МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОЇ ПРИДАТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0533-з
спеціальності 053– Психологія
Кузьменко Юлія Сергіївна
Керівник: Шевченко Н.Ф., д.психол.н., професор кафедри психології
Рецензент: к.психол.н., доц. Грандт В.В.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

«____»_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Кузьменко Юлії Сергіївні

Тема роботи Комунікативна компетентність як чинник професійної придатності менеджера

керівник роботи Шевченко Н.Ф., д.психол.н., професор кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «24» 09 2024 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: розглянути психологічні особливості особистості менеджера; розкрити комунікативні вміння в структурі особистості менеджера; провести емпіричне дослідження комунікативних вмінь менеджера; провести соціально-психологічний тренінг формування комунікативних вмінь менеджера.

5. Перелік графічного матеріалу: 2 таблиці, 9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Шевченко Н.Ф., професор		
Розділ 1	Шевченко Н.Ф., професор		
Розділ 2	Шевченко Н.Ф., професор		
Розділ 3	Шевченко Н.Ф., професор		
Висновки	Шевченко Н.Ф., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень –лютий 2024 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2024 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2024 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	липень 2024 р.	Виконано
5	Робота над третім розділом	червень -серпень 2024 р.	Виконано
6	Написання висновків	вересень 2024 р.	Виконано
7	Передзахист	жовтень 2024 р.	Виконано
8	Нормоконтроль	листопад 2024 р.	Виконано

Студент _____ Ю.С. Кузьменко

Керівник роботи _____ Н.Ф. Шевченко

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ О. М. Гредінарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 79 сторінок, 2 таблиці, 9 рисунків, 67 джерел.

Об’єктом дослідження комунікативні вміння менеджера.

Предмет дослідження: комунікативна компетентність як чинник, що впливає на професійну придатність менеджера.

Мета дослідження полягає в поглиблені розуміння комунікативних вмінь менеджера; показано, що розвиток комунікативної толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління в спілкуванні впливає на професійну придатність менеджера.

Гіпотеза дослідження: розвиток комунікативної толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління в спілкуванні сприяє формуванню комунікативних вмінь менеджера та в подальшому визначає професійну придатність менеджера в організації.

Для досягнення і вирішення поставлених завдань нами використано такі методи, як метод аналізу науково-теоретичних джерел, систематизації та узагальнення психологічних даних за обраною темою дослідження, психодіагностичні методи, а також методи математичної обробки даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що поглиблено розуміння комунікативних вмінь менеджера; показано, що розвиток комунікативної толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління в спілкуванні впливає на професійну придатність менеджера.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані результати роботи можуть бути використані: при розробці методичних рекомендацій з питань формування комунікативних вмінь менеджера; у тренінгах, спрямованих на підвищення професійної компетенції менеджерів шляхом розвитку та формування комунікативних вмінь; окремими індивідами для розвитку власної комунікативної компетенції у сфері управлінської діяльності.

КОМУНІКАТИВНІ ВМІННЯ, ПРОФЕСІЙНУ ПРИДАТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, СПІЛКУВАННЯ.

SUMMARY

Kuzmenko Yu. S. Communicative Competence as a Factor of a Manager's Professional Suitability.

The object of the study is the communicative skills of the manager.

Subject of the study: communicative competence as a factor influencing the professional suitability of the manager.

The purpose of the study is to deepen the understanding of the communicative skills of the manager; it is shown that the development of communicative tolerance, empathy and the ability to self-management in communication affects the professional suitability of the manager.

Research hypothesis: the development of communicative tolerance, empathy and the ability to self-management in communication contributes to the formation of the communicative skills of the manager and subsequently determines the professional suitability of the manager in the organization.

To achieve and solve the tasks set, we used such methods as the method of analysis of scientific and theoretical sources, systematization and generalization of psychological data on the selected research topic, psychodiagnostic methods, as well as methods of mathematical data processing.

The scientific novelty of the results obtained lies in the fact that the understanding of the communicative skills of the manager has been deepened; It is shown that the development of communicative tolerance, empathy and the ability to self-management in communication affects the professional suitability of a manager.

The practical significance of the results obtained is that the results of the work can be used: in the development of methodological recommendations on the formation of a manager's communicative skills; in trainings aimed at improving the professional competence of managers through the development and formation of communicative skills; by individuals to develop their own communicative competence in the field of managerial activity.

COMMUNICATIVE SKILLS, PROFESSIONAL SUITABILITY OF A MANAGER, MANAGEMENT ACTIVITY, COMMUNICATION.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА …….. 10

1.1. Психологічні особливості особистості менеджера ……... 10

1.2. Комунікативні вміння в структурі особистості менеджера……... 20

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ВМІНЬ МЕНЕДЖЕРА ……... 31

2.1. Характеристика основних методів емпіричного дослідження …… 31

2.2. Програма та інструментарій емпіричного дослідження комунікативних вмінь менеджера……..……. 48

2.3. Соціально-психологічний тренінг формування комунікативних вмінь менеджера……..…….. 50

3.2. Обробка, аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження…. 64

ВИСНОВКИ..... 73

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний світ бізнесу та управління вимагає від менеджера не лише професійних знань, а й високого рівня комунікативної компетентності, яка забезпечує ефективну взаємодію з підлеглими, колегами, партнерами та клієнтами. Уміння будувати діалог, долати конфлікти, надихати команду та забезпечувати чіткість у передачі інформації стають визначальними характеристиками успішного менеджера.

Комунікативна компетентність, як інтегральна складова професійної діяльності, охоплює широкий спектр навичок, включаючи володіння вербальними та невербальними засобами спілкування, емоційну інтелігентність, здатність до активного слухання, а також адаптацію до різних комунікативних контекстів. Її значення особливо актуалізується в умовах динамічних змін на ринку праці, посилення конкуренції та глобалізації, що підвищує вимоги до гнучкості та адаптивності професіонала.

Аналізуючи професійну придатність менеджера, важливо враховувати, що саме комунікативна компетентність дозволяє реалізувати управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Ефективне спілкування є основою для формування довіри в колективі, підтримки продуктивного мікроклімату та досягнення стратегічних цілей організації.

Як свідчить життєва практика та наукові дослідження, не кожен менеджер спроможний ефективно налагодити і підтримувати взаємовідносини з оточуючими його людьми, та не кожна людина може бути успішним менеджером. Деяким людям дуже важко спілкуватися взагалі, а особливо з великою кількістю людей. І це пов’язано з рисами характеру, типом темпераменту, а також з психотипом (за методом соціоніки) кожної людини.

Теоретико – методологічну основу роботи становлять соціально-психологічні праці, присвячені дослідженню спілкування як одного із найважливіших факторів формування особистості (Г. С. Костюк, С.Д. Максименко, Т. М. Титаренко, І. Д. Бех, Е. Еріксон, А. Маслоу, К. Роджерс, Дж. Г. Мід); спілкування як взаємодії факторів формування особистісних якостей менеджера (О. В. Киричук, Н. В. Чепелєва, О. А. Морозов, Д. Гоулман, Р. Кеттел, Ф. Фідлер, Х. Мінцберг, П. Дракер та ін.); спілкування як взаємодії стосунків між суб'єктами, які мають діалогічний характер (М. Бубер, Ж. Піаже, Ю. Хабермас); системно-діяльнісна парадигма спілкування (Ж. Дьюї, Н. Чомскі, У. М. Урі); визначення психологічних типів К. Г. Юнг, І. Майєрс, К. Бріггс, Г. Айзенк), формування та створення продуктивних та працездатних команд за психосоціоністичним типуванням.

Вибір теми дослідження зумовлений нагальною потребою у формуванні менеджерів нового покоління, здатних адекватно реагувати на виклики сучасності. Актуальність і недостатній рівень розробки означеної проблеми зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи магістра: «Комунікативна компетентність як чинник професійної придатності менеджера».

Об’єктом дослідження комунікативні вміння менеджера.

Предмет дослідження: комунікативна компетентність як чинник, що впливає на професійну придатність менеджера.

Мета дослідження полягає в поглиблені розуміння комунікативних вмінь менеджера; показано, що розвиток комунікативної толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління в спілкуванні впливає на професійну придатність менеджера.

Гіпотеза дослідження: розвиток комунікативної толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління в спілкуванні сприяє формуванню комунікативних вмінь менеджера та в подальшому визначає професійну придатність менеджера в організації.

Завдання дослідження:

1. Розглянути психологічні особливості особистості менеджера.
2. Розкрити комунікативні вміння в структурі особистості менеджера.
3. Провести емпіричне дослідження комунікативних вмінь менеджера.
4. Провести соціально-психологічний тренінг формування комунікативних вмінь менеджера.

Для досягнення і вирішення поставлених завдань нами використано такі методи, як метод аналізу науково-теоретичних джерел, систематизації та узагальнення психологічних даних за обраною темою дослідження, психодіагностичні методи, а також методи математичної обробки даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що поглиблено розуміння комунікативних вмінь менеджера; показано, що розвиток комунікативної толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління в спілкуванні впливає на професійну придатність менеджера.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані результати роботи можуть бути використані:

- при розробці методичних рекомендацій з питань формування комунікативних вмінь менеджера;
- у тренінгах, спрямованих на підвищення професійної компетенції менеджерів шляхом розвитку та формування комунікативних вмінь;
- окремими індивідами для розвитку власної комунікативної компетенції у сфері управлінської діяльності.

Структура та обсяг роботи складається із вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ МЕНЕДЖЕРА

1.1 Психологічні особливості особистості менеджера

Головний зміст вибору професійного шляху людей визначає долю майже кожної людини.

Дем'янчук М. Ю. зазначає, що ставлення до трудової діяльності, яке виникає в період підготовки до неї, в процесі навчання та самої праці, розглядається як одна з найважливіших соціальних та психологічних характеристик особистості. Потребу людини в певній діяльності в психології називають схильністю. Коли робота захоплює людину, подобається їй, тоді вона говорить про неї. Зовнішніми проявами цієї схильності є: довготривалий та стійкий намір людини займатися певною діяльністю; успішне виконання визначених завдань чи обов’язків; виявлення стійкої зацікавленості до тієї чи іншої сфери знань, бажання постійно накопичувати інформацію про нові досягнення в цій галузі [9, 48].

Шостак О. Б. вважає ознакою схильності до тієї чи іншої професійної діяльності є інтереси. У них виявляється пізнавальна потреба, спрямованість на об’єкт, що пов’язана з позитивним ставленням до трудової діяльності. Тому своєчасне виявлення інтересів сприяє ранньому професійному становленню. Науковці яких аналізував Шостак О.Б. наголошують, що своєчасне виявлення інтересів створює умови для формування організаторських здібностей, діловитості, підприємливості та інших корисних особистісних рис, пов’язаних із взаєминами людей, зокрема вміннями налагоджувати ділові контакти, домовлятися про спільні справи, розподіляти між собою обов’язки. Все це можна віднести до комунікативних вмінь менеджера.

Якщо ці якості не були завчасно сформовані, то в «дорослому житті» їх треба набувати, враховуючи потреби управлінської діяльності. Це особливо стосується менеджерів. На основі групової та колективної тренінгової практики, саморозвивальних аудіо-, відео – програм, читання й аналізу літератури, позитивного мислення, а також аутотренінгових вправ, менеджер повинен навчитися не тільки слухати, але й чути опонента [50, 15-16].

Гірняк О.М., Лазановський П.П. звертають увагу на те, що в умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавленні у використанні його основних професійних надбань. Тому менеджер повинен володіти теоретичними засадами управлінської діяльності (законами, закономірностями, принципами, категоріями, механізмами, моделями тощо). Крім того, на практиці менеджер має управляти організаціями, підприємствами, корпораціями, господарськими товариствами; займатися проектуванням систем менеджменту (формуванням взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив) [6].

Киричук О. В. аналізуючи данну тему зазначає, що американський економіст Мінцбег виділив десять управлінських ролей (видів діяльності) менеджерів, які об'єднав у три групи.

Перша група – міжособистісні ролі: головний керівник, лідер, ланка, яка пов'язує менеджера з зовнішніми організаціями та особами.

Друга група – інформаційні ролі: приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої), розповсюджувач інформації, представник організації (у разі виникнення зовнішніх контактів організації).

Третя група – ролі, пов'язані з прийняттям рішень: підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації; ліквідатор порушень у діяльності організації; розповсюджувач ресурсів; відповідальний за переговори, які веде організація [16].

Яковенко С. І., вважає, що менеджер у своїй професійній діяльності повинен володіти такими якостями:

По-перше, професійно-діловими: високий професіоналізм, здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них, прагнення до професійного зростання, підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику, уміння здійснювати антикризове управління тощо.

По-друге, адміністративно-організаційними якостями: оперативність, уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль, уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності, уміння розробляти дострокові програми й організовувати їх реалізацію, здатність стимулювати ініціативу, дотримуватися послідовності у своїх діях; уміння доводити справу до кінця, інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи), внутрішній контроль, уміння формувати єдину команду, використовувати знання підлеглих, усвідомлення меж своєї влади, здатність делегувати повноваження, уміння організувати час тощо.

По-третє, соціально-психологічними якостями: психологічна компетентність, управлінська культура ділового спілкування, прагнення до лідерства та влади, уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан, колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертованість (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ), уміння керувати конфліктами, чітко висловлювати свої думки та публічно виступати, інтелектуальність, здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт, емоційна стійкість та стресостійкість, почуття гумору, уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

По-четверте, моральними якостями: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов’язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей тощо.

В управлінській діяльності комунікативні навички та вміння відіграють важливу роль. Адже саме від того, наскільки менеджеру вдасться налагодити

взаємодію з підлеглими та колегами, переконати у необхідності виконання прийнятих управлінських рішень, залежить ефективність діяльності організації загалом чи її окремих структурних одиниць [51, 70–95].

Працювати з людьми не просто. В роботі з людьми, як відзначає Чепелєва Н. В., необхідним є своєрідний талант – вміння відсторонюватись від особистого плану спілкування та «налаштуватися» на діловий стиль. Ця професія має дві особливості: перша – основний зміст праці зводиться до взаємодії між людьми; друга – професія потребує подвійної підготовки: навчитися встановлювати та підтримувати контакти з людьми, розуміти людину, виявляти її особистісні риси; отримати спеціальну підготовку та здобути певні навички [44].

У сучасній психології, Морозов О. А. розглядає такі основні етапи формування спеціальних здібностей: нахил – потяг – схильність – здібність [29, 126-138].

Спеціальні здібності, від яких в принциповій мірі залежить засвоєння професії типу «людина-людина» високих рівнів складності, розподіляються на дві групи: перша група – це люди, які мають конструктивні здібності – якості, вони забезпечують успіх в перетворенні цілого світу, в покращенні суспільства та особистості; другий тип – інтерсоціальні здібності – тобто якості, які гарантують успішну взаємодію між людьми, розуміння один одного та ефективний взаємовплив, встановлення контактів, організацію спільних справ.

Серед інтерсоціальних здібностей виділяють організаторські та комунікативні, а серед конструктивних – оперативно-виконавчі (якості, які забезпечують енергійні, точні та швидкі дії з практичною реалізацією задумів) та гностичні (пізнавальні).

Обидві групи здібностей взаємопереплітаються та їх ділення є доволі умовним, показниками ж рівня їх розвитку є: успішність результатів діяльності; оригінальність виконання різноманітних видів роботи; ступінь

переборення несприятливих умов діяльності та труднощів; швидкісність оволодіння новими знаннями та навичками [29, 126-138].

Брайан Трейсі, американський практик, пропонує звернути увагу на точку зору про те, що менеджери – це завжди лідери у своїй діяльності. Тому вони повинні володіти такими якостями: силою характеру; вмінням нести відповідальність за свої вчинки в різних напрямках; виконувати обіцянки або взяті на себе обов'язки; встигати закінчувати роботу згідно з вказаними термінами; мати вплив на інших людей, тобто бути авторитетом та зразком для наслідування [54].

Тарасенко Л. М. наголошує на тому, що менеджер завжди повинен бути лідером. А кожен лідер має дві характеристики: перша – він сам прямує до своєї мети; друга – він здатен переконати інших рухатись за ним. Менеджер володіє позитивною позицією. Це – одна з найцінніших позицій, яку тільки може мати людина. Також менеджер має вдосконалювати навички розуміння та роботи з людьми. Менеджер відрізняється від інших людей тим, що має покликання, внутрішнє прагнення допомагати людям. Ця людина – впевнена в собі. Люди ніколи не підуть за людиною, в якої немає почуття впевненості в собі. Людей притягують сильні натури, які оточені особливим ореолом [37, 48-49].

Аналізуючи наукові джерела та посібники, ми визначили, що менеджер повинен володіти наступними якостями, рисами та навичками: самодисципліна, відвертість, емпатія, енергійність, гнучкість, захопленість, цілеспрямованість, толерантність, коректність, вихованість, уміння швидко та правильно приймати важливі рішення [26].

Самодисципліна як одна з рис менеджера характеризується: по-перше, тим, що менеджер має бути відповідальним за свої реакції та вміння стримувати емоції; по-друге має володіти вміннями планування. Ефективними навичками спілкування є здібність менеджера вселяти впевненість в своїх людей та ефективно спілкуватись з ними (відверта турбота про людину, з якою він спілкується; здатність зосередити увагу на

співрозмовникові; здібність спілкування з різними людьми; зоровий контакт з співрозмовником; «тепла» посмішка, незадоволеність досягнутим). Досвідчені фахівці ніколи не бувають задоволеними рівнем досягнень, який вже мають.

Наступна важлива якість менеджера – емпатія – це здатність ототожнювати себе з іншою людиною, концентруватись на тому, що в даний момент говорить клієнт, володіти вмінням щиро та відверто цікавитись іншими людьми. З такою якістю людина може швидко «вжитися» в інтереси клієнта та випромінювати «тепло».

Енергійність – це якість, яка лежить в основі ентузіазму, а ентузіазм – основа досягнення успіху. Відомо, що позитивна та оптимістична життєва позиція, відрізняє успішних менеджерів від невдах. Їхні жести, очі, голос – все випромінює радість. Вони не байдужі до навколишнього світу.

Людина, яка вміє брати на себе відповідальність, тримає свої емоції під контролем, стежить за інтересами своїх клієнтів.

Гнучкість – ще одна важлива якість менеджера. Гнучка, мобільна людина відкрита до всього нового, завжди готова спробувати щось інше. Тому менеджер – готовий до змін, щоб покращити свої результати та рухатись далі. Це – потенційний кандидат, який готовий вчитися новому для поліпшення роботи з клієнтами.

Дуже важлива якість менеджера – компетентність. У багатьох випадках, власне, компетентний працівник визначає позитивний хід справи.

Неможливо недооцінювати таку якість, як адаптивність, тобто здатність пристосовуватись до різних ситуацій. З практики відомо, що людина, яка не мала в житті ніколи випробувань і зараз має сите та задоволене життя, не вміє протистояти труднощам, які в роботі менеджера дуже часто можуть виникати. Отож людина, яка переживала потрясіння, удари долі, яка вміє після падіння вставати, дуже цінується на такій посаді. Отже, життєвий досвід дуже важливий при підборі кадрів [26].

Менеджер повинен мати високі прагнення, бути цілеспрямованим. Він повинен дуже хотіти отримати свою роботу, бути в захваті від можливості працювати та мати потребу в виконанні доручень. Працелюбними є ті люди, які готові робити більше, ніж потрібно. Найкращі менеджери є виключно амбіційні, прагнуть до успіху та свою роботу вважають трампліном для майбутніх досягнень.

Коганець І. Вважає, що для менеджера важливим є зовнішній вигляд. Дуже важливими компонентами його образу є костюм, фігура, зачіска, посмішка, голос, характер. Ці компоненти створюють перше враження про управлінця і сприяють налагодженню стосунків з іншими людьми. Спеціалісти вважають, що позитивне перше враження на 95% складається від костюму, оскільки одяг покриває 95% тіла людини. Якщо менеджер може скласти про себе позитивне перше враження за 30 секунд під час першої зустрічі, тоді його сприйматимуть, як професіонала.

Толерантність, коректність, вихованість, уміння швидко та правильно приймати важливі рішення, навички моментально адаптуватись до різних умов під час виконання важливого завдання – все це в сукупності формує приємне враження про менеджера [20, 60–86].

Отже, всі ці якості менеджера дають можливість оцінити потенціал працівника та загальну комунікативну компетентність.

Андрушків Б.М., Кузьмів О.С. звертають увагу на те, що для оцінки людського потенціалу, здатності різноманітно і якісно використовувати методи управління комунікаційними процесами, необхідно проводити тестування працівників компанії. Тести складаються фахівцями таким чином, щоб, підрахувавши бали, можна було визначити характер перешкод, які заважають працівнику здійснювати обмін інформацією, а отже, і приймати рішення. Тести, опитування, анкети й особисті бесіди керівництва з працівниками можуть бути спрямовані на вирішення багатьох комунікаційних проблем, але мета їх застосування має зводитись до

головного – аналізу фактичної системи комунікацій компанії і створення системи заходів щодо усунення відхилень від бажаних характеристик [1].

Горбенко Л. В. зазначає, що «комунікація – це обмін інформацією, на основі якої менеджер отримує інформацію, необхідну для прийняття рішень, і доводить прийняте рішення до працівників організації. Неефективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем в організації» [8, 114]. Згідно зі статистичними даними Донченко Т. І., та Сафіна О. С., 50–90% свого часу менеджер витрачає на комунікації. Їх можна поділити на такі групи: пізнавальні – головна мета: передача змісту або інформації (наприклад, менеджер читає лекцію); експресивні – спілкування між людьми для передачі почуттів, оцінок, поглядів; переконувальні – вплив на інших, заклик до змін у ставленні до будь-чого, прохання зробити щось (наприклад, усна реклама); несловесні – вплив з допомогою міміки, очей, рота, поз, жестів [11, 51].

З точки зору Кірова В. і Горевалова С. щодо соціоністичного підходу, стосовно комунікацій, сучасний менеджмент все більше перетворюється на точну науку. За цією теорією існує шістнадцять психотипів, які поділяються на чотири квадри з своїми цінностями, та взаємодіють між собою та створюють певний комунікативний простір. Великий внесок у формування та визначення класифікації психотипів належить видатному швейцарському психологу, психіатру і філософу Карлу Густаву Юнгу (1875–1961). На основі досвіду багаторічної психотерапевтичної практики він дійшов висновку, що поведінка людини має невипадковий характер. Вона передбачувана, отже, підлягає класифікації. Основи цієї класифікації він блискуче виклав у своїй роботі «Психологічні типи» (1921) [18].

Американські психологи Ізабелль Брігс-Майєрс разом зі своєю матір'ю Катрін Брігс на основі теорії Юнга створили тест-опитувальник для визначення 16-ти різних типів поведінки – «Індикатор типів Майєрс-Брігс». Тест став настільки популярним, що викликав у всьому світі жвавий інтерес до психології особистості й, зокрема, теорії психологічних типів Юнга.

Взаємодія соціоністичних типів відбувається в певному середовищі, яке називається комунікативним простором. Цей простір неоднорідний, тому інформаційний обмін одних і тих самих типів в різних місцях буде мати різну інтенсивність [59; 18, 91–141].

А тепер застосуємо апарат соціоаналізу, щоб описати прояв соціотипу на всіх чотирьох рівнях простору комунікації.

Мороз В. М. відзначає, що спроби упорядкувати комунікаційний простір застосовувались раніше в старовину. За філософською системою китайської «Книги змін» світ розподілявся на три потенційні прошарки: небо-людина-земля [28, 55–57].

За класифікацією науковців, щоб розбити соціон на чотири темпераменти, достатньо двох юнгівських шкал. Одна шкала відома як «екстраверсія – інтроверсія». В якості другої – «раціональність – ірраціональність, тому що вона характеризує гнучкість нервової системи типу. Шкали «раціональність – ірраціональність» та «екстраверт – інтроверт» утворюють в результаті перетинання чотири групи соціоністичних темпераментів [28, 55–57].

Під стилем комунікабельності, який описує Барабанщикова І. О., в соціоаналізі розуміється комплексний показник комунікативної активності типу [2, 34-37].

Розподіл соціотипів на логіків та етиків, перетинаючись з розподілом на екстравертів та інтровертів, утворює чотири групи комунікабельності.

Перший рівень взаємодії в комунікативному просторі – фізичний, оскільки характерний для тісного, матеріально-опосередкованого зіткнення фізичних інформаційних систем (носіїв).

На цьому рівні задовольняються природні потреби людини в їжі, житлі, продовженні людського роду, виробництві та споживанні матеріальних продуктів.

Другий рівень взаємодії в комунікативному просторі – психологічний, оскільки на перше місце виходить обмін суто потаємною, особистісною, душевною інформацією.

Психологічний рівень передбачає довірливіші взаємини, оскільки на цьому рівні людина задовольняє свої інтимно-емоційні потреби – в любові, дружбі, сім'ї, співчутті.

Третій рівень взаємодії в комунікативному просторі – соціальний, оскільки взаємодія регулюється нормами суспільства, традиціями та ритуалами, законодавством, державними інструментами.

Цей рівень комунікації підпорядковує індивіда інтересам соціуму, тому носить найбільш формальний характер. Об'єкт соціальної комунікації виступає не як унікальна особистість, а як представник того чи іншого прошарку або професійної групи. На цьому рівні людина задовольняє свої потреби в кар'єрі, навчанні, праці та повазі.

Четвертий рівень взаємодії в комунікативному просторі – інтелектуальний, або інформаційний. Здійснювати глибоку комунікацію без зіткнення можливо лише, якщо перенести весь інформаційний досвід усередину себе, в свій мозок. При цьому інтенсивно працюють пам'ять та уява людини. Тільки на цьому рівні можна звертатись до глибин своєї підсвідомості та досягати знань, які були накопичені поколіннями людей, які жили до нас.

На інформаційному рівні людина задовольняє свої потреби в актуалізації, розкритті своїх талантів та здібностей, творчості, пізнанні та самоствердженні.

Суттєвим є те, що описані рівні не розтягнуті в лінію, а створюють коло, тобто поєднані відношеннями суміжності та протилежності. Протилежними є фізичний рівень та інтелектуальний. Це означає, що вони перебувають один до одного в співвідношенні протилежної пропорційності: чим більше людина живе фізичним життям, тим менше вона розвивається інтелектуально, і навпаки [2, 34-37].

Бібік Н. М. зазначає, що також виключають один одного соціальний та психологічний рівні. Неможливо одночасно піклуватись про окрему людину (індивідуальний підхід) та цілу групи людей (масовий підхід). Макросоціум заохочує людину приносити особисте на вівтар суспільного, а мікросоціум, наприклад, її сім'я потребує протилежного: щоб близька людина більше часу проводила вдома. При цьому пропорція 50/50% означає комунікативну кризу: стан, який коливається, як терези, та є надмірно хворобливим, адже він дуже перешкоджає вибору [5].

Комунікативні рівні є циклічними, але зручніше та технологічніше представити їх у вигляді вертикальної ієрархії на площині.

Отже, дослідження психологічних особливостей особистості менеджера проводяться із застосуванням різних психологічних концепцій та передбачає володіння менеджером набором особистісних рис, професійних вмінь та навичок.

1.2 Комунікативні вміння в структурі особистості менеджера

Горбенко Л. В. зазначає, що «комунікація – це обмін інформацією, на основі якої менеджер отримує інформацію, необхідну для прийняття рішень, і доводить прийняте рішення до працівників організації. Неефективні комунікації – одна з головних причин виникнення проблем в організації [8]. Згідно з статистичними даними Донченко Т. І., та Сафін О. С., 50–90% свого часу менеджер витрачає на комунікації. Їх можна поділити на такі групи: пізнавальні – головна мета: передача змісту або інформації (наприклад, менеджер читає лекцію); експресивні – спілкування між людьми для передачі почуттів, оцінок, поглядів; переконувальні – вплив на інших, заклик до змін у ставленні до будь-чого, прохання зробити щось (наприклад, усна реклама); несловесні – вплив з допомогою міміки, очей, рота, поз, жестів [11].

Одним з найважливіших факторів формування особистості є спілкування. Ідеї про те, що спілкування відіграє важливу роль у формуванні особистості, отримали свій подальший розвиток у працях психологів: Г. С. Костюк, І. Д. Бех, С. Д. Максименко, Т. М. Титаренко, Е. Еріксон, К. Роджерс, А. Маслоу, Ж. Піаже, Дж. Г. Мід. та інших [4; 12; 21; 27; 38].

Федорова В. П. вважає, що проблема слова, мови, виступу, мистецтва впливу комунікатора на слухачів давня, і налічує більше двадцяти століть історії. Багато важливих питань цієї проблеми були в найзагальнішому вигляді поставлені й розглянуті ще Цицероном [40, 57].

Дослідники по-різному, з різних точок зору інтерпретують процес спілкування, створюючи його різноманітні моделі, застосовуючи різні підходи для його вивчення: комунікативно-інформаційні, інтерактивні, діяльнісні та інші

З позиції діяльнісного підходу Дьякова І. М. зазначає, що дослідники вважають, що спілкування – «це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що породжується потребами в спільній діяльності і включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприймання і розуміння іншої людини» [12, 84–141].

По-перше, за Костюченко Н. О., спілкування – це особливий тип діяльності (комунікативна діяльність). По-друге – це умова здійснення будь-якої діяльності, в по-третє, результат діяльності, що спеціально задається [22].

Поняття «спілкування» вживається у психологічній літературі в різних значеннях: як обмін думками, почуттями, переживаннями; як один із різновидів людської діяльності; як специфічна, соціальна форма інформаційного зв'язку (та інші; як взаємодія, стосунки між суб'єктами, які мають діалогічний характер.

У «Психологічному словнику» Дивенко Л. С., спілкування визначається як «взаємодія двох або більшої кількості людей, яка

відбувається впродовж обміну інформацією пізнавального чи афективно-оцінного характеру» [10].

В толковому словник з психології: «Спілкування – це багатоплановий процес розвитку контактів між людьми, який породжується потребами спільної діяльності» [39].

Останніми десятиліттями інтерес до проблем спілкування надзвичайно посилився.

Хоча спілкування стало предметом інтенсивних розробок останніх десятиліть, воно не є новою проблемою для вітчизняної психології. Дослідження в цій царині ведуть свою історію від науковців, які розробили емпіричні методи дослідження спілкування, а також теоретичні положення про вплив групи на особистість, про специфіку перебігу психічних процесів в умовах спілкування).

Левицька І. С. зазначає, що подальший розвиток спілкування можна уявити як поступове накопичування людиною культури спілкування на основі рефлексії, зворотного зв'язку і саморегуляції. Психологічно високорозвинена людина відрізняється від менш розвиненої не лише вираженою потребою в спілкуванні з різноманітними людьми, але також багатим змістом, множинністю цілей і широким вибором засобів спілкування [24, 87].

Бех І. Д. стверджує, що велика кількість проблем у житті, зокрема в сім'ї та школі, виникають саме тому, що люди не мають навичок спілкування, не знають його механізмів, законів [3].

Чекменьова Г. М. вважає, що першоосновою аналізу розвитку комунікативних вмінь може бути структура спілкування, яка виділяє в спілкуванні три головні складові: комунікативну (обмін інформацією); інтерактивну (взаємодія); перцептивну (розуміння людини людиною) [42].

Ці складові, як правило, не існують у чистому, ізольованому вигляді. Реальне спілкування включає всі складові одночасно, які переплітаються між собою. Крім цього, спілкування буває творчим і репродуктивним, глибоким і

поверховим, маніпулятивним і суб'єктивним [42, 16]. Як зазначає Чикаленко Л. І., розвинене спілкування має тісно пов'язані грані: спілкування на суб'єкт-об'єктній основі й на суб'єкт-суб'єктній основі [46, 24].

На думку Шевченко О. І., «розвиток компетентності спілкування з неминучістю передбачає двозначний процес: з одного боку, це – набуття якихось знань, умінь та досвіду, а з другого боку, це – корекція, зміна тих форм спілкування, які склалися». Далі вона робить висновок про те, що «розвиток компетентності в спілкуванні передбачає використання всього набору засобів, орієнтованих як на розвиток суб'єкт-суб'єктних продуктивних особистісних сторін спілкування, так і його суб'єкт-об'єктних репродуктивних, операціональних складових (компонентів) [48, 56-58].

Комунікативна компетентність – ситуативна адаптивність і вільне володіння вербальними та невербальними засобам соціальної поведінки [34].

Отже, комунікативна компетентність особистості містить інтегральні компоненти: пізнавальний, емоційний та поведінковий.

Гнатюк І. М. звертає увагу на те, що діалогічне спілкування як рівноправна суб'єкт-суб'єктна взаємодія має за мету взаємне пізнання, самопізнання партнерів по спілкуванню. Воно можливе лише у випадку дотримання низки правил взаємовідносин [7, 105-107]:

1. Зосередження уваги на власному актуальному стані та психічному стані співрозмовника (дотримання загальновизнаного принципу «тут і зараз»).

2. Безоцінкове спілкування з партнером, апріорна установка на довіру до його намірів.

3. Сприймання партнера як рівного, який має право на власну думку і рішення.

4. Включення проблем і невирішених питань у зміст спілкування.

5. Персоніфікація спілкування, тобто ведення розмови від власного імені (без посилання на думку авторитетів), представлення своїх справжніх почуттів і бажань [7, 105-107].

Компетентне гуманне спілкування дозволяє досягти більш глибинного взаєморозуміння, саморозкриття партнерів, створює умови для взаємного особистісного зростання [48, С. 36].

Олпорт Г. стверджує, що для того, щоб добре розбиратися в людях, необхідно розвивати наступні характеристики [58].

1. Досвід. Для того, щоб добре розбиратися в людях, насамперед необхідна зрілість. Треба враховувати не тільки вік людини, а й багатий досвід взаємодії з людьми.

2. Схожість. Намагання зробити висновок про людей за своєю природою, щоб зрозуміти їх.

3. Інтелект. Експериментально доведено, що існує певний зв'язок між високим інтелектом і здатністю робити висновок про інших людей.

4. Глибоке розуміння себе. Сліпота і помилковість у розумінні власної природи буде автоматично перенесена на наші судження про інших.

5. Складність. Як правило, люди не можуть глибоко розуміти тих, хто є складнішим і тоншим, ніж вони самі.

6. Відсторонення. Експерименти свідчать, що люди, які добре розбираються в інших, є менш комунікабельними (наша точка зору – протилежна, хоча, можливо, саморефлексія на фоні замкнутості призводить до такого позитивного результату).

7. Естетичні нахили. Часто з меншою комунікабельністю пов'язані естетичні нахили. Ця властивість найвища… За умови високого розвитку, естетичний», «глибокого розуміння себе», «схожості», «складності».

8. Соціальний інтелект. Він пов'язаний зі здатністю висловлювати швидкі, майже автоматичні судження про людей. Водночас соціальний інтелект стосується більше поведінки, ніж оперування поняттями.

Розвинені комунікативні вміння здебільшого визначають можливість менеджера у встановленні та підтриманні контактів у спілкуванні, прогнозуванні поведінки і діяльності людей. Тут важливу роль відіграє

правильне розуміння особистісних властивостей і актуальних станів партнерів та відносин між людьми [58].

Шовкун М. П. стверджує, що уміння спілкуватися передбачає певний рівень психологічної культури, яка включає: уміння розуміти інших людей, адекватно відповідати на їхню поведінку та вибирати такі форми звертання, які відповідають індивідуальним особливостям партнера у спілкуванні [49, 46–51].

Watzlawick P., Beavin J., Jackson D. Стверджують, що комунікативна культура особистості як і комунікативна компетентність, не виникає на порожньому місці, вона формується.

Джерелами формування комунікативної психологічної культури є, насамперед, власний стихійний досвід спілкування, збагачений теоретичними знаннями, а також формування здатності до співпереживання та вміння не принижувати гідність інших людей [59].

Цимбалюк І.М. звертає увагу на те, що здійснення спілкування вимагає наявності комунікативних умінь. Комунікативні уміння виробляються на основі певних комунікативних здібностей, основним компонентом яких вважають товариськість. Це складна якість, яка включає в себе комунікабельність (здатність відчувати задоволення від процесу спілкування), соціальну спорідненість (бажання знаходитись серед інших людей) та альтруїстичні тенденції [41].

Комунікативні здібності – це вміння і навики спілкування з людьми, від яких залежить його успішність [34, 176]. Коваленко В. М. зазначає, що люди різного віку, освіти, культури, різного рівня психологічного розвитку, що мають різний життєвий і професійний досвід, відрізняються один від одного за комунікативними здібностями. Освічені й культурні люди володіють більш вираженими комунікативними здібностями, ніж неосвічені та малокультурні. Багатство життєвого досвіду людини, як правило, позитивно корелюється з розвиненістю в неї комунікативних здібностей [19, 127].

Мід Дж. Г. за структурою комунікативні вміння включають: опис поведінки свого партнера, комунікацію почуттів, активне слухання, конфронтацію [27, 16-20].

Опис поведінки – вміння розказати про поведінку іншого без аналізу мотивів і без конструктивної критики, а тим паче, без образ самого суб'єкта. Уміння висловлюватися в описовому ключі, а не в формі опіки – перший крок до уміння правильно будувати між особистісні стосунки.

Комунікація почуттів – уміння ясно сказати про свої почуття. Зовнішній вигляд і жести не завжди чітко і правильно відображають почуття партнера. Щільно стислі губи можуть бути і вираженням гніву, і проявом страху, і проявом сильної напруги.

Співрозмовники повинні навчитися передавати суть своїх почуттів таким чином, щоб їх правильно розуміли інші. Найліпше навчитися передавати свої почуття адекватними словами, не звертаючись до незрозумілих і складних метафор. Можна сказати: «Мені соромно»; «Я радий»; «Я почуваюсь ніяково»; «Я тебе люблю», а не йти обхідними шляхами, щоб партнер зрозумів те, що ти відчуваєш. Інколи люди плутають думки і почуття. Наприклад, твердження: «Я відчуваю, що Таня дуже самотня» в дійсності є судженням, в якому слова «Я відчуваю» правильніше замінити на «Я вважаю».

Наступним важливим компонентом у структурі комунікації є вміння слухати. Співрозмовники, які випадково зібрались, рідко вміють слухати один одного. Говорити завжди простіше, ніж слухати. Існує поняття «активне слухання», що включає в себе відповідальність за те, що людина чує. З «активним слуханням» пов'язане інше поняття – «емпатійне слухання», яке об'єднує спроможність слухати й уміння передавати почуті емоції іншого. «Емпатійне слухання» означає уміння не просто слухати, а правильно зрозуміти значення, зміст, а найголовніше – емоційний контекст повідомлення, істинні почуття опонента по спілкуванню.

Конфронтація – одна з активних форм комунікації, при якій дію однієї людини спрямовано на те, щоб змусити іншу людину усвідомити, проаналізувати або змінити свої міжособистісні стосунки.

Уміла конфронтація вимагає чуйності до психологічного стану опонента й упевненості в своїх контраргументах. Вона буде більш продуктивною, якщо її ініціатор дотримується таких умов діалогу: встановлює позитивні взаємини та емпатійне порозуміння з опонентом; висловлює конфронтацію в формі пропозицій або запитання, а не в формі категоричної вимоги; говорить про особливості поведінки партнера, а не про його особистість; наводить контраргументи, що містять конструктивні й позитивні засади; вступає в конфронтацію прямо, чесно, не викривляючи факти, наміри і почуття опонента. Відповідно, опонент може отримати користь з конфронтації тільки в тому випадку, якщо він відкритий для зворотного зв'язку і розглядає суперечку, як можливість пізнати себе [27, 16-20].

Леві В. у своїй книзі «Мистецтво бути собою» змальовує портрет «генія комунікабельності», основними рисами якого є високий інтерес до інших людей, відсутність тривожності, адекватний зворотний зв'язок, пластичність поведінки, артистизм, деяка агресивність, яка створює підтекст сили, оптимізм, відсутність упередженості, уміння передбачати поведінку інших людей, яке розвивається в результаті спостережливості, симпатії до людей, бачення в них хорошого і прийняття їх такими, якими вони є насправді [38].

Звичайно, якщо від природи людина некомунікабельна, то вона не стане в цій сфері «генієм», але розвинути уміння спілкуватися якоюсь мірою може кожен.

Титаренко Т. М. зазначає, що уміння спілкуватися часто називають «чарівністю», «принадністю», «привабливістю», маючи на увазі якості, завдяки яким людина завойовує симпатію і повагу співрозмовників.

Привабливість – поняття складне. Воно означає і чарівність молодості, й ефектну зовнішність, і тонке почуття гумору, і яскраво виражену жіночність чи мужність, і високу інтелігентність, й ораторське мистецтво тощо [38].

Ільїн Є. О. звертає увагу, що психологи позначають цю якість терміном фасцинація. Серед засобів фасцинації виділяють: особливий погляд (він має бути прямим, променистим, твердим, але водночас теплим); особливий голос (багатий за тембром, гнучкий за модуляціями); особливий ритм мовлення (подібний до музичного ритму: то збудливий, то заспокійливий, але не одноманітний); особливі інтелектуальні якості: високий рівень здатності до імпровізації, насиченість мовлення словесними конструкціями, ситуативність розуму, наявність зворотного зв'язку з партнером у спілкуванні.

Володіючи цими засобами, можна справляти привабливе враження у спілкуванні з людьми, навіть не маючи чарівної зовнішності чи досконалої природної дикції [14].

Костюченко Н. О. аналізує процес спілкування, який можна оцінювати за кількома критеріями, насамперед за ефективністю спілкування та мірою задоволення потреби у вияві своїх почуттів [22].

Мірою ефективності спілкування є збіг того, що один з партнерів хотів передати іншому, з тим, що зрозумів інший. Правильно зрозуміти іншу людину – це відчути, що вона «мала на увазі», розшифрувати, що вона «хотіла сказати». Подібне взаєморозуміння залежить від обох партнерів у спілкуванні.

У повсякденному житті міра взаєморозуміння не дуже висока. Люди не лише помилково трактують почуті висловлювання, а й часто приписують співрозмовникам наміри, яких вони не мали.

Причини непорозумінь найрізноманітніші, часто ми не говоримо того, про що думаємо насправді й чого насправді хочемо. Нерідко люди формулюють свої думки таким чином, аби мати можливість від них

відмовитися. Ще однією формою неадекватної передачі думок і почуттів є неузгодженість чи суперечливий характер повідомлень [22].

Для успішного спілкування мають значення, на думку Левицької І. С., три фактори: надійність комунікатора; зрозумілість його повідомлень; врахування зворотних зв'язків щодо того, наскільки правильно його зрозуміли [24, 89-90].

Надійність партнера зі спілкування підвищується такими його діями: відкритим демонструванням своїх намірів; проявом теплого і доброзичливого ставлення; демонструванням своєї компетентності в обговорюваному питанні; умінням переконливо викладати думку, брати на себе відповідальність за неї, що досягається формулюванням фраз від першої особи.

Багато неписаних, але жорстких правил повсякденного життя змушують нас утримуватися від використання зворотного зв'язку і не показувати партнерові, як ми сприйняли його слова і які наслідки вони спричинили.

Міжособистісне спілкування зі зворотним зв'язком, адекватне вираження своїх почуттів допомагає підвищити ефективність спілкування.

Вираження почуттів у спілкуванні може бути як опосередкованим, так і безпосереднім.

Опосередкованими засобами виявлення почуттів є риторичні запитання, накази й заборони, сварки і прокляття, догани і претензії, іронія і сарказм, похвала й осуд, приписування іншим уявних якостей.

Найпоширенішим засобом впливу на інших є позитивні та негативні оцінки на їх адресу. І хоча більшість оцінних суджень насправді використовуються з метою вияву почуттів, у них немає чіткої вказівки на почуття того, хто говорить. Часто використовуючи ці форми емоційної експресії, ми перестаємо, зрештою, чітко розуміти, що відчуваємо насправді, позаяк у своїх оцінках концентруємося переважно на особливостях людей, які викликають у нас ці почуття.

Безпосередні форми прояву почуттів дають нам змогу відверто висловлюватися про наші переживання, зрозуміти, що відчувають люди, спілкуючись. Прикладами таких форм є називання власних почуттів, вживання порівнянь, описування свого фізичного стану, визначення можливих дій, яких стосуються ці почуття [24, 89-90].

З усього вище зазначеного, можна сказати, що уміння спілкуватися з людьми можна вважати радше мистецтвом, аніж технологією. Це означає, що кожен може й повинен знайти свій стиль спілкування, який би відповідав і його особистості, й особливостям людей, які його оточують.

Метою розвитку навичок спілкування має бути не вдосконалення здатності маніпулювати іншими, а розвиток здатності створювати самому чи спільно з партнерами такі умови й атмосферу стосунків, які б сприяли психологічному зростанню людини, розкриттю її конструктивних можливостей.

Таким чином, за результатами теоретичного аналізу визначено, що формуванню комунікативних вмінь менеджера може сприяти розвиток толерантності, комунікативної емпатії та здібності до самоуправління у спілкуванні.

РОЗДІЛ 2.
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ВМІНЬ МЕНЕДЖЕРА

2.1 Характеристика основних методів експериментального дослідження

В емпіричному дослідженні застосовувались наступні методи психологічного дослідження: спостереження, експеримент, тестування, кількісний та якісний аналіз досліджуваних явищ, соціально-психологічний тренінг.

Спостереження як метод об'єктивного дослідження широко застосовується у психології, педагогічній практиці, соціологічних дослідженнях.

Об'єктом спостереження є поведінка особистості в найрізноманітніших її зовнішніх виявах, коли реалізуються усвідомлювані та неусвідомлювані внутрішні психічні стани, переживання, прагнення. За особливостями мовлення, виразними рухами – жестами, мімікою, виразами обличчя, пантомімічними актами (позами) тощо – можна виявити й простежити особливості уваги, розуміння змісту висловлювання, емоції та вольові якості, особливості темпераменту і риси характеру. Тому вміле спостереження за поведінкою дає можливість з високою вірогідністю робити висновки про їхні внутрішні, духовні особливості.

Спостереження може бути звичайним (бачення, слухання) та інструментальним, коли бачене й почуте в поведінці людини фіксується за допомогою фото-, кіноапарата або магнітофона. Інструментальне спостереження дає можливість документувати все, що спостерігається, а тому й глибше аналізувати, порівнювати.

Психологічне наукове спостереження потрібно відрізняти від побутового. Наукове спостереження не обмежується описом зовнішньо виявленого, а проникає в сутність явищ, з'ясовує причини тих чи інших актів поведінки й цим розкриває їх психологічну природу.

Одноразового спостереження за якимось явищем у поведінці та діяльності особистості недостатньо для того, щоб робити висновки про її психічний склад, розум, почуття, волю, риси характеру, темперамент, цілеспрямованість, моральні якості.

Для того щоб уникнути випадкових суджень, потрібні кількаразові спостереження тих чи інших морально-психологічних особливостей у різних умовах і на різноманітному матеріалі. За одноразовим або випадковим виявленням успіхів не можна судити, скажімо, про здібності особистості, силу її пам’яті чи мислення.

Щоб спостереження набрало наукового характеру, воно має відповідати певним вимогам: бути цілеспрямованим, а не випадковим; здійснюватися планомірно й систематично; бути забезпеченим достатньою інформацією про спостережуване явище (якомога більшою кількістю фактів); точно фіксувати результати спостереження.

Наукове спостереження висуває певні вимоги й до особистих якостей дослідника. Зокрема, він повинен мати такі якості:

- бути об'єктивним при фіксації, словесному описі та класифікації спостережень;
- володіти собою, тобто його настрій та особисті характерологічні якості не повинні впливати на спостереження та позначатися на ньому та висновках:
- не бути тенденційно упередженим в організації спостереження та очікуванні його наслідків, щоб не зробити безпідставних висновків;
- не піддаватися першим враженням про піддослідного;
- не бути поблажливим щодо піддослідного;

− не приписувати піддослідному власних якостей і не пояснювати його поведінку з власної позиції.

Об'єктивність має характеризувати весь процес дослідження й бути визначальним чинником для висновків.

Спостереження потребує чіткості й точності фіксації даних. Для цього використовують певні бланки.

Спостереження використовується при застосуванні всіх інших методів вивчення психічних процесів та властивостей особистості.

Найефективнішим і найпліднішим з наукового погляду є експериментальне дослідження, коли досліджуване явище вивчається в різних умовах та обставинах. За таким методом можна глибоко і з високою точністю вивчати досліджувану психологічну закономірність.

Експеримент є одним з основних методів психології. Особливість його полягає в тому, що дослідник сам створює умови, за яких досліджуване явище виникає неодмінно й закономірно. При цьому дослідник дістає можливість чітко визначити чинники, які діяли в момент виникнення та перебігу досліджуваного явища, розкрити причини, що його зумовили, а також у разі потреби повторити дослід з метою нагромадження додаткових відомостей для обґрунтування одержаних результатів.

Розрізняють експерименти лабораторний та природний. Перший проводиться у спеціальних психологічних лабораторіях за допомогою відповідної апаратури, другий – у звичайних для піддослідного умовах діяльності (під час роботи).

Природний експеримент, як і лабораторний, проводиться за певною програмою, але так, щоб клієнт не знав, що його досліджують, і розв'язував свої завдання спокійно, у звичному для нього темпі, з притаманними йому характерологічними особливостями і ставленням до навчальних, трудових, спортивних та інших доручень.

Різновидом природного експерименту є перетворювальний (навчальний та виховний).

Отже, експериментальний підхід у вивченні особистості можна забезпечити такими методами, як спостереження, бесіда, інтерв'ю, анкетне дослідження, якщо предмет дослідження вивчатиметься різними способами і в різних умовах, як того потребує експеримент.

Як додатковий метод у психологічному дослідженні ми використали тести.

Тест – це проба, іспит, один із способів психологічної діагностики рівня розвитку психічних процесів і властивостей людини.

Психологічні тести становлять собою певну систему завдань, надійність яких випробовується на певних вікових, професійних, соціальних групах і оцінюється та стандартизується за допомогою спеціального математичного (кореляційного, факторного та ін.) аналізу.

Розрізняють тести для вивчення інтелектуальних здібностей, рівня розумового розвитку особистості й тести успішності.

За їх допомогою можна з'ясувати рівень розвитку окремих психічних процесів, рівні засвоєння знань, загального розумового розвитку особистості. Тести як стандартизовані методи дають можливість порівнювати рівні розвитку та успішності піддослідних з вимогами шкільних програм і професіограм різних спеціальностей.

З метою уникнення помилок при використанні тестів як методу психологічного дослідження їх зміст повинен відповідати досліджуваному явищу (розумовій діяльності, увазі, пам'яті, уяві тощо) і не потребувати для виконання спеціальних знань. Зміст тесту та інструкція його виконання мають бути максимально чіткими та зрозумілими.

Результати тестового дослідження не можна оцінювати як абсолютні показники розумових можливостей особистості. Вони є лише показниками рівня розвитку певних якостей на момент дослідження за конкретних умов життя, навчання та виховання особистості.

У психології широко застосовують, метод опитування, коли потрібно з'ясувати рівень розуміння піддослідним якихось завдань, життєвих ситуацій,

уживаних у навчанні та практичній діяльності понять (природознавчих, технічних, соціальних) або коли потрібна інформація про інтереси, погляди, почуття, мотиви діяльності та поведінки особистості.

За допомогою кількісного та якісного аналізів так само можна вивчати особистість.

Кількісний, або варіаційно-статистичний, аналіз полягає в обчисленні коефіцієнтів правильного розв'язання завдань, частоти повторення спостережуваного психічного явища. Для порівняння результатів досліджень з різною кількістю завдань або різним кількісним складом групи користуються не абсолютними, а відносними, здебільшого відсотковими показниками. При кількісному аналізі результатів дослідження найчастіше використовують середнє арифметичне з усіх досліджень того чи іншого психічного процесу чи індивідуально-психологічної особливості. Для того щоб зробити висновки про вірогідність середнього арифметичного, обчислюють коефіцієнт відхилень від нього окремих показників. Що менше відхилення показників окремих досліджень від середнього арифметичного, то показовішим воно є для дослідженої психологічної особливості особистості,

Якісний аналіз виконують на основі кількісного аналізу, але не зводяться тільки до нього. В якісному аналізі з'ясовують причини високих чи низьких показників, залежність їх від вікових та індивідуальних особливостей особистості, умов життя та навчання, стосунків у колективі, ставлення до діяльності та ін.

Кількісний та якісний аналізи даних дослідження дають підстави для одержання психолого-педагогічної характеристики особистості та висновків про виховні заходи.

Напрям практичної психології, змістом якого є підвищення комунікативної компетентності людини й оволодіння навичками та прийомами міжособистісного спілкування, отримав у літературі різні назви: соціально-психологічний тренінг (СПТ), лабораторний тренінг, групова

психотерапія, активне соціально-психологічне навчання, тренінг сензитивності тощо. Він дає змогу розв'язувати цілу низку питань, поставлених суспільною практикою: підготовка керівників, учителів шкіл та викладачів вищих навчальних закладів, спортивних тренерів, лікарів, практичних психологів – усіх, чия діяльність реалізується у спілкуванні [63, 127].

Гончаренко С. В. розрізняє два класи форм СПТ: перші – орієнтовані на розвиток спеціальних умінь (наприклад, уміння вести дискусію, розв'язувати конфлікти), другі – на поглиблення досвіду аналізу ситуації спілкування, підвищення адекватності аналізу себе, партнера зі спілкування [60].

Методами СПТ є лекції, семінари, бесіди з соціально-психологічних проблем, а також активні методи типу дискусій, рольових ігор тощо. Активні групові методи можна умовно об'єднати в три основні блоки: дискусійні засоби; ігрові засоби; сенситивний тренінг (тренування міжособистісної чутливості й сприймання себе як психофізичної цілісності) [66].

Соціально-психологічний тренінг (СПТ) – найефективніший метод для покращення комунікативних вмінь, і для набуття навичок міжособистісного спілкування. Ефективність СПТ визначається тим, що його учасникам надається можливість безпосередньо в самому процесі спілкування оцінити свою індивідуальність, навички спілкування і відкоригувати їх.

Однією з переваг СПТ є форма проведення в ньому занять – висока ефективність використання часу для саморозкриття, самоаналізу й саморозвитку особистості. Різноманітні методичні прийоми тренінгу (рольові ігри, дискусії, психогімнастичні вправи тощо) виступають як сучасні технології процесу підготовки менеджерів.

В дипломі подано складену нами на основі результатів досліджень експериментальну програму тренінгу, що увібрала адаптовані зарубіжні й вітчизняні технології групової роботи, частина яких пройшла неодноразову апробацію в різних групах.

Успіх проведення СПТ залежить від багатьох чинників (складу групи, підготовки керівника, умов проведення, статі, прихованих цілей тощо), тому сценарій програми тренінгу не повинен бути жорстким. Тренінг творчий процес керівника й групи. Запропонована програма СПТ розвитку комунікативних вмінь є своєрідним «меню», з якого керівник обирає все те, що є необхідним для нього в конкретних умовах роботи з відповідною групою.

СПТ є творчим процесом, то будь-який заздалегідь заготовлений сценарій не може врахувати всіх можливих ситуацій (прогнозованих і не прогнозованих). Для творчості керівника СПТ потрібна база, складовою якої може стати, за певних умов, запропонована програма СПТ.

Феномен тренінгу, особливо соціально-психологічного, насамперед у тому, що безпосередні учасники одержують таку підготовку, яка відповідає вимогам сучасного життя. Останні (проблеми, конфлікти, підвищення рівня менеджерів) розв'язуються за допомогою тренінгів різних напрямків і шкіл.

СПТ спрямований на розвиток особистості, формування комунікативних умінь та навичок, засвоєння міжособистісної взаємодії. Результати тренінгу не можна зводити лише до розвитку когнітивного компоненту (навчання), завдяки йому в кожного учасника формується адекватне розуміння самого себе і корекція самооцінки, відбувається вивчення індивідуалізованих прийомів міжособистісної взаємодії для підвищення її ефективності.

На думку психологів, головний принцип тренінгу – кожний засвоює нове тільки шляхом власних активних зусиль [66].

Принцип активності ґрунтується на визначеній закономірності про засвоєння людиною 10% інформації, що сприймається на слух, 50% інформації, сприйнятої зором, і 40% інформації, яку отримують під час самостійної діяльності. Йдеться про реальне включення в інтенсивну групову взаємодію кожного члена групи. Використання цього принципу дозволяє здійснювати розвиток компетентності в спілкуванні в СПТ не шляхом

безпосереднього впливу психолога на учасників, а створенням умов для самовдосконалення засобів організації комунікативного розвитку умінь менеджера [64].

Принцип комплектування груп. При комплектуванні групи потрібно брати до уваги два принципи: принцип добровільності; принцип інформованої участі (учасник заздалегідь має право знати все, що з ним може відбуватися, а також про ті процеси, які будуть відбуватися в групах, тому з учасниками проводиться попередня бесіда про те, що таке тренінг, які його цілі, які результати можуть бути одержані) [14].

Не рекомендується включати до тренінгової групи осіб, які мають виражені фізичні дефекти і порушення психічного здоров'я, а також тих, хто відчуває свою непридатність до роботи в групі.

Взаємовідношення учасників групи. У групу не рекомендується включати близьких родичів; осіб, які знаходяться у службовій залежності один від одного, а також тих, хто має стійку неприязнь один до одного. Найбільш оптимальний варіант – участь у тренінгу незнайомих між собою людей.

Обладнання приміщення й розміщення учасників групи. Тренінги проводяться в ізольованому приміщенні. Стільці (краще крісла) треба поставити колом. Таке розміщення учасників (оптимальний варіант для спілкування) дозволяє всім добре чути й бачити один одного, що дає можливість кожному сприймати широкий спектр невербальних проявів співучасників взаємодії.

Власний досвід підтверджує те, що у групі з непарним числом учасників керівнику в парних заняттях доводиться брати безпосередню участь, замінюючи відсутнього учасника тренінгу.

Цілком природнім є принцип обмеження обговорення подій лише в рамках тренінгу «тут і тепер» і персоніфікація висловлювань.

Для учасників тренінгових груп нерідко характерною є тенденція до відхилення від основної теми, схильність до загальних розмов, міркувань,

далеких від змісту тренінгу. Цей принцип орієнтує учасників тренінгу на те, щоб предметом їх аналізу постійно були процеси, які відбуваються в групі у конкретний момент.

Принцип акцентування сприяє глибокій рефлексії учасників, вчить учасників зосереджувати увагу на собі, своїх думках, почуттях, розвиває навички самоаналізу.

Принцип персоніфікації висловлювань. Його суть полягає в тому, що учасники тренінгу повинні бути зосереджені на процесах самопізнання, на самоаналізі й рефлексії. Використання вказаного принципу допомагає розв'язати одне із завдань тренінгу – навчитися брати відповідальність на себе і приймати себе таким, яким він є [65].

Успіх СПТ також залежить від реалізації принципу «щирості й відкритості». Найголовніше тут – не обманювати, бути щирим, відвертим, конгруентним. Щирість і відкритість сприяє одержанню й наданню іншим чесного зворотного зв'язку, тобто тієї інформації, яка є важливою для кожного учасника і запускає механізми розвитку самосвідомості та механізми взаємодії у групі [66].

Принцип акцентуації мовлення почуттів. Відповідно до цього принципу емоційна сторона спілкування повинна бути добре і повно вираженою учасниками тренінгу; їм рекомендується акцентувати увагу на станах і проявах (своїх власних і партнерів) і при відтворенні зворотного зв'язку, якщо можливо, використовувати мову, яка відображає цей стан.

Важливим принципом СПТ є уникнення безпосередніх оцінок людини**,** замінюючи їх описом власних емоційних станів, оскільки вірогідність неприйняття негативного зворотного зв'язку зростає тоді, коли остання має суто оціночний характер.

Принцип довірливого спілкування – один із фундаментальних елементів тренінгу. Розвиток довірливого клімату – складний процес. Найпростіший перший крок до практичного створення клімату довіри: ведучий пропонує прийняти єдину форму звертання на «ти», яка

психологічно зрівнює усіх членів групи і вносить у стосунки деякий елемент інтимності й довірливості між членами групи та керівником. Кожний реалізує той рівень відкритості, до якого він готовий, залежно від своїх особливостей і загального рівня довірливості в групі [66].

Конфіденційність всього, що відбувається в групі, – важливий принцип СПТ, який є необхідною умовою створення атмосфери психологічної безпеки й саморозкриття. Все, що відбувається під час занять, не виноситься за межі групи. Учасники не бояться, що зміст їхнього спілкування може стати загальновідомим [14].

Крім названих вище принципів, при веденні тренінгів керується такими правилами [64]:

1. Вчасно розпочинати і закінчувати заняття.

2. Не відмовлятися від права сказати «ні», а також від права самому вирішити, як поводитися, як діяти у тій чи іншій ситуації.

3. Мати право на підтримку, допомогу з боку групи.

4. Слухати того, хто говорить, намагатися не перебивати.

5. Мати право висловити свою думку з будь-якого питання.

6. Повідомляти про свої труднощі, які заважають роботі групи (необхідність пропустити заняття, піти або прийти раніше чи пізніше призначеного часу). Причому, кожний учасник має право робити це раніше. В цьому випадку питання про подальшу його участь у роботі буде вирішувати група.

Усі принципи спілкування детально роз'яснюються керівником СПТ, після чого розглядаються пропозиції учасників тренінгу про зміни і доповнення до запропонованих правил. Остаточно узгоджені та прийняті принципи с базисом для групової роботи. Принципи групової роботи створюють такий психологічний клімат, який різко відрізняється від того, який є в традиційних групах. Учасники в процесі занять поступово починають оцінювати й слідкувати за дотриманням принципів СПТ.

На сьогодні у практиці ведення СПТ накопичено багато різних конкретних вправ, прийомів, процедур, технік, рольових ігор тощо, які успішно використовуються у груповій роботі.

Багато фахівців мають спільні погляди на форми групової роботи, незважаючи на їх різноманітність:

— Гончаренко С. В**.** – досліджує різноманітні форми групової роботи в контексті психологічної підтримки та розвитку комунікативних навичок.

— Симонова О. М. – звертає увагу на методи та техніки групової терапії, зокрема в рамках психотерапевтичної роботи з різними категоріями осіб.

— Григоренко Л. М. – надає значення груповій роботі в розвитку соціальних та комунікативних навичок у дітей і підлітків.

— Шевченко Т. П. – займається дослідженням методів групової роботи в психотерапевтичних та консультативних практиках.

— Коваленко В. М. – розглядає групову роботу як ефективний інструмент розвитку комунікативної компетентності у студентів та фахівців.

Серед усіх методичних прийомів СПТ виділяють такі базові методи, як групова дискусія і ситуативно-рольові ігри. До допоміжних відносять психогімнастику та проективний малюнок.

Розбіжність у класифікації методів, які використовуються в різноманітних тренінгах, не є серйозною перешкодою для їх використання в психологічній практиці, тому що вони дають позитивний результат. соціально-психологічний тренінг нині містить широкий спектр методичних форм: відеотренінг, рольове навчання, груповий аналіз оцінок і самооцінок, «невербальні методики».

Коротко проаналізуємо методи СПТ [66]:

Груповою дискусією (від лат. discussion – дослідження, розгляд, аналіз) називається така публічна суперечка, метою якої є з'ясування й зіставлення різних.точок зору, визначення істинної думки, знаходження правильного

вирішення проблеми. Дискусія вважається ефективним засобом переконання, оскільки її учасники самі приходять до того чи іншого висновку.

Групова дискусія в психологічному тренінгу – це спільне обговорення будь-якого суперечливого питання, яке дозволяє змінити думку, позиції й установки учасників групи в процесі безпосереднього спілкування».

Така форма спілкування дозволяє співставити протилежні позиції, побачити проблему з різних боків, уточнити взаємні позиції, що зменшує опір сприйманню нової інформації, а також використанню групової рефлексії через аналіз індивідуальних переживань, які підсилюють згуртованість групи й одночасно полегшують саморозкриття учасників.

Для активізації учасників у груповій дискусії можна використовувати процедури такого типу, як висловлювання по колу або метод естафети, коли кожний передає слово тому, кому вважає за потрібне, а для висловлювання дається певний проміжок часу (наприклад, 10–15 сек.).

Ігрові методи включають ситуаційно-рольові, дидактичні, творчі, організаційно-діяльнісні, імітаційні та ділові ігри. Ігрові методи є найбільш поширеними в груповій роботі. Вони себе добре зарекомендували як у різних формах групової роботи, так і на етапах групової динаміки. Так, починаючи з першої стадії групової роботи, ігри корисні як спосіб подолання скутості, напруження, для розігрівання учасників СПТ. Гра дозволяє учасникам тренінгу подолати бар'єри, відчуженість, «зняти маски», відкритися, імпровізувати, творчо виражати своє «Я» тощо. Згідно з концепцією Берна Е., учасники переходять на позицію дитини, яка дозволяє кожному виявити себе в різних ролях, ситуаціях тощо. Часто ігри стають інструментом діагностики й самодіагностики, оскільки в невимушеній формі дозволяють м'яко, легко виявити труднощі спілкування та серйозні психологічні проблеми.

Наукою доведено, що в процесі ігрової діяльності людина набагато швидше засвоює й опановує різні види поведінки, вчинки, уміння й навички вербальної та невербальної поведінки. Гра є універсальним методом для

дітей і дорослих, вона виступає сильним психокорекційним, психотерапевтичним інструментом, за допомогою якого розв'язуються різноманітні людські проблеми. Сьогодні ігри починають набувати статусу засобів формування культури взаємовідносин і рефлексії.

Важлива перевага ігор у тому, що вони є самостійним явищем культури і не потребують вироблення штучної мотивації, вимагаючи взаємної активності від ведучого та учасників, дозволяють розв'язати давню етичну проблему класичного експерименту: «А що ми даємо піддослідному?» Другою перевагою ігор є те, що вони мають давню традицію регламентації і творчого перетворення соціальних взаємовідносин у ціннісно-етичному і функціонально-рольовому планах.

Рольова гра також використовується для формування певних навичок у сфері комунікації.

Поведінковий матеріал у рольовій ситуації є основним для перевірки гіпотез стосовно особистісної проблеми суб'єкта.

Науковці, що театр є першою лабораторією експериментальної соціальної психології, звідки бере свій початок рольова теорія, концепція символічного впливу, модель особистості людини і підходи до вивчення її самосвідомості, а також методи психотерапевтичної драматизації й інсценізації, і магопсихотерапії, варіанти активних групових методів [32].

Найяскравіше зв'язок театру і психології виражено в методиці Я. Морено «психодрама».

Психодрама – метод групової роботи, в якій учасники виконують ролі, які моделюють життєві ситуації, що мають особистісний сенс для учасників. Мета психодрами – усунення неадекватних емоційних реакцій, відпрацювання умінь соціальної перцепції, поглиблене самопізнання. Техніки психодрами: «діалог», «монолог», «виконання ролі», «дублювання», «репліка в бік», «обмін ролями», «порожнього стільця», дзеркала» та інші. Я. Морено називає такі різновиди рольових ігор: імпровізаційна гра (вводиться за бажанням членів групи і розгортається сама по собі, відповідно

до дійсних або фантастичних уявлень гравців); рольова гра як виконання соціально-педагогічних функцій (навчання адекватної рольової поведінки, попередження рольової ригідності й інтеграції ролей); ситуаційна гра (оволодіння уміннями долати ускладнені соціальні ситуації).

Психогімнастика – метод роботи в групі, під час якого учасники виявляють себе і спілкуються без слів. Психогімнастика містить підготовчу, пантомімічну та підсумкову частини.

У підготовчій частині виділяють три функції: гімнастична (вправи для всіх частин тіла), релаксаційну (зменшення страху і психологічної дистанції), виразну (готує виразні елементи, наприклад, розуміння емоцій без слів). У цій частині поєднуються рух, спілкування й уява [66].

Кудрявцев В. А. поділяє психогімнастичні вправи за складністю їх виконання учасниками на три групи [64]: перша – розважальні вправи, які застосовуються без попередньої розминки; вони не мають особливого смислового навантаження й використовуються для емоційної розрядки й зняття зайвого напруження; другий – вправи для розминки, які використовуються з метою створення ігрової атмосфери, налаштовують учасників на експериментування з власною поведінкою, знімають шаблони повсякденного спілкування і зміни рухово-просторових стереотипів; третій – вправи для розвитку невербального мовлення (тактильного, візуального, мімічного та пантомімічного), які сприяють розвитку культури спілкування і підсилюють комунікативну виразність учасників.

Коваленко В. М. обґрунтовує аналіз конкретних ситуацій. Цей метод виконує багато різних функцій, служить інструментом дослідження і вивчення певної проблеми, оцінки та вибору рішень. Значущість його полягає, насамперед, у поєднанні простоти в організації заняття з ефективністю результатів. Він стимулює звернення до досвіду інших, прагнення до набуття теоретичних знань для одержання відповіді на питання, які обговорюються [63]. Використовують ситуації двох видів: «тут і зараз» – що і чому відбулося в групі з окремими учасниками; «там і тоді» – випадок із

професійної практики або особистого життя, що має значення для учасника або групи.

Способи аналізу конкретних ситуацій можуть бути такими:

Перший – групу розподіляють на 2–3 підгрупи і кожна з них розв'язує завдання самостійно, після цього відбувається зіставлені позицій підгруп;

Другий – задану ситуацію кожен розв'язує самостійно (можна описувати, її вдома), що дозволяє чіткіше сформулювати труднощі, позначити своє місце в ситуації (наприклад, домашні, завданням може бути описати 2–3 ситуації, в яких ви не досягли успіху).

Прикладом груп, які працюють за цим методом, є Валінтовські групи. В них збираються фахівці для обговорення своїх професійних проблем. Один з учасників розповідає про свої труднощі, решта – спочатку ставлять йому питання для уточнення ситуації, а потім кожний висловлює свою думку а приводу того, що було сказано. Далі підбиваються підсумки, визначається, що нового для себе взяв учасник, який прийшов зі своєю проблемою, та решта членів групи, які брали участь в обговоренні [61].

Близьким до методу аналізу конкретних ситуацій є кейс-метод. Завдяки йому можна розвивати в менеджерів здатність до самоаналізу та самостійного вирішення проблеми, формувати навички компетентного спілкування, стимулювати творче мислення, а також уміння готувати письмові звіти, за результатами роботи з кейсами. Перед тим, як застосовувати кейс-метод, керівникові потрібно ознайомити учасників групи з методикою роботи з ним.

У науково-методичних колах прийнята певна послідовність роботи з кейсами. По-перше, ознайомлення з інформацією, яка подається в описі кейса; по-друге – це читання літератури для поповнення знань, у яких є потреба; по-третє – обговорення в малій групі з метою першої перевірки виробленого учасниками групи алгоритму розв'язання кейса. На рівні роботи в малих групах перевіряється здатність роботи в команді, ставлення із повагою до чужої думки; четверте – обговорення кейса у великій групі, воно

повинно підвести до повного розуміння певного кейса. По-п’яте – це рефлексія і критична самооцінка виконаної роботи.

Фахівці виділяють 10 ознак якісних кейсів [64]:

- уміле подання інформації (структура, інтрига);
- націленість на прийняття конструктивних рішень у критичній ситуації;
- включення конкретних порівнянь, паралелей, які підтверджують ефективність рішення;
- можливість перейти до узагальнюючих висновків;
- увага до актуальних подій, з погляду суспільних інтересів;
- врахування людського чинника, персоніфікованості;
- можливість оцінити ефективність прийнятих рішень;
- оптимальний обсяг (8–10 сторінок);
- включення конкретизуючих ситуацій, графіків, статистичних даних, відеоматеріалів тощо [64].

Результати і ефекти, які отримують при використанні метода кейсів:

- всі учасники охоплені груповим процесом; тренеру легко працювати з групою, він економить свої сили;
- групова гра за кейс-методом постійно дає високі результати роботи: емоційний підйом, інтерес, активність, навчання дією;
- аналіз результатів нескладний, оскільки всі параметри, які аналізуються, чітко визначені. Висновки, конкретні та наочні, зрозумілі учасникам, примушують їх задуматися і надовго запам'ятати цей досвід.

Крім тренінгових методів, зазначених вище, Тимошенко І. М. описує ще й такі [66. 165–187]:

1) Методи, спрямовані на розвиток соціальної перцепції. За допомогою спеціально розроблених вправ учасники одержують вербальну й невербальну інформацію про те, як їх сприймають інші люди, наскільки с точним їхнє власне самоприйняття. Вони оволодівають навичками глибокої рефлексії та інтерпретації об'єкта сприймання.

2) Метод тілесно-орієнтованої психотерапії. Основними методами цієї групи виступають такі: метод Фельденкрайса, метод Александера, структурна інтерпретація (рольфінг), первинна терапія, які історично пов'язані з терапевтичними методами Вільгельма Райха (1949), а також східними методами (хатха-йога, тайчі, айкідо).

3) Медитативні техніки, на думку. Вачкова І.В, також варто віднести до тренінгових методів, оскільки досвід показує доцільність і ефективність їхнього використання в процесі групової роботі. Найчастіше ці техніки використовуються для того, щоб навчити учасників груп фізичному й чуттєвому розслабленню (релаксації), умінню позбавлятися зайвого психічного напруження, стресових станів, унаслідок чого розвиваються навички автосугестії та закріплюються способи саморегуляції. Найефективніша з технік медитації вважається трансцендентальна техніка Махаріші Т.М.

4) Музична терапія. Цей метод може зняти втому, напруження в учасників тренінгу.

5) Танцювальні вправи. Вони можуть бути використані для того, щоб зняти фізичну втому та згуртувати групу. Ці вправи дають змогу швидше встановлювати творчий зв'язок з іншими членами групи, долати бар'єри. Метою танцювальної терапії є спільна робота, гра й досліди в ритмічних діях, експериментування з жестами, позами й рухами, невербальне спілкування з партнером, що служить створенню глибокого групового досвіду.

У кожного керівника тренінгових груп є можливість вибрати той чи інший метод роботи, за допомогою якого досягається поставлена мета. При цьому кожен тренер повинен дотримуватися заповіді – «Не зашкодь!». Шкоди учасникам групи може завдати будь-який психологічний вилив, який здійснює некваліфікований фахівець або людина, яка переслідує егоїстичні цілі. Основні вимоги до керівника – диплом спеціаліста-психолога, участь у

різноманітних тренінгах як учасника, а також спеціальна методична підготовка в галузі теорії й практики ведення тренінгів.

Таким чином, розвиток комунікативних вмінь доцільно розглядати як систему внутрішніх засобів регуляції комунікативних дій, виділяючи в останній орієнтовну і виконавчу складову. Діагностика є в першу чергу процесом самоаналізу, а розвиток – процесом самовдосконалення засобів організації комунікативної взаємодії.

2.2 Програма та інструментарій емпіричного дослідження комунікативних вмінь менеджера

Метою емпіричної частини нашого дослідження стала розробка формуючих заходів розвитку комунікативних вмінь менеджера.

Тому програма емпіричного дослідження комунікативних вмінь менеджера складається з двох частин: констатуючого та формуючого експериментів.

Методика реалізації психологічного експерименту складається з трьох етапів. Перший етап – констатуючий експеримент першого порядку, спрямований на встановлення існуючих на момент експерименту характеристик та властивостей досліджуваного явища.

Другий етап – власне формуючий експеримент. Він реалізується за допомогою спеціально побудованої дослідником експериментальної моделі розвиваючих та формуючих впливів на предмет дослідження. Експеримент може поєднувати в собі процедури різного характеру: навчальні, ігрові, тренінгові. Особливо важливим моментом проведення формуючих впливів є аналітична модель «розвиваючого ефекту» експерименту – своєрідний «ідеальний образ» очікувань дослідника щодо результатів експерименту. Дана модель спеціально конструюється та вибудовується психологом на підготовчому етапі дослідження. В дослідженні приймає участь вся група учасників.

Третій етап – констатуючий експеримент другого порядку. На даному етапі організується «контрольне» дослідження, в якому беруть участь та сама група учасників; метою дослідження є отримання емпіричних показників предмета пізнання після проведеної процедури формуючих впливів.

Четвертий етап – обробка та інтерпретація отриманих результатів. Для цього ми використовуємо методи кількісної та якісної обробки інформації, результати яких виступають еталоном порівняння для встановлення формуючого ефекту, досягнутого в роботі. Подальші результати дослідження піддаються відповідному аналізу та будуть використані для підтвердження або спростування нашої гіпотези.

У нашому формуючому експерименті приймає участь вся група, та для встановлення формуючого ефекту аналізуються показники психологічних властивостей кожного учасника до проведення формуючого впливу і після нього. Надалі результати дослідження піддаються відповідному аналізу та використовуються для встановлення або обґрунтування певних закономірностей розвитку психологічних властивостей особистості.

Констатуючий експеримент полягав у проведенні тестування за наступними психодіагностичними методиками:

1. Методика діагностики комунікативної толерантності.
2. Методика діагностики полікомунікативної емпатії.
3. Методика вивчення здібностей до самоуправління в спілкуванні.

Формуючий експеримент полягав у розробці соціально-психологічного тренінгу формування толерантності, емпатійності у спілкуванні та здібності до самоуправління у спілкуванні.

Методика діагностики комунікативної толерантності дає можливість визначити високий, середній або низький рівень толерантності менеджерів. А це, відповідно, визначає рівень поведінкових ознак, які є свідченням низького / високого рівня гнучкості та мобільності психіки менеджера.

Для діагностики рівня емпатії у спілкуванні використовуємо методику діагностики рівня полікомунікативної емпатії, в який входить 6

діагностичних шкал емпатії, які виявляють ставлення до знайомих та незнайомих людей. На основі отриманих бальних оцінок діагностується дуже високий, високий, середній, низький або дуже низький рівень емпатії у спілкуванні менеджерів.

Дослідження здібності менеджерів до самоуправління в спілкуванні проводилося за методикою, призначеною для виявлення мобільності, адаптивності в різних ситуаціях при спілкуванні з різними типами людей.

Ця методика дає нам уявлення про рівень взаємовідносин менеджерів в їх роботі з людьми, та схильність бути лояльними до інших. Якщо результат діагностування має високі показники, то це свідчить про те, що менеджер досягає мети в своїй професійній діяльності, оскільки вміння підлаштовуватись до поведінки партнера, готовність до діалогу, здібність змінювати стиль спілкування в залежності від ситуацій – це і є мета досягнення самоуправління в спілкуванні. А це вміння для менеджерської роботи є дуже важливим при підготовці до управлінської роботи та адміністрування на будь-якому підприємстві.

2.3 Соціально-психологічний тренінг формування комунікативних вмінь менеджера

Наступний етап нашого дослідження складається з проведення формувального експерименту у вигляді соціально-психологічного тренінгу формування комунікативних вмінь менеджера. Тренінгова методика передбачає формуючі вправи, спрямовані на розвиток толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління у спілкуванні менеджерів.

В процесі проведення емпіричного дослідження було проведено експеримент з групою 36 менеджерів, віком 25–45 років: 30 жінок, 6 чоловіків. Дослідження проводилось у серпні 2024 році на базі ТОВ Дніпрофарм в офлан форматі.

Програма СПТ була розрахована на 15 годин і проводилась протягом двох днів. Така тривалість була зумовлена специфікою розпорядку запланованого дводенного тренінгу. Групи респондентів включали людей різної статі з різним рівнем комунікативних вмінь, толерантності, емпатійності та різними навичками ведення переговорів.

В програму з формування комунікативних вмінь були включені вправи спрямовані на розвиток толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління у спілкуванні.

Програма структурована за принципом відповідності основним методам пізнання: аналізу і синтезу інформації з урахуванням групової динаміки.

Соціально-психологічний тренінг включає 3 етапи.

Перший етап – орієнтовний (1–2 години).

Мета етапу: емоційно об’єднати учасників групи. Основний зміст утворюють психотехнічні вправи, спрямовані на зняття напруги і об’єднання групи.

2 етап – розвиваючий (3–4 години).

Мета етапу: активізація процесу розвитку та формування комунікативних вмінь, корекція емпатійності, толерантності, формування мотивації самовиховання і саморозвитку, самопізнання. Підвищення особистої значимості, самоповаги.

3 етап – закріплюючий (1–2 години).

Мета етапу: підвищення саморозуміння в цілях закріплення самооцінки і актуалізації особистісних ресурсів. Вправи закріпляючого характеру.

Основна ідея тренінгу – сформувати комунікативні вміння управлінця.

Відповідаючи зазначеній меті та завданням, зміст програми СПТ формування комунікативних вмінь менеджера складається з певних етапів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Програма соціально-психологічного тренінгу формування комунікативних вмінь менеджера

Етапи	Назва блоків.	Основні завдання
1. Орієнтовний	Організаційно-ознайомлювальний	Ознайомлення учасників зі специфікою тренінгу як методу навчання, 1) з метою і завданнями тренінгу, 2) з методичними прийомами тренінгу; 3) правилами проведення. 4) з теоретичними засадами компетентного спілкування. Підбір учасників групи і первинна діагностика труднощів спілкування. Взаємна презентація учасників, знайомство із тренером. Знайомство з людьми, колом їх інтересів. Ознайомлення і вироблення правил роботи групи.
	Адаптивний блок.	«Розігрівання», зняття напруження, налагодження контакту, створення психологічного клімату довіри та згуртованості. Вироблення вмінь та навичок роботи в психологічній групі. Закріплення психологічної атмосфери і активності. Сприяння подальшому розвитку навичок рефлексії Створення атмосфери довіри, згуртованості, налаштування на спільну роботу в групі. Широко використовуються вправи на довіру, інтеграцію в групу, згуртованість.

Продовження таблиці 2.1

	Комунікативний блок	Формування комунікативних вмінь та навичок, уміння приймати групові рішення. Адаптація до умов групової взаємодії. Відпрацювання нових засобів компетентного спілкування. Поглиблення рефлексії. Формування комунікативних навиків у спілкуванні буде розглядатись в наступних аспектах: - комунікація в контексті вміння спілкуватись з керівником, незнайомими людьми. Блок є обмеженим для проведення всього курсу; - «відкрите» спілкування учасників, самоприйняття і саморозкриття. Аналіз себе в ситуації інших та інших в ситуації спілкування; - формування ефективних засобів спілкування (активне, пасивне, емпатійне слухання); - закріплення ефективних прийомів слухання. Відпрацювання умінь давати зворотній зв'язок; - закріплення навичок рефлексії. Відпрацювання індивідуальних стратегій тактики спілкування. В блоці використовуються методики експрес діагностики, ігрові методики, дискусії, моделювання ситуацій з відігріванням і обговоренням.
2. Розвиваючий	Емоційний блок. Робота з емоційною сферою, корекція емпатійності та толерантності:	Формування вміння розуміти свої почуття і інших людей та адекватно виражати свої думки. Розширення та поновлення знань людей про почуття та емоції, розвиток вміння безоцінного їх прийняття, вміння керувати емоціями, усвідомлення своїх сильних сторін, аналіз слабких емоційних блоків. Використання ігрових методик, релаксаційних вправ.
	Індивідуально-особистісний блок:	Робота з відношенням людини до себе, усвідомлення важливості прийняття власного «Я» з усіма чеснотами та недоліками, формування адекватної самооцінки, розвиток самоусвідомлення; Як полюбити себе.

Продовження таблиці 2.1

3. Закріплюючий	Підсумково-програмований інтеграційний блок:	Це заключний блок в програмі. Закріплення здобутих знань, вмінь та навичок. Конструювання майбутнього через планування та фантазування, інтеграція з теперішнім. Обмін почуттів тепла та любові. Закріплення комунікативних навичок і умінь. Рефлексія змін, які відбулися в кожного із учасників тренінгу за весь спільний період роботи і осмислення того, що відбулося з групою за цей час. Закріплення установки компетентного спілкування на майбутнє.

Послідовність етапів та вправи для кожного заняття не є догмою, якої ми жорстко дотримуватися. В окремих випадках ту чи іншу вправу ми переносили. В основі програми лежить принцип поетапності розвитку групи й поступовості до більш глибокого розуміння кожним учасником самого себе. Кожне завдання логічно витікає з попереднього і є, в змістовному плані, основою для наступного; одночасно між етапами розвитку групи й завданнями немає чіткої межі.

Окремі етапи, цілі й завдання впродовж тренінгу дублюються для того, щоб сформувати і міцніше закріпити ті чи інші комунікативні навички та уміння, чи детальніше попрацювати з емоційною чи особистісною сферою. Програма тренінгу – своєрідна модель розвитку особистості менеджера, яку в кожному конкретному випадку можна реалізувати по-своєму, виходячи з конкретних цілей.

Програма тренінгу не повинна стати надцінністю, під яку б підлаштовувалася група. В такому випадку всім учасникам тренінгу нав'язується роль пасивних виконавців. Під час тренінгу відбувається не тільки вплив з боку тренера, але й взаємний вплив з боку учасників, тобто активна участь у тренінгу змінює учасників і тренера.

При виборі тієї чи іншої вправи тренер повинен орієнтуватися на кінцевий результат її проведення: зміну стану групи загалом; зміну стану кожного з учасників групи; отримання матеріалу для того, щоб покращити

його зміст; етап розвитку групи: чим вона згуртованіша, вільніша, тим більше її учасники відчувають себе невимушено, тим ризикованішими можуть бути банальні вправи; склад групи (стать, вік, уподобання і тощо); час проведення занять: на початку дня доцільно проводити вправи, які дозволяють «розігріти» групу, відключити її від різних проблем та клопотів, що не пов'язані з групою, налаштувати на ситуацію «тут і зараз».

У другій половині дня роботи групи доцільно проводити вправи, які допомагають учасникам тренінгу зняти втому, створити умови емоційної розрядки. З кожним заняттям тренінгу на початку і наприкінці завдання окремі вправи повторюються для того, щоб визначати емоційний стан учасників і проводити індивідуальну й групову рефлексію.

Формуючі заняття розпочались із знайомства, опрацювання правил в групі, та ознайомленням із метою та методичними прийомами тренінгу. Проводилась також робота спрямована на налагодження контакту, створення атмосфери довіри та згуртованості, налаштування на спільну роботу в групі. Техніки, що використовувались у тренінгу були взяті з різних джерел [60-67].

Наведемо приклади вправ, які ми використовували для знайомства та «розігрівання»:

1. Вправа «Взаємна презентація».

Інструкція. Учасники діляться на пари і протягом 15 хвилин проводять взаємне інтерв'ю. Після цього кожний представляє свого співрозмовника (стає у нього за спиною і від його імені говорить все, що вдалося дізнатися під час спілкування). Ця вправа має значний навчальний ефект оскільки дає можливість проаналізувати, на що звернув увагу інтерв'юер, чи вдалося йому достовірно подати психологічний портрет свого партнера. Аналіз питань, які ставили учасники тренінгу один одному, дозволяє зробити висновок про їх уміння вести інтерв'ю.

Під час вправи ми звертали увагу учасників тренінгу на постановку взаємних запитань, за допомогою яких можна більш глибоко й різнобічно подати психологічний портрет один одного. Бажано, щоб під час

самопрезентації було висвітлено такі питання: Чого я чекаю від участі в тренінгу? Що я ціную в самому собі? Що я вмію робити найкраще? Що я найбільше ціную в людях? Моя заповітна мрія тощо.

Окрім цих питань в ході виконання вправи часто менеджери давали запитання про особисті симпатії такі як: «хто тобі подобається у нашому колективі?» «успіхи якого лідера тобі більш за все цікаві?»

2. Вправа «Побажання».

Інструкція. Давайте розпочнемо цю вправу із того, що висловимо один одному побажання на сьогодні. Виконаємо це так: перший учасник встане, підійде до когось іншого, привітається з ним і висловить йому побажання на сьогодні. Той, до кого підійшов перший учасник, у свою чергу, підійде до наступного і так далі, доти, доки кожний не одержить побажання на день.

Під час обговорення виконаної вправи ми інколи йшли коротким шляхом, ставлячи запитання: «Як ви себе відчуваєте?», а інколи довшим запитуючи: «Розкажіть, що ви відчували, коли висловлювали побажання на день? При обговоренні може бути висунута ідея: «Що важливого є в СПТ?», адже дискомфорт у спілкуванні виникає тоді коли звертання до людини не відповідає її потребам, інтересам.

Інколи, у процесі виконання вправи ми помічали, що хтось з учасників групи переживає труднощі. В такому випадку після завершення вправи можна запитати саме про це. Питання може звучати так: «Які у вас були труднощі під час виконання завдання?».

Це і подібні питання виконують подвійну функцію: З одного боку, відповідаючи на них, людина одержує можливість відкоригувати негативні емоції, зняти напруження, яке виникло під час виконання вправи, з іншого боку, відповіді на ці запитання дозволяють усвідомити свій досвід і розширити його за рахунок інших учасників. Усвідомлення свого досвіду в цьому випадку – це усвідомлення тих бар'єрів, які заважають людям бути більш відкритими, щирими, краще розуміти й відчувати інших людей, їхні справжні потреби.

3. Вправа «Дискусія за правилами».

Інструкція. Керівник пропонує певну тему (наприклад, «Історію творять особистості чи народні маси?»). У процесі групової дискусії необхідно дотримуватися певних правил: говорити треба від першої особи: «я» замість «ми», «ви» або «люди»; говоріть про членів групи не в третій особі, а звертаючись безпосередньо до них. Наприклад: «В'ячеславе, я не чекав від тебе такої зверхності»; слухайте інших членів групи до кінця і не перебивайте їх; дотримуйтеся принципу «тут і зараз».

Краще сказати: «Я сильно схвильований тим…», ніж: «У таких випадках я відчуваю себе незручно…». Дотримуючись цього правила, учасники не приховуватимуть того, що відбувається в групі безпосередньо зараз; Ризикуйте й намагайтеся відкрито говорити групі про те, які почуття у вас виникають насправді під час обговорення тієї чи іншої теми.

Ці правила можна розповсюдити на інші вправи, де йдеться про з'ясування суперечливих питань. Після кожного виконання вправи у великому колі проводиться її рефлексія.

Також нами використовувався ритуал початку заняття та закінчення. На початку заняття учасники розказували про свій настрій і очікування, а на завершення проводилась вправа «Сигнал», або «Усмішка по колу».

4. Вправа «Сигнал».

Учасники стоять в колі, достатньо близько і тримаються за руки. Хтось, легко стискаючи руку, посилає сигнал у вигляді послідовних швидких або більш довгих стискань. Сигнал передається по колу поки не дійде до автора.

5. Вправа «Посмішка по колу».

Цією вправою добре починати або закінчувати заняття.

Учасники сидять у колі, беруться за руки. Перший учасник повертається до свого сусіда справа або зліва і посміхається йому. При цьому можна «взяти» посмішку в долоні і обережно передати її іншому.

Використовуючи початок занять, як ритуал, ми мали на меті підвищити толерантність, активізуватись, включитись в ситуацію «тут і тепер».

Вправи комунікативного блоку, спрямовані на розвиток емпатійності.

У роботі менеджера актуальними є не тільки проблеми самопізнання і самовизначення, але й взаємодії з близькими людьми. Люди потребують оволодіти навичками орієнтації у складних життєвих ситуаціях, вміти вибирати оптимальний спосіб поведінки. Для цього необхідно оволодіти навичками конструктивного спілкування.

Вміти будувати правильні взаємовідносини, долати перепони, мати адекватне уявлення про себе, керувати своїм емоційним станом – запорука життєвою успіху.

1. Вправи на вміння слухати.

Вміння слухати є важливою умовою ефективного спілкування. Слухання – активний процес, під час якого встановлюються невидимі зв’язки між людьми і виникає таке відчуття взаєморозуміння, яке робить продуктивним будь яке спілкування.

2. Вправа «Чи вміємо ми слухати?»

Учасники стоять у колі. За командою ведучого кожен починає ділитися з групою своїми проблемами, але всі говорять, одночасно. Це продовжується до сигналу ведучого. Після цього учасники діляться своїми враженнями.

Члени групи рахуються на перший-другий. Перші номери виходять за двері і отримують завдання розказати, як вони сьогодні провели ранок (тема розповіді може бути іншою). Другі номери отримують завдання не слухати своїх співрозмовників і будь-яким чином показувати свою незацікавленість тим, про що розповідає співрозмовник, але після того, як ведучий подасть сигнал (наприклад, плесни в долоні), вони повинні проявити надмірну зацікавленість розмовою.

Після закінчення вправи перші номери діляться своїми враженнями та обговорюють вміння, якими необхідно оволодіти, щоб стати добрим співрозмовником.

3. Вправа «Плечима до плечей».

Двоє учасників сідають плечима один до одного і розмовляють на довільну тему протягом 3–5 хвилин. Після цього вони діляться своїми враженнями і відповідають на питання:

Чи це нагадувало знайому життєву ситуацію (наприклад, телефонну розмову)? Чим відрізнялося? Чи було легко розмовляти? Чи легко бути відвертим?

Вправи для опрацювання стилів спілкування:

1. Вправа «Обмін».

Ведучий пропонує учасникам пригадати час, коли вони були маленькими дітьми і любили обмінюватись різними предметами. Він пропонує обмінятися предметами, які вони мають при собі. Виграє той, хто буде мати найбільшу кількість обмінів.

Після вправи доцільно розпочати роботу з обговорення впливу вибраного стилю поведінки на ефективність спілкування. Якщо учасники будуть поводитись дуже «чемно», ведучий може спровокувати ситуацію: забрати предмет обміну силою або хитрощами, не давши нічого взамін, або намагатися маніпулювали учасником, апелюючи до його людяності та ін.

При обговоренні розглядаються питання: які стилі ви використовували?; як вам відмовляли?; чи легко було відмовляти?; коли було приємніше спілкуватися?

2. Вправа «Поділися зі мною своїми турботами».

Ця вправа виконується в парі. Решта учасників спостерігає. Двоє учасників виконують роль приятелів, один з яких прийшов до другого за порадою та підтримкою. Приятель, до якого прийшли за допомогою, уважно слухає, намагається допомогти вирішити проблему. Через деякий час він стає на стілець та продовжує слухати так само уважно і намагається допомогти, але в позиції на стільці.

При обговоренні ведучий запитує: в якій позиції вам було легше спілкуватися?; що ви відчували, коли опинилися в позиції зверху (знизу)?

Вправи на розвиток вміння взаємодіяти в парі (розвиток полі комунікативної емпатії):

1. Вправа «Спостережливість».

Учасник сідає спиною до групи і детально описує зовнішність члена групи, якого визначить ведучий: як він одягнений, який сьогодні в нього настрій, чи відрізняється його сьогоднішня поведінка від звичайної.

Учасник групи уважно дивиться на свого партнера, а потім відвертається. Той змінює три деталі своєї зовнішності (знімає годинник, міняє позу тощо). Перший обертається і повинен відгадати, які зміни відбулися. Завдання повторюється 2–3 рази.

2. Вправа «Сіамські близнюки».

Кожна пара уявляє себе сіамськими близнюками, які зрослися будь-якими частинами тіла. Ведучий говорить, що вони повинні діяти як одне ціле І спробувати рухатись по кімнаті. Після цього треба показати групі епізод з їх спільного життя: як вони одягаються, снідають та ін.

Ця вправа тренує навички єдиної взаємодії.

3. Вправа на розвиток здібностей до самоуправління в спілкуванні.

Ведучий просить дві групи обернутися до нього спиною та закрити очі. Легко торкаючись, вибирає з кожної групи свого «агента», якому дає завдання (записку, щоб вся група не бачила) робити все наперекір сумісним діям групи.

Потім ведучій дає завдання двом групам сісти близько одне до одного та ніби веслами гребти до берега за рахунком: Раз – назад, два – вперед. Той, хто не справляється пересаджується вперед. Робиться ще одна спроба, ще… Коли виявляється, що в кожній групі є така особа (агент), ведучий дає групам завдання висловитись кожному гравцю про все, що думає команда про того, хто заважає йти до перемоги команді. Після дискусії ведучий пропонує – вигнати з команди того, хто заважає досягти успіху.

Після виконаного завдання за певний час, ведеться обговорення в колі двох груп.

Метою цього завдання було навчити команду досягати мети, незважаючи на тих, хто заважає та побачити здібність кожного керуватися емоціями.

4. Вправа на розвиток полікомунікативної емпатійності.

Ведучий пропонує кожній групі розділитися на групи по четверо-шестеро людей. Вибирається одна особа, яка закриває очі, стає в середину утвореного кола. Тому, хто стоїть з заплющеними очима пропонується спиною падати на утворене коло з гравців. Гравці мають підхопити руками падаючого і обережно підштовхуючи передати в наступні руки. Так триває, доки ведучій не дасть команду поміняти «падаючого». Повторення 4 хвилини, знов замінюється падаючий, поки всі не спробують себе в його ролі.

Після завдання ведучій підводить підсумки, аналізуючи поведінку групи та гравців.

Метою цього завдання було визначити ступінь довіри в колективі.

5. Вправа «Скажи «ні»

Інструкція. Всі учасники тренінгу розділяються на пари. Потім один із членів кожної пари починає розповідати своєму партнерові про ситуації, в яких йому важко сказати «ні». Це можуть бути ситуації, які виникають у роботі або вдома при спілкуванні з іншими людьми. Потім учасники пари міняються ролями. Після завершення вправи керівник просить всіх учасників сісти в загальне коло й обговорити виконану вправу. Під час рефлексії вправи керівник повинен звернути увагу учасників на процес її виконання (як її виконували і які почуття виникали).

На за кличному етапі соціально-психологічного тренінгу ми застосували вправи на підведення підсумків тренінгу.

Незважаючи на те, що наприкінці кожної тренінгової вправи підбиваються підсумки групової роботи, які дозволяють стежити за всіма процесами, що відбуваються у групі, обов'язковою процедурою завершення

багатоденного тренінгу повинно бути підведення підсумків і оцінка одержаних результатів як усієї групи, так і кожного її члена.

Цей процес має кульмінаційний характер, якщо супроводжується глибокою рефлексією всієї групової роботи, емоційністю (радістю зі сльозами на очах), вдячністю всім учасникам, завдяки яким досягнуті такі результати та з гіркотою розлучення.

На цьому етапі роботи тренінгу не тільки підбиваються підсумки у цілому, а також намічаються шляхи подальшої роботи над собою кожним членом групи.

Тут учасники висловлюють своє ставлення до тренінгу, як активного методу розвитку комунікативної компетентності майбутніх педагогів і не тільки їх.

Запропоновані вправи у блоці підсумків, як і у всіх попередніх блоках дозволяють керівникові тренінгу вибирати з «меню» ту вправу, яку він вважає доцільною у конкретній ситуації і на певному етапі СПТ. Як стверджують представники НЛП, чим більше виборів, тим людина вільніша у своїх діях і вчинках.

1. Вправа «Валіза».

Інструкція. Наша робота підходить до завершення, ми прощаємося. Але перед тим, як «роз'їхатися», зберемо «валізу». Ми працювали разом, тому і збирати «валізу» для кожного будемо разом.

Оскільки ми займалися проблемами спілкування, то у «валізу» покладемо те, що кожному з нас допомагає в спілкуванні, і те, що заважає. «Валізу» будемо збирати у відсутності людини, а коли закінчимо, то запросимо її і вручимо «валізу». Кожний повинен узяти свою «валізу» і понести із собою, не ставлячи жодного запитання групі.

Збираючи «валізу», ми будемо дотримуватися певних правил: у «валізу» потрібно «покласти» однакову кількість якостей, які допомагають і які заважають спілкуванню – кожна якість буде покладена у «валізу» тільки

за згодою всієї групи; – «покласти» у «валізу» можна тільки ту якість, яка піддається корекції.

Рекомендується не вручати зібрану «валізу» у типовому вигляді для того, щоб зробити цю ситуацію більш доброзичливою, яка не викликає образи учасників СПТ.

2. Вправа «Комплімент».

Варіант 1

Інструкція. Давайте візьмемося за руки, подивимося один на одного. Намагайтеся краще відчути один одного. Зараз хто-небудь із нас увійде у коло і піде вздовж нього за годинниковою стрілкою, зупиняючись біля кожного учасника, який у цей момент висловить йому комплімент. Після того, як перший учасник пройде чотирьох із нас, другий починає рухатися слідом за ним тощо.

Вправа проводиться на завершальному етапі роботи групи. Ефект її настільки великий, що сприяє перенесенню результатів СПТ у повсякденне життя.

Варіант 2

Усі учасники групи утворюють два кола (зовнішнє й внутрішнє), стоячи обличчям один до одного. Учасники, які стоять обличчям один до одного, утворюють пару. Перший член пари робить щирий знак уваги партнеру й стає навпроти, тобто говорить йому що-небудь приємне. Той відповідає: «Так, звичайно, але, крім цього, я ще і…» (називає те, що він в собі цінує і вважає, що заслуговує за це на увагу).

Знаками уваги можуть бути відзначені вчинки, навички, зовнішність та інше. Потім партнери міняються ролями, після чого роблять крок ліворуч і, таким чином, утворюють нові пари. Усе повторюється до того часу, поки не буде зроблено повне коло».

Послідовність етапів та вправи для кожного заняття не є догмою, якої ми жорстко дотримуватися. В окремих випадках ми ту чи іншу вправу переносили з одного заняття (сесії) до іншої.

Частину методів, прийомів, вправ та іншого, запозиченого з різних джерел, було модифіковано, а інші використано без змін. Інколи їхня модифікація здійснювалася самими учасниками під час виконання і постановки завдань. Однією з умов успішної роботи тренінгової групи є рефлексія керівником того завдання, яке вирішується під час заняття.

Обрана послідовність занять була обумовлена внутрішньою логікою подання завдань, вправ, які мають забезпечити системність та цілісність в опануванні менеджерами теоретичних знань і практичних навичок й умінь у формуванні комунікативних вмінь через активну участь у різних вправах, групових дискусіях, рольових іграх, психогімнастичних вправах. Різноманітність впливів на внутрішній світ учасників тренінгу призводить до передбачуваних внутрішніх і зовнішніх змін у комунікативній сфері.

2.4 Обробка, аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Ефективність соціально-психологічного тренінгу вимірювалась нами в доемпіричному та післяемпіричному тестуванні за допомогою стандартизованих психодіагностичних методик:

1. Методика діагностики комунікативної толерантності.
2. Методика діагностики полікомунікативної емпатії.
3. Методика вивчення здібностей до самоуправління в спілкуванні.

Для підтвердження формуючого ефекту нашого тренінгу, який полягає у підвищенні рівня таких якостей особистості, як толерантність, емпатійність та здібність до самоуправління в спілкуванні ми повторно використовуємо методики дослідження цих якостей у вигляді тестування (констатуючий експеримент другого порядку).

Порівняння доемпіричних та післяемпіричних результатів діагностики наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка особистісних змін тренінгових груп

Методика	Досліджувані характеристики	Дослідження			
		Доекспериментальне		Післяекспериментальне	
		осіб	%	осіб	%
Методика діагностики комунікативної толерантності В.В. Бойко	Рівні комунікативної толерантності: – високий	6	17	13	36
	– середній	22	61	19	53
	– низький	8	22	4	11
Методика діагностики комунікативної емпатії	Дуже високий	3	8	5	14
	Високий	5	14	8	22
	Середній	22	61	20	56
	Низький	6	17	3	8
	Дуже низький	-	-	-	-
Методика вивчення здібностей до самоуправління в спілкуванні	Здібність змінювати стиль спілкування в залежності від ситуації (високий рівень)	5	14	12	33
	Схильність до партнерства (середній рівень)	21	58	18	50
	Стабільна модель спілкування (низький рівень)	10	28	6	17

За методикою діагностики комунікативної толерантності ми визначили рівень комунікативної толерантності менеджерів. Методика складається з дев’яти нескладних ситуацій взаємодії з іншими людьми, які необхідно оцінити за 4-бальною шкалою.

Після підрахунку балів здійснюється аналіз за наступною схемою: чим більше балів, тим нижче рівень комунікативної толерантності, аналіз здійснюється також за конкретною ознакою: чим більше балів, тим більш нетерпиме відношення до людей у кожній конкретній ситуації.

Отже, перед проведенням тренінгу рівні комунікативної толерантності опитуваних знаходились у межах високого, середнього та низького. Високий рівень комунікативної толерантності відмічався у 6 (17%) опитуваних, середній – у 22 (61%) опитуваних, а низький – у 8 (22%) (Рис. 2.1).

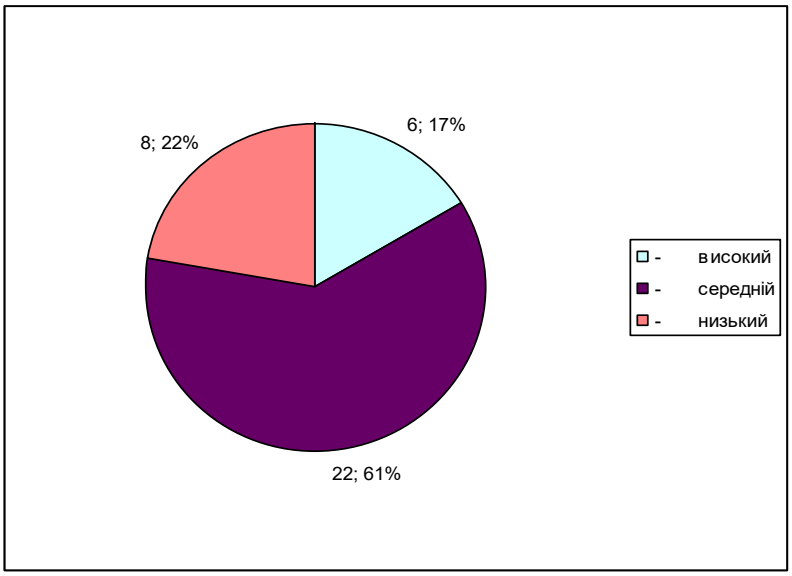


Рис. 2.1. Рівні комунікативної толерантності за методикою до проведення формуючих заходів

Після проведення тренінгу, кількість опитуваних з високим рівнем комунікативної толерантності збільшилась на 7 (19%) осіб, з середнім рівнем – зменшилась на 3 (8%) осіб за рахунок збільшення за попереднім показником, а низький – зменшився на 4 (11%) осіб, що характеризується позитивно, і склали відповідно 4 (11%), 19 (53%), 13 (36%) осіб (Рис. 2.2).

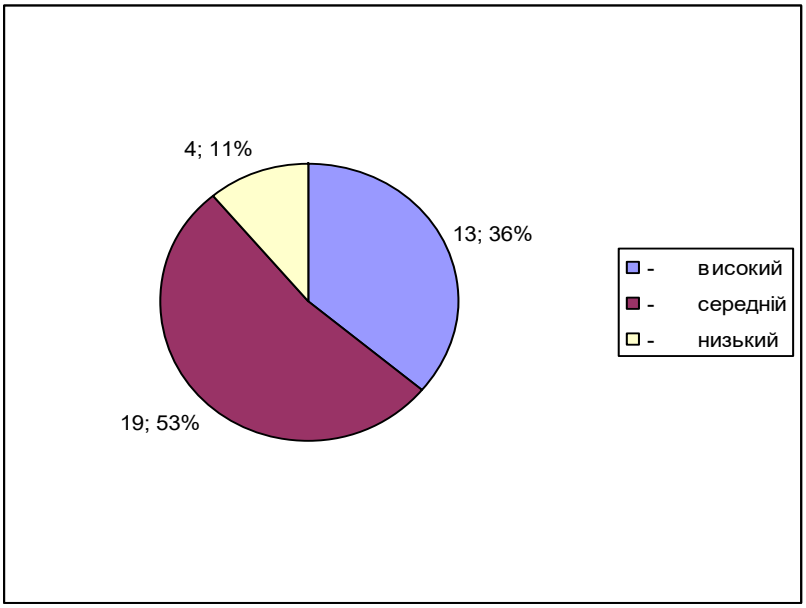


Рис. 2.2. Рівні комунікативної толерантності за методикою після проведення формуючих заходів

Підвищення рівня толерантності – терпимості у відношеннях з оточуючими людьми свідчить про формування навичок твердо відстоювати свої переконання, приймати будь-які ідеї, з розумінням ставитись до людей та їхніх вчинків, критично ставитись до своєї думки, здатності відмовитися від помилкових поглядів, здатності з повагою ставитися до думки співрозмовника.

Динаміку змін рівнів комунікативної толерантності наведено на Рис. 2.3.

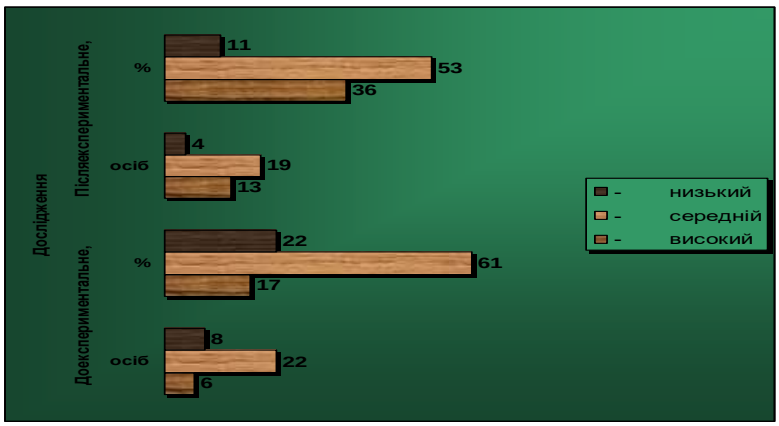


Рис. 2.3. Динаміка змін рівнів комунікативної толерантності за методикою

За методикою діагностики полікомунікативної емпатії ми визначили рівні комунікативної емпатії. Методика складається з 36 тверджень, по кожному з яких досліджуваний повинен оцінити, в якій мірі він погоджується або не погоджується з кожним твердженням, використовуючи вісім варіантів відповідей, які необхідно оцінити за 5-бальною шкалою. Після підрахунку балів здійснюється аналіз за наступною схемою: чим більше балів, тим вищим є рівень емпатійності.

Отже, перед проведенням тренінгу рівні полікомунікативної емпатії опитуваних знаходились у межах дуже високого, високого, середнього та низького. Дуже високий рівень полікомунікативної емпатії відмічався у 3 (8%) досліджуваних, високий – у 5 (14%) осіб, середній – у 22 (61%) осіб, а низький – у 6 (17%) (Рис. 2.4).

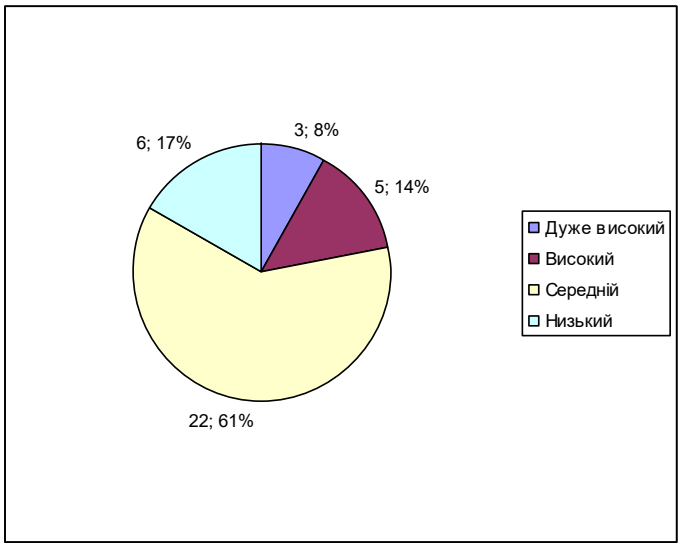


Рис. 2.4. Рівні полікомунікативної емпатії до проведення формуючих заходів

Після проведення тренінгу, кількість опитуваних з дуже високим рівнем полікомунікативної емпатії збільшилась на 2 (6%) особи, з високим рівнем – збільшилась на 3 (8%) осіб, з середнім рівнем – зменшилась на 2 (5%) особи за рахунок збільшення за попередніми показниками, а низький – зменшився на 3 (9%) осіб, що характеризується позитивно, і склали відповідно 5 (14%), 4 (22%), 20 (56%), 3 (8%) осіб (Рис. 2.5).

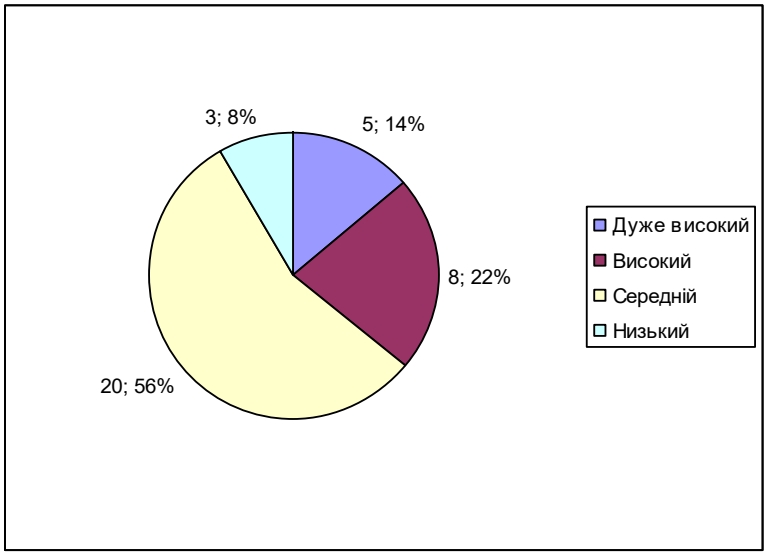


Рис. 2.5. Рівні полікомунікативної емпатії після проведення формуючих заходів

Підвищення рівня полікомунікативної емпатії свідчить про чуттєвість до потреб і проблем оточуючих людей, великодушність, схильність прощати, з непідробленим інтересом ставитись до людей. Емпатійні особистості здатні розуміти інших та передбачувати їхнє майбутнє. Вони емоційно чуйні, товариські, швидко встановлюють контакти і знаходять спільну мову. Їхнє оточення цінує їх за щиросердність.

Емпатійні люди намагаються не допускати конфліктів і знаходити компромісні рішення, добре переносять критику на свою адресу. В оцінці подій більше довіряють своїм почуттям і інтуїції, ніж аналітичним висновкам. Воліють працювати з людьми, ніж поодинці. Постійно потребують соціального схвалення своїх дій.

Динаміку змін рівнів полікомунікативної емпатії наведено на Рис. 2.6.

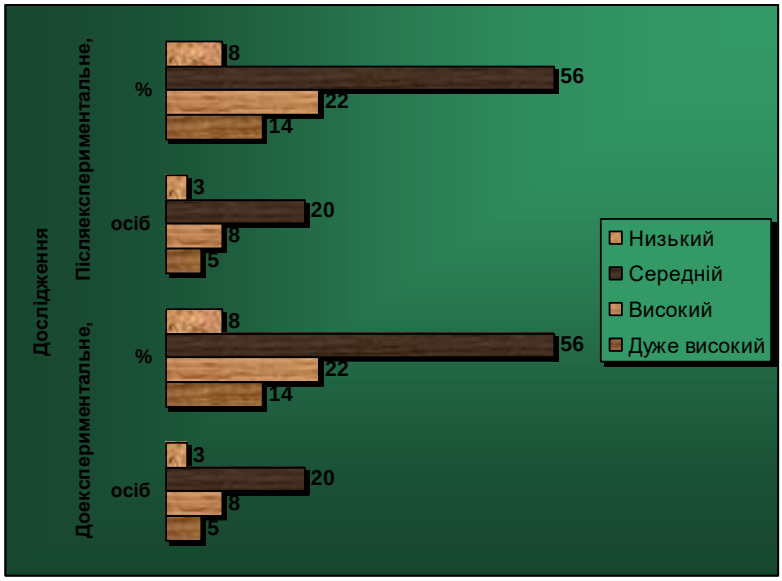


Рис. 2.6. Динаміка змін рівнів полікомунікативної емпатії

За методикою вивчення здібності до самоуправління в спілкуванні ми визначили мобільність та адаптивність в різних ситуація спілкування. Методика складається з 25 тверджень, по кожному з яких досліджуваний повинен оцінити, в якій мірі він погоджується або не погоджується, використовуючи два варіанти відповідей, які необхідно оцінити за 25-бальною схемою.

Після підрахунку балів здійснюється аналіз за наступною схемою: чим більше балів, тим вищим є рівень здібності до самоуправління в спілкуванні.

Отже, перед проведенням тренінгу здібності до самоуправління в спілкуванні опитуваних знаходились у межах високого, середнього та низького. Високий рівень здібності до самоуправління в спілкуванні відмічався у 5 (14%) досліджуваних, середній – у 21 (58%) осіб, а низький – у 10 (28%) (Рис. 2.7).

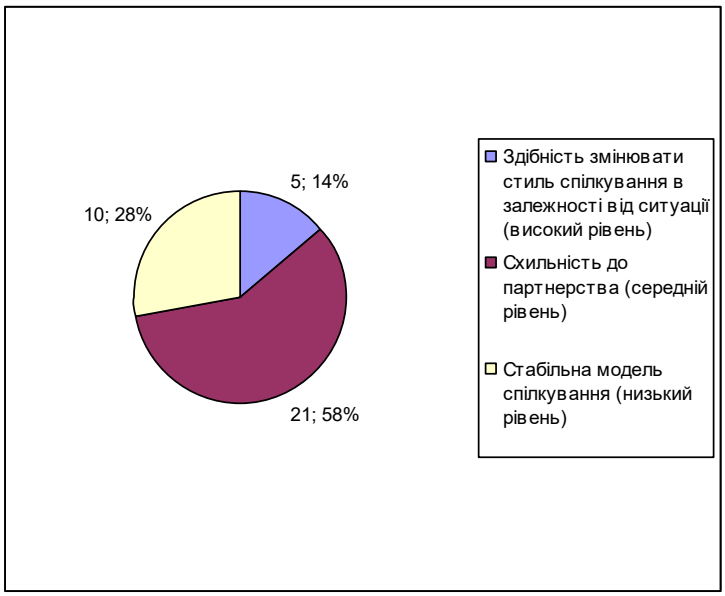


Рис. 2.7. Рівні здібності до самоуправління в спілкуванні до проведення формуючих заходів

Після проведення тренінгу, кількість опитуваних з високим рівнем здібності до самоуправління в спілкуванні збільшилась на 7 (19%) осіб, з середнім рівнем – зменшилась на 3 (8%) особи за рахунок збільшення за попереднім показником, а низький – зменшився на 4 (11%) особи, що характеризується позитивно, і склали відповідно 12 (33%), 18 (50%), 6 (17%) осіб (Рис. 2.8).

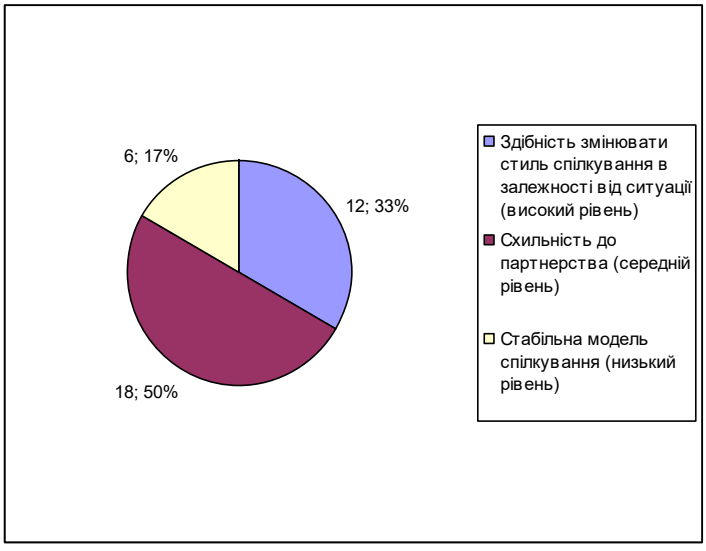


Рис. 2.8. Рівні здібності до самоуправління в спілкуванні після проведення формуючих заходів

Підвищення рівня здібності до самоуправління в спілкуванні свідчить про зростання потреб бути в спілкуванні із самим собою, виявляти в залежності від ситуації спрямованість на партнера, схильність до партнерства в спілкуванні, підвищення мобільності у спілкуванні, розвиток умінь підлаштовуватися до поведінки партнера, готовність до діалогу, здатність змінювати стиль спілкування в залежності від ситуації.

Динаміку змін рівнів здібності до самоуправління в спілкуванні наведено на Рис. 2.9.

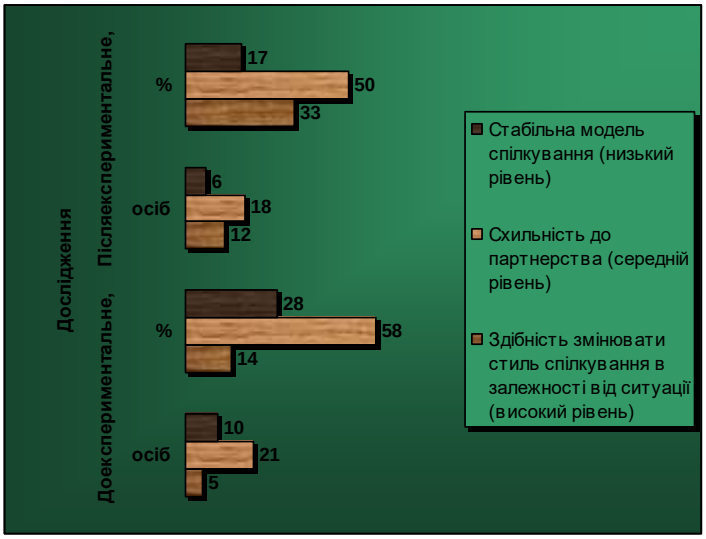


Рис. 2.9. Динаміка змін рівнів здібності до самоуправління в спілкуванні

Порівняння результатів доекспериментального та післяекспериментального дослідження дає можливість стверджувати, що проведення формуючих заходів сприяло формуванню комунікативних вмінь менеджера через розвиток комунікативної толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління в спілкуванні.

Таким чином, гіпотеза нашої роботи підтверджена. Використання у тренінгу формуючих вправ є виправданим.

ВИСНОВКИ

1. Проведено теоретичний аналіз розвитку комунікативних вмінь менеджера. Визначено психологічні особливості особистості менеджера: професійно-ділові, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні, моральні. Окреслено професійні здібності менеджера: конструктивні – якості, які забезпечують успіх в перетворенні цілого світу, в покращенні суспільства та особистості; інтерсоціальні – якості, які гарантують успішну взаємодію між людьми, розуміння один одного та ефективний взаємовплив, встановлення контактів, організацію спільних справ. Серед інтерсоціальних здібностей виділено комунікативні, а серед комунікативних – толерантність, полікомунікативна емпатія та здібність до самоуправління у спілкуванні.

2. Визначено, що формування комунікативних вмінь менеджера відбувається за рахунок розвитку комунікативної толерантності, комунікативної емпатії та здібності до самоуправління у спілкуванні.

3. Проведено емпіричне дослідження формування комунікативних вмінь менеджера, яке полягало в проведенні констатуючого та формуючого експериментів. Отримані результати доемпіричного тестування зумовили мету формуючих заходів, які спрямовувались на розвиток у менеджерів толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління у спілкуванні. Констатуючий експеримент підтвердив гіпотезу про те, розвиток комунікативної толерантності, емпатійності та здібності до самоуправління в спілкуванні сприяє формуванню комунікативних вмінь менеджера та в подальшому визначає професійну придатність менеджера в організації.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробкою методичних рекомендацій з питань формування комунікативних вмінь менеджера; тренінгів, спрямованих на підвищення професійної компетенції управлінців через формування вмінь та навичок толерантного, емпатійного спілкування та здібності до самоуправління у спілкуванні; з розвитком окремими індивідами власної комунікативної компетенції у сфері управлінської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмів О.С. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995.

2. Барабанщикова І. О. Психологічні основи розвитку комунікативної компетентності в умовах соціальних змін. *Наукові праці Миколаївського університету*, Вип. 12(6). 2019). С. 33–39.

3. Бех І. Д. Виховання особистості: У 2-х кн. Кн. 1: Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. Київ: Либідь, 2003. 280 с.

4. Бех І. Д. Особистісно орієнтоване виховання: теоретико-технологічні засади. Київ: ІЗМН, 1998. 204 с.

5. Бібік Н. М. Педагогіка та психологія управління: основи комунікативної компетентності менеджера. Київ: Вид-во Київського університету. 2020.

6. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ -2000», 2003. 257 с.

7. Гнатюк І. М. Вплив емоційного інтелекту на розвиток комунікативних навичок у студентів. *Психологічні науки*. Вип. 3, 2018. С. 104–109.

8. Горбенко Л. В. Формування комунікативної компетентності у майбутніх керівників. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*, № 45. 2021. С. 112–120.

9. Дем'янчук М. Ю. Комунікативна компетентність у професійній діяльності психолога: теоретичні засади та практика. *Психологія особистості*. Вип. 5(2). 2020. С. 47–53.

10. Дивенко Л. С. Психологічний словник. Київ: Академвидав, 2004. 480 с.

11. Донченко Т. І., та Сафін О. С. Комунікативна компетентність менеджера як складова його професійної придатності. *Вісник психологічних досліджень*, Вип. 3(1). 2020. С. 45–52.

12. Дьякова І. М. Психологія ефективного спілкування: практичний посібник. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2020.

13. Еріксон Е. Дитинство і суспільство. Київ: Основи, 1996. 310 с.

14. Ільїн Є. О. Психологія міжособистісної взаємодії у групах. Київ: Либідь, 2012. 295 с.

15. Кабашкіна С. Комунікація в управлінській діяльності. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2022.

16. Киричук О. В. Педагогічна майстерність у системі професійної підготовки менеджерів. Київ: НПУ ім. Драгоманова, 2010. 290 с.

17. Киричук О. В. Психологічні аспекти управління та лідерства. Київ: Ніка-Центр, 2010. 276 с.

18. Кіров В., Горевалов С. Соціоністичний посібник військового журналіста. Львів: Західно – консалтингцентр, 2001.

19. Коваленко В. М. Особливості розвитку комунікативної компетентності у студентів педагогічних вищих навчальних закладів. *Наукові записки. Педагогічні науки*, Вип. 51(2). 2017. С. 126–130.

20. Коганець І. Психологічні аспекти в менеджменті. Тернопіль 1997.

21. Костюк Г. С. Навчання і розвиток особистості. Київ: Радянська школа, 1972. 364 с.

22. Костюченко Н. О. Психологія спілкування: теорія і практика. Київ: Академвидав. 2013.

23. Лазурський О. О. Психологічні основи управління людьми. Київ: Генеза, 2010. 240 с.

24. Левицька І. С. Комунікативна компетентність як основа ефективного професійного спілкування психолога. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*, 140. 2015. С. 85–91.

25. Максименко С. Д. Генеза професійної компетентності психолога. Київ: Науковий світ, 2006. 305 с.

26. Менеждмент: Теоретичні основи і практикум. Київ: «Магнолія плюс», 2003.

27. Мід Дж. Г. Роль спілкування у становленні особистості. *Соціальна психологія*. Київ: Либідь, 2004. С. 15–28.

28. Мороз В. М. Комунікативна компетентність як складова професійної підготовки фахівців у галузі соціальних наук. *Психологія і педагогіка: методика, теорія та практика*. Вип. 9(2). 2016. С. 54–60.

29. Морозов О. А. Соціальна психологія в управлінні персоналом. Київ: Каравела, 2008. 320 с.

30. Морозов О. А. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Львів: Професіонал, 2009. 352 с.

31. Морозов, О. А. Психологія управління: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2013. 352 с.

32. Немцов В.Д., Довгаль Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002.

33. Піаже Ж. Мова і мислення дитини. Київ: Вища школа, 2001. 252 с.

34. Психологічний енциклопедичний словник. Київ: «Вид-во Української енциклопедії», 1998. 580 с.

35. Родченко В.В., Новак В.О. Менеджмент: навч. посібник. Київ: НАУ. 2007.

36. Симонов П. В. Емоційні аспекти управлінської діяльності. Львів: Вища школа. 1984.

37. Тарасенко Л. М. Розвиток комунікативних компетентностей у професійній діяльності менеджера. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Серія «Психологічні науки». 2016. Вип. 5. С. 45–51.

38. Титаренко Т. М. Психологія життєвого світу людини. Київ: Либідь, 2003. 272 с.

39. Толковий словник з психології. Київ: Літера ЛТД, 2011. 410 с.

40. Федорова В. П. Психологія спілкування в контексті розвитку комунікативної компетентності у молоді. *Молодь і ринок*. Випп. 1. 2014. С. 56–59.

41. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування: навчальний посібник. Київ: ВД «професіонал», 2004. 304 с.

42. Чекменьова Г. М. Основи комунікативної компетентності: навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. Київ: Ніка-Центр. 2022.

43. Чепелєва Н. В. Соціальна психологія: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2004. 312 с.

44. Чепелєва Н. В. Психологія комунікації в організаціях. Київ: Наук. думка. 2020.

45. Чепелєва Н. В. Соціальна психологія: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2015. 300 с.

46. Чикаленко Л. І. Основи теорії і практики комунікації: навчальний посібник. Київ: Літера ЛТД. 2014.

47. Швалб Ю. М. Особистісний розвиток у професійній діяльності. Київ: Видавництво НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2011. 290 с.

48. Шевченко О. І. Спілкування та комунікативна компетентність у професійній діяльності: посібник для студентів і практиків. Одеса: Одеський університет. 2017.

49. Шовкун М. П. Розвиток комунікативної культури студентів-менеджерів. *Педагогіка і психологія в освіті*. № 4. 2020. С. 45–53.

50. Шостак О. Б. Комунікативна компетентність як складова професійної діяльності керівника. *Вісник Київського національного університету*. Серія «Психологія». 2017. № 2. С. 12–19.

51. Яковенко С. І. Психологічні основи ефективного менеджменту. Київ: Логос, 2008. 240 с.

52. Belbin M. Team Roles at Work. London: Routledge, 2010. 176 p.

53. Brown A. Leadership and Communication in Contemporary Organizations. New York: Routledge. 2023.

54. Diba O. Communicative Competence as a Professional Component of a Manager of Culture. *Library Science. Documentation. Information Science*. Київ: КНУКІМ. 2020.

55. Drucker P. The Practice of Management. New York: HarperBusiness, 1954. 404 p.

56. Fedorova N. G. Professional Communication in Management Practices. *Regional Economics and Social Sciences*, № 63. 2021. P. 58–65.

57. Osadcha L. A. Formation of Professional Competence in Managers: A Modern Approach. *Economic Trends and Management Perspectives*, Київ: Вид-во Фінансової ради України. 2021.

58. Smith J. Communication Strategies for Leaders: Building Competence. London: Sage Publications. 2020.

59. Watzlawick P., Beavin, J., Jackson, D. Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns. Boston: Harvard University Press. 2020.

60. Гончаренко С. В. Методи групової роботи в психології. Київ: Академвидав. 2013.

61. Григоренко Л. М. Групова робота як метод соціально-психологічної підтримки дітей та підлітків. Київ: Ніка-Центр. 2014.

62. Жукова Т. В. Методи групової роботи з різними категоріями клієнтів: теоретичні засади та практичні аспекти. Харків: Харк. нац. ун-т. 2020.

63. Коваленко В. М. Психологічні аспекти групової роботи в освіті. *Наукові записки. Педагогічні науки*, Вип. 51(2). 2017. С. 126–130.

64. Кудрявцев В. А. Групові методи психокорекції та розвитку комунікативних навичок. Київ: Інститут психології ім. Г. С. Костюка. 2018.

65. Симонова О. М. Техніки групової терапії: теорія та практика. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна. 2015.

66. Тимошенко І. М. Психологія групової роботи: практичний посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 2019.

67. Шевченко Т. П. Групова психотерапія: методи і техніки. Одеса: Одеський університет. 2016.