лідерських якостей персоналу комерційних організацій відносяться ті, які свідчать про загальну схильність персоналу до управління та лідерства, їх орієнтацію на використання адміністративних чи лідерських якостей.

До «спеціальних» лідерських якостей належать ті, які потрібні персоналу комерційних організацій для здійснення безпосередньо лідерства в комерційних організаціях.

Проаналізуємо послідовно кожен із груп методик.

Що стосується «базових» лідерських якостей персоналу комерційних організацій, то для вивчення загальних здібностей до управління та лідерства використовується методика «Чи здатні ви стати керівником?» (Козловська, Романюк & Урумський, 1999).

Дослідження вираженості менеджерських (адміністративних) та лідерських якостей, а також їх поєднання між собою здійснюється за допомогою опитувальника «Ви керівник чи...?» К. Фрайлінгера, І. Фішера (Фрайлінгер, Фішер, 2002).

«Спеціальні» лідерські якості персоналу комерційних організацій, з урахуванням наявних в літературі підходів та власного теоретичного аналізу проблеми, були підрозділені нами на такі підгрупи: а) інноваційно-креативні; б) партнерської взаємодії; в) емоційно-регулятивні; г) гендерні. Слід підкреслити, що перші дві групи якостей (інноваційно-креативні та партнерської взаємодії) виділені нами на основі розробок Т.Г. Фелькель (2011), але вони «наповнені» новим змістом, який стосується діяльності контингенту досліджуваних. Наступні дві підгрупи (емоційно-регулятивні та гендерні якості) виділені нами самостійно, з урахуванням специфіки персоналу комерційних організацій.

До інноваційно-креативних якостей персоналу комерційних організацій нами віднесено такі: адаптаційна мобільність; просування організаційних змін; здатність до підприємництва. Зазначимо, що перші дві характеристики (адаптаційна мобільність та просування організаційних змін) мають відношення до ставлення персоналу до змін, нововведень, що є дуже суттєвим в діяльності персоналу сучасних організацій, і особливо комерційних, та необхідних для цього організаційно-психологічних умов. Третя характеристика (здібність до підприємництва) відображає певною мірою специфіку діяльності комерційних організацій та його персоналу.

Так, адаптаційна мобільність розуміється нами як здатність персоналу адаптуватися до змін в різних сферах життя (навчання, роботі, відпочинку, особистому житті тощо), здатність гнучко адаптуватися до нововведень (Карамушка, Москальов, 2011). Для їх дослідження використовуються такі методики: «Експертна оцінка «Адаптаційна мобільність» Л.М. Карамушки, М.В. Москальова (Карамушка, Москальов, 2011).

Комплекс методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій

Назва методик	Показники, що досліджуються
1 група методик	
Методики для вивчення базових лідерських якостей персоналу комерційних організацій	
Опитувальник «Чи здатні ви стати керівником?» (Козловська, Романок & Урумський, 1999)	Загальні здібності до управління та керівництва
Опитувальник «Ви керівник чи...?» К. Фрайлінгера, І. Фішера (Фрайлінгер, Фішер, 2002)	1) Менеджерські (адміністративні) якості; 2) лідерські якості; 3) поєднання менеджерських (адміністративних) та лідерських якостей
2 група методик	
Методики для вивчення спеціальних лідерських якостей персоналу комерційних організацій:	
<i>Методики для вивчення інноваційно-креативних якостей:</i>	
Опитувальник «Адаптаційна мобільність» Л.М. Карамушки, М.В. Москальова (Карамушка, Москальов, 2011)	Адаптаційна мобільність
Опитувальник «Просування організаційної зміни» Н. Форстера (Forster, 2005)	Ставлення до змін
«Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» (Пачковський, 2006)	Загальні здібності до підприємництва: 1) потреба в досягненнях; 2) потреба в незалежності (автономії); 3) творчі здібності; 4) вміння йти на розумний, зважений ризик; 5) цілеспрямованість та рішучість
<i>Методики для вивчення якостей партнерської взаємодії:</i>	
Опитувальник Р. Блейка-Дж. Мутона «Орієнтація стилю діяльності менеджера» (Карамушка, Філь, 2007)	Стилі діяльності менеджера: 1) «страх перед бідністю»; 2) «авторитет-підкорення»; 3) «будинок відпочинку»; 4) «організація»; 5) «команда». Пріоритетною у вивченні є діагностика стилю діяльності «команда»
Опитувальник «Методика вивчення лідерського та гендерного стилів менеджера» (шкала «лідерських стилів») А. Кенна, Д. Зигфрида, модифікація Т.В. Бендас (Бендас, 2009)	Лідерські стилі: 1) доброзичливий (центрований на працівнику); 2) структурований; 3) змішаний (використовує обидва стилі)
Опитувальник «Емоційний інтелект» Н.Холла (Фетискин & Козлов & Мануйлов, 2002)	Складові емоційного інтелекту: 1) емоційна обізнаність; 2) управління своїми емоціями; 3) самомотивація; 4) емпатія; 5) управління емоціями інших людей; 6) інтегративний рівень емоційного інтелекту)
<i>Методики для вивчення емоційно-регулятивних якостей:</i>	
«Тест на самоефективність» (Мітіна, 2002)	Види самоефективності: 1) діяльнісна самоефективність, 2) соціальна самоефективність, 3) самоефективність в цілому
«Тест самооцінки життєстійкості» (модифікація опитувальника Форверга на контактність Т.О. Ларіної) (Титаренко, 2011)	Показники життєстійкості: 1) емпатія; 2) тепло, повага; 3) щирість, справжність «Я»; 4) ініціативність, 5) рішучість; 6) відповідальність «Я»; 7) терпіння; 8) оптимістичність «Я»; 9) мобільність
«Шкала організаційного стресу» (Водопьянова, 2002)	Персональна сприйнятливості до організаційного стресу: 1) висока сприйнятливості до організаційного стресу та схильність до поведінки типу «А»; 2) середня стрес-толерантність та схильність до поведінки типу «АБ»; 3) висока толерантність до організаційного стресу та схильність до поведінки типу «Б» (імуного типу)
<i>Методики для вивчення гендерних якостей:</i>	
«Методика вивчення лідерського та гендерного стилів менеджера» (шкала гендерних стилів) (А. Кенна, Д. Зигфрида, модифікація Т.В. Бендас) (Бендас, 2009)	Гендерні стилі: 1) гендерно типові якості (маскулінні для чоловіків та фемініні для жінок); 2) гендерно нетипові якості (маскулінні для жінок, фемініні для чоловіків); 3) гендерно нейтральні (для осіб обох статей)
«Методика діагностики типів гендерної взаємодії персоналу організацій» М.Г. Ткалич (Ткалич, 2015)	Типи гендерної взаємодії: 1) партнерсько-професійний; 2) партнерсько-соціальний; 3) конфліктно-дистантний
«Опитувальник з визначення балансу «робота-життя» персоналу організацій» М.Г. Ткалич (Ткалич, 2015)	Показники балансу «робота-життя» персоналу: 1) відсутність балансу навантаження; 2) планування робочого часу та його змісту; 3) складність робочих завдань; 4) соціальні контакти

Сутність *просування організаційної зміни* полягає у визначенні змісту змін, етапів їх підготовки, причин опору змінам, врахування інтересів організації та індивідуальних потреб людей, використання необхідних комунікативних стратегій тощо (Forster, 2005). Для дослідження цього показника використовується опитувальник «Просування організаційної зміни» Н. Форстера (Forster, 2005).

Загальні здібності до підприємництва включають такі якості як потреба в досягненнях, потреба в незалежності (автономії), творчі здібності, вміння йти на розумний, зважений ризик, цілеспрямованість та рішучість) (Пачковський, 2006). Для їх вивчення використовується методика «Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)» (Пачковський, 2006).

Група *якостей партнерської взаємодії* персоналу комерційних організацій включала такі якості: орієнтація на стиль діяльності «команда»; застосування різних лідерських стилів; вираженість складових емоційного інтелекту.

Наголосимо, що перша характеристика має відношення до готовності лідера створювати команду та працювати в команді, що є суттєвим для діяльності лідерів, дві наступні характеристики пов'язані з партнерською взаємодією з працівниками, що притаманно для взаємодії лідерів зі своїми колегами, колективом в цілому.

Вивчення *орієнтації на роботу в команді* діагностується в процесі аналізу орієнтації персоналу на використання різних стилів діяльності, таких, як «страх перед бідністю», «авторитет-підкорення», «будинок відпочинку», «організація», «команда», та порівняння їх кількісної вираженості (Карамушка, Філь, 2007). Це стає можливим в результаті використання опитувальника Р. Блейка-Дж. Мутона «Орієнтація стилю діяльності менеджера» (Карамушка, Філь, 2007).

Суттєвим для вивчення орієнтації персоналу комерційних організацій є дослідження особливостей використання різних методів та форм діяльності. Особливе значення при цьому є визначення того, на який лідерський стиль орієнтується персонал – доброзичливий (центрований на працівнику), структурований (центрований на адміністративних та формалізованих підходах) чи змішаний (центрований на використанні обох стилів) (Бендас, 2009). У контексті проблеми, яка досліджується, суттєвим є використання першого і третього стилів. Дослідження лідерських стилів здійснюється за допомогою «Методики вивчення лідерського та гендерного стилів менеджера» (шкала «лідерських стилів») А. Кенна, Д. Зигфрида, модифікація Т.В. Бендас (Бендас, 2009).

Важливим для здійснення партнерської взаємодії лідерів зі своїми послідовниками є наявність *емоційного інтелекту*, який включає такі складові: емоційну обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивацію, емпатію, розпізнавання емоцій інших людей (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002). Дослідження складових емоційного інтелекту та його загального показника здійснюється за допомогою «Опитувальника для визначення емоційного інтелекту» Н. Холла (Фетискин, Козлов, Мануйлов, 2002).

Група *емоційно-регулятивних якостей* персоналу комерційних організацій представлена такими характеристиками: самоефективність, життєстійкість та організаційна стресостійкість. Перша характеристика стосується впевненості персоналу комерційних організацій в успішності своєї діяльності, що є суттєвим для лідерів, оскільки вони мають надихати своїх послідовників на виконання діяльності; наступні дві характеристики мають відношення до здатності лідерів проявляти стійкість в складних життєвих ситуаціях та протидіяти організаційному стресу.

Самоефективність (як впевненість у своїх силах) може проявлятися в таких основних сферах як виконання діяльності (діяльнісна ефективність) та взаємодія з іншими людьми (соціальна ефективність), а також діяльності та поведінки в цілому (загальна ефективність) (Мітіна, 2002). Досліджується за допомогою «Тесту на самоефективність» (Мітіна, 2002).

Стресостійкість проявляється в наявності таких характеристик як емпатія; тепло, повага; щирість, справжність «Я»; ініціативність, рішучість; відповідальність «Я»; терпіння; оптимістичність «Я»; мобільність (Титаренко, 2011). Діагностика вказаних показників життєстійкості діагностується за допомогою «Тесту самооцінки життєстійкості» (модифікація опитувальника Форверга на контактність Т.О. Ларіної) (Титаренко, 2011).

Організаційна стресостійкість розуміється як персональна сприйнятливості персоналу до організаційного стресу (Водопьянова, 2002). Вона може мати такі рівні вираженості: висока сприйнятливості до організаційного стресу та схильність до поведінки типу «А»; середня стрес-толерантність та схильність до поведінки типу «АБ»; висока толерантність до організаційного стресу та схильність до поведінки типу «Б» (імунного типу). Окрім того, для визначення корекційної програми, спрямованої на підвищення стресостійкості персоналу, можуть діагностуватися такі показники як «здібність до самопізнання» (когнітивність), «широта інтересів», «прийняття інтересів інших», «гнучкість поведінки», «активність та продуктивність». Зазначені показники діагностуються за допомогою «Шкали організаційного стресу» (Водопьянова, 2002).

І до *гендерних якостей* персоналу комерційних організацій віднесено такі: орієнтація на використання різних гендерних стилів (фемінінний, маскуліний, нейтральний), впровадження різних

стратегій гендерної взаємодії в організації (партнерсько-професійної, партнерсько-соціальної, конфліктно-дистантної), реалізація балансу «робота-життя».

Перші дві характеристики мають відношення до гендерних стилів персоналу та особливостей гендерної взаємодії в організації, що є суттєвим в сучасних організаціях, де все більше жінок проявляють лідерські якості, орієнтовані на здійснення активної професійної діяльності (як керівники творчих груп, підрозділів тощо). Третя характеристика пов'язана з аналізом того, яким чином поєднується такі важливі сфери життєдіяльності сучасних лідерів як «робота» та «життя». Дослідження вказаних показників дасть можливість дослідити «жіночий» та «чоловічий» профіль лідерства персоналу комерційних організацій.

Щодо *гендерних характеристик*, то тут суттєвим є вивчення таких показників як гендерно типові якості (маскулінні для чоловіків та фемінінні для жінок), так і гендерно нетипові якості (маскулінні для жінок, фемінінні для чоловіків), а також гендерно нейтральні якості (для осіб обох статей) (Бендас, 2009). Для їх вивчення використовується «Методика вивчення лідерського та гендерного стилів менеджера» (шкала гендерних стилів) (А.Кенна, Д. Зигфрида, модифікація Т.В. Бендас) (Бендас, 2009).

До *типів гендерної взаємодії*, які реалізуються в організації, у дослідженні віднесено партнерсько-професійний, партнерсько-соціальний та конфліктно-дистантний (Ткалич, 2015). Для їх дослідження використовується «Методика діагностики типів гендерної взаємодії персоналу організацій» М.Г. Ткалич (Ткалич, 2015).

Аналіз *балансу «робота-життя»* персоналу здійснюється за допомогою таких показників: відсутність балансу навантаження; планування робочого часу та його змісту; складність робочих завдань; соціальні контакти (Ткалич, 2015). Для цього використовується «Опитувальник з визначення балансу «робота-життя» персоналу організацій» М.Г. Ткалич (Ткалич, 2015).

Висновки. Представлений у статті комплекс діагностичних методик для дослідження лідерських якостей персоналу комерційних організацій може бути використаний у процесі здійснення психологічного консультування персоналу комерційних організацій з проблеми розвитку лідерства.

До *перспектив подальшого дослідження* відноситься проведення емпіричного дослідження за допомогою підібраних методик визначення типів персоналу комерційних організацій щодо розвитку у них лідерських якостей.

Література

1. Бендас, Т.В. (2009). Психология лидерства. Питер: Спб.
2. Водопьянова, Н.Е. (2009). Психодиагностика стресса, 62-66. Спб: Питер.
3. Карамушка, Л.М., Москальов, М.В. (2011). Психология подготовки будущих менеджеров до управления змінами, 186-187. Київ-Львів: «Сполом».
4. Карамушка, Л.М., Філь, О.А. (2007). Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія, 194-196. Київ: Фірма «Інкос».
5. Карамушка, Л.М., Фелькель, Т.Г. (2013). Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системивищої освіти. *Проблеми сучасної психології*, 2, 52-60.
6. Козловська, О.В., Романюк, А.Й., Урумський, В.І. (1999). Діагностика професійної компетентності педагогічних працівників, 14-17. *Збірник тестів для керівників закладів освіти*. Тернопіль.
7. Митина, Л.М. (2002). *Психология развития конкурентоспособности личности* (с. 217-219). Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Изд-во НППЦ «МОДЭК».
8. Пачковський, Ю.Ф. (2006). Психология підприємництва. Навч. посіб. Київ: Каравела.
9. Профілактика порушень адаптації молоді до повсякденних стресів і кризових життєвих ситуацій (2011): Навч. посібник / За наук. ред. Т. М. Титаренко (2011), 254-256. Київ.
10. Ткалич, М.Г. (2015). Психология гендерної взаємодії персоналу організацій: Монографія, 312-315. Київ-Запоріжжя: ЗНУ.
11. Фелькель, Т. Г. (2011). Роль аспірантури в розвитку лідерських якостей аспірантів. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Т. І.: Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія*. Вип. 34, 316–322.
12. Фетискин, Н.П., Козлов, В.В., Мануйлов, Г.М. (2002). Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп, 57-59. Изд-во Института психотерапии.
13. Фрайлингер, К., Фишер, И. (2002). Управление изменениями в организации.; пер. с нем, 31-32, 251-252. Книгописная палата.
14. Forster N. (2005). *Maximum performance: a practical guide to leading and managing people at work*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Pub.
15. Boal, K. B. & Patrick L. Schultz. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 411–428.
16. Campos-García, I., & Zúñiga-Vicente, J. (2019). The impact of a leader's demographic and professional characteristics on employee motivation. *Employee Relations*, 41(1), 119-141. doi: 10.1108/er-10-2017-0253.
17. Gavetti, G. (2011). The new psychology of strategic leadership. *Harvard Business Review*, 89(7–8), 118–125,

18. Rider, R., Di Carlo, D., Nazim, P. & Tshofela, X. (2019). *The Characteristics of Effective Top Strategic Leaders*. In *Business and Battle* (pp. 61-77). Routledge.
19. Rowe, W. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.

References

1. Bendas, T. V. (2009). *Psikhologia liderstva [Psychology of Leadership]*. Piter. [In Russian]
2. Vodopianova, N. E. (2009). *Psikhodiagnostika stressa [Psychodiagnosis of Stress]*. Piter. [In Russian]
3. Karamushka, L. M., & Moskalyov, M. V. (2011). *Psikhologia pidgotovky maibutnikh menedzheriv do upravlinia zminamy [Psychology of Future Managers' Change Management Training]*. Spolom. [In Ukrainian]
4. Karamushka, L. M., & Fil, O. A. (2007). *Formuvanni konkurentozdatnoi upravlinskoï komandy (na materiali dialnosti osvitynih organizatsii) [Building a Competitive Management Team (A Case of Educational Organizations)]*. Inkos. [In Ukrainian]
5. Karamushka, L. M., & Felkel, T. G. (2013). Liderstvo v organizatsii: analiz osnovnykh pidhodiv ta vazhlyvist yikh zastosuvannya v organizatsiakh systemy vyschoi osvity [Leadership in the Organization: Analysis of the Main Approaches and Their Importance in Organizations of Higher Education]. *Problemy suchasnoi psikhologii*, 2, 52-60. [In Ukrainian]
6. Kozlovska, O. V., Romaniuk, A. Y., & Urumsky, V. I. (1999). *Diagnostyka profesiinoi kompetentnosti pedagogichnykh pratsivnykiv [Assessment of Teacher Professional Competence]*. Zbirnyk testiv dlia kerivnykiv zakladiv osvity. Ternopil. [In Ukrainian]
7. Mititna, L. M. (2002). *Psikhologia razvitiia konkurentosposobnosti lichnosti [Psychology of Development of a Person's Competitiveness]*. Moscow Social-Psychological Institute. MODEK. [In Russian]
8. Pachkovky, Yu. F. (2006). *Psikhologiya pidpriemnytstva [Psychology of Entrepreneurship]*. Caravella. [In Ukrainian]
9. Tytarenko, T. M. (2011). (Ed.). *Profilaktyke porushen adaptatsii molodi do povsyakdennykh stresiv i kryzovykh zhyttevykh sytatsii [Prevention of Dysfunctions of Youth Adaptation to Everyday Stress and Life Crises]*. Kyiv. [In Ukrainian]
10. Tkalych, M. G. (2015). *Psikhologia gendernoi vzaemodii personaluorganizatsii [Psychology of Staff's Gender Interaction in Organizations]*. ZNU. [In Ukrainian]
11. Felkel, T. G. (2011). Rol aspirantury v rozvytku liderskykh yakosti aspirantiv [The Role of Post-Graduate School in the Development of Leadership Qualities in Post-Graduate Students]. *Aktualni problem psikhologii. V. I.: Organizatsiina psikhologia. Sotsialna psikhologia. Ekonomichna psikhologia*, 34, 316-322. [In Ukrainian]
12. Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., & Manuilov, G. M. (2002). *Sotsialno-psikhologicheskaya diagnostika razvitiia lichnosti i malykh grup [Socio-Psychological Assessment of the Development of Personality and Small Groups]*. Institute psikhoterapii. [In Russian]
13. Frailinger, K., & Fischer, I. (2002). *Upravlenie izmeneniami v organizatsii [Change Management in the Organization]*. Knigopisnaya palata. [In Russian]
14. Forster, N. (2005). *Maximum performance: a practical guide to leading and managing people at work*. Edward Elgar Pub.
15. Boal, K. B., & Patrick, L., Schultz, J. (2007). Storytelling, Time, and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 411-428.
16. Campos-García, I., & Zúñiga-Vicente, J. (2019). The Impact of a Leader's Demographic and Professional Characteristics on Employee Motivation. *Employee Relations*, 41(1), 119-141. <http://dx.doi.org/10.1108/er-10-2017-0253>.
17. Gavetti, G. (2011). The New Psychology of Strategic Leadership. *Harvard Business Review*, 89(7-8), 118-125.
18. Rider, R., Di Carlo, D., Nazim, P., & Tshofela, X. (2019). *The Characteristics of Effective Top Strategic Leaders*. In *Business and Battle* (pp. 61-77). Routledge.
19. Rowe, W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.

Відомості про авторів

Карамушка Людмила Миколаївна, академік НАПН України, доктор психологічних наук, професор, завідувачка лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Київ, Україна.

Karamushka, Liudmyla Mykolayivna, Academician of the NAES of Ukraine, Dr., Prof., Head, laboratory of organizational and social psychology, G. S. Kostyuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: LKARAMA01@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0622-3419>

Литвинчук Анна Миколаївна, аспірантка Інституту психології імені Г.С. Костюка Національної академії педагогічних наук України, Київ, Україна.

Lytvynchuk, Anna Mykolayivna, graduate student of the G.S. Kostyuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

E-mail: lytvynchuk_anna@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2662-8421>

Отримано 1 липня 2021 р.
Рецензовано 2 вересня 2021 р.
Прийнято 6 вересня 2021 р.