МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЯ МАГІСТР

на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0533-з-1
спеціальність 053 - Психологія
Деркач Альона Володимирівна
Керівник: Паскевська Ю.А., к.психол.н., доцент кафедри психології
Рецензент: Залановська Л.І., к. психол. н., доцент кафедри психології

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

Деркач Альоні Володимирівні

Тема роботи Психологічні чинники професійного зростання керівників організацій

керівник роботи Паскевська Ю.А. к.психол.н., доцент 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: провести теоре методологічний аналіз проблеми чинників розвитку професійного зростання керівників в сучасних психологічних дослідженнях. Проаналізувати психологічні чинники, що сприяють розвитку професійного зростання керівників. Провести емпіричне дослідження психологічні чинники, які визначають професійне зростання керівників, з подальшим аналізом і тлумаченням отриманих результатів.

5. Перелік графічного матеріалу: 1 таблиця, 17 малюнки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання Видав	Завдання прийняв
Вступ	Паскевська Ю.А.		
Розділ 1	Паскевська Ю.А.		
Розділ 2	Паскевська Ю.А.		
Розділ 3	Паскевська Ю.А.		
Висновки	Паскевська Ю.А.		

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 _____ А.В. Деркач

Керівник роботи _____ Ю.А. Паскевська

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ О. М. Гредінарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 84 сторінки, 1 таблиця, 17 рисунків, 71 джерело, 4 додатка.

Об'єкт дослідження: професійне зростання керівників організацій.

Предмет дослідження: психологічні чинники професійного зростання керівників організацій.

Мета дослідження: дослідити психологічні чинники, що сприяють ефективному, професійному зростанню початкової і середньої ланки керівників організацій.

Гіпотеза дослідження: полягає у припущенні що розвиток особистісних психологічних характеристик, а саме мотивація до успіху, лідерські якості, комунікативних навичок, позитивно впливає на ефективне зростання керівників організацій початкової і середньої ланки.

Методи дослідження. Теоретичний огляд наукової та науково-публіцистичної літератури, що стосується нашої теми дослідження, а також набір методик, до якого входять: методика САМОАЛ, методика для діагностики мотивації досягнення успіху за Т. Елерсом, методика для визначення схильності до уникнення невдач (також розроблена Т. Елерсом) та методика "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей — КОС", створена В. В. Синявським та Б. О. Федоришиним.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, щоб виявити вплив особистісних психологічних властивостей на професійне зростання керівників початкової та середньої ланки, які необхідні для професійного зростання керівників. Результати дослідження можуть бути використані у розробці практичних психологічних рекомендацій для психологів, соціальних працівників, керівників підприємств та фахівців із персоналу, спрямованих на розвиток лідерських якостей у керівників.

ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ, КЕРІВНИКИ ОРГАНІЗАЦІЙ, ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, МОТИВАЦІЯ ДОСЯГНЕНЬ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, МОТИВАЦІЙНІ УСТАНОВКИ, ОСОБИСТІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ, КОМУНІКАТИВНІ НАВИЧКИ, ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ, ПСИХОЛОГІЯ РОБОТИ.

SUMMARY

Derkach A.. Psychological factors of professional growth of heads of organizations.

Object of research: Professional growth of heads of organizations.

Subject of research: Psychological factors affecting the professional growth of managers.

The purpose of the study: To investigate the psychological factors that contribute to the effective, professional growth of heads of organizations.

Research hypothesis: it is assumed that the development of personal psychological characteristics, namely motivation for success, leadership qualities, communication skills, has a positive effect on the professional growth of organizational leaders.

Research methods. Theoretical: a theoretical review of scientific and popular scientific literature related to the topic of our research, as well as a set of methods, including the SAMOAL method, the method of diagnosing motivation to achieve T. Ehlers, the method of assessing the tendency to avoid failure (also developed by T. Ehlers), as well as the method "Assessment of communicative and organizational inclinations - KOS", created by V. IN. Sinyavskyi and B.O. Fedoryshyn

The scientific innovation of this study consists in an attempt to reveal how personal psychological qualities affect the professional development of a manager, in particular, by determining the characteristics necessary for his growth in the profession.

The results of the study can be used in the development of practical psychological recommendations for psychologists, social workers, business managers, and human resource personnel aimed at improving the leadership qualities of managers.

PROFESSIONAL GROWTH, HEADS OF ORGANIZATIONS, PSYCHOLOGICAL FACTORS, LEADERSHIP QUALITIES, ACHIEVEMENT MOTIVATION, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, MOTIVATIONAL ATTITUDES, PERSONAL CHARACTERISTICS, COMMUNICATION SKILLS, EMOTIONAL INTELLIGENCE, MANAGEMENT PSYCHOLOGY, LEADERSHIP DEVELOPMENT, SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS, WORK PSYCHOLOGY.

ЗМІСТ

ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ КЕРІВНИКІВ……12
1.1 Психологічна модель професійного зростання керівників організацій….12
1.2. Психологічні чинники професійного розвитку керівників організацій…19
1.3 Самореалізація як чинник професійного зростання керівнтків організацій……..22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ КЕРІВНИКІВ……27
2.1 Організація і методика дослідження психологічних чинників професійного зростання керівників організацій……27
2.2 Результати дослідження та характеристка вибірки психологічних чинників професійного зростання керівників організацій……31
2.3 Аналіз отриманних результатів психологічних чинників професійного зростання керівників організацій……40
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНА ІНТЕРВЕНЦІЯ ДЛЯ ПІТРИМКИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ КЕРІВНИКІВ……53
3.1 Сучасні підходи до розвитку особистості керівників організацій…….53
3.2 Програма професійної підтримки для професійного зростання керівників організацій…….....60
3.3 Рекомендації щодо професійних то особистісних якостей зростання керівників организацій……..68
ВИСНОВКИ…….....74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….77
ДОДАТКИ……..85

ВСТУП

Професійне зростання – це процес успішного розвитку в професійній діяльності, що включає досягнення нових результатів у соціальній, науковій та службовій сферах. Це важлива частина життя тих, хто прагне самореалізації та задоволення своїх професійних цілей. Кар'єрне зростання можна розглядати як набір методів і дій, які сприяють досягненню людиною власних прагнень у професії.

У сучасному світі термін "кар'єра" набув нового значення. Побудова кар'єри тепер є важливим елементом самореалізації, особливо в умовах високих вимог до професійного рівня. Сьогодні складно уявити стабільну компанію без можливостей для розвитку своїх співробітників, а також фахівця, який не прагнув би до зайняття керівної посади – у відділі, департаменті чи навіть на рівні компанії. Хоча термін "кар’єрист" іноді може мати негативне забарвлення, для багатьох професіоналів він означає цілеспрямованість і бажання досягати висот.

У сучасному світі вже недостатньо просто бути хорошим фахівцем — важливо прагнути до найвищих стандартів у своїй галузі. Професіоналізм зараз розглядається не тільки як набір знань і навичок, але як здатність до постійного вдосконалення та готовність адаптуватися до нових умов і вимог. Прагнення досягти найкращого результату є ключовим фактором, що відрізняє успішних людей. В умовах високої конкуренції і швидкого розвитку технологій саме ті, хто готовий не лише підтримувати свій рівень, а й перевершувати його, отримують визнання та можливості для розвитку.

Варіантів для побудови кар’єри сьогодні багато, і кожен із них відіграє важливу роль у професійному зростанні молодих спеціалістів. Набуття професійних знань та досвіду — це лише частина кар'єрного зростання. Важливими є також здатність приймати виклики, шукати можливості для вдосконалення, а також вміння будувати взаємовідносини в колективі та з

партнерами.

Зрештою, успіх у професії є віддзеркаленням успіху особистості, що досягає своїх цілей і самореалізується. Для багатьох це не лише про досягнення високої посади, а й про відчуття власної компетентності та значимості, здатності впливати на розвиток сфери, в якій працюють.

Кар'єрний ріст завжди був складним шляхом, особливо в сучасних умовах. Сьогодні українські компанії прагнуть досягти рівня світових стандартів, що передбачає впровадження нових підходів у сфері трудових відносин і управління персоналом. Постійне оновлення вимог і нові закони у сфері працевлаштування означають, що фахівцям потрібно бути гнучкими та готовими до змін. Це додає складності, але водночас і відкриває нові перспективи для тих, хто готовий розвиватися і працювати над своїм професійним зростанням.

Дослідники акцентують увагу на тому, що в сучасних умовах ефективний менеджер повинен бути готовий до динамічних змін і нових викликів, а це вимагає певного рівня психологічної гнучкості та розвиненості низки професійно значущих якостей.

Ключовими аспектами цього підходу є розвиток психологічних здібностей, які включають здатність адаптуватися до нових умов, приймати нестандартні рішення і творчо підходити до вирішення проблем. Дослідження виявили, що в сучасних організаціях керівники, які мають високий рівень цих здібностей, легше сприймають зміни і більш ефективно керують командами в умовах невизначеності.

Окрім того, важливим аспектом є мотивація до змін. Для успішного управління змінами керівникам необхідно мати внутрішню мотивацію та бажання вдосконалювати робочі процеси. Карамушка і Москальов підкреслюють, що саме мотивація до розвитку як особистого, так і організаційного є основою для подальшого професійного зростання. Це включає прагнення до самовдосконалення, підвищення компетентності та постійного навчання.

Також у дослідженні розглядається значення особистісних якостей, таких як стресостійкість, комунікабельність, емоційна стабільність і готовність до ризику. Саме ці якості забезпечують здатність керівників ефективно впроваджувати зміни, знаходити підхід до персоналу і підтримувати продуктивну атмосферу в колективі навіть у складних ситуаціях. Наприклад, стресостійкість допомагає справлятися з напруженими моментами без шкоди для команди, а комунікабельність і навички міжособистісного спілкування є ключовими для мотивування співробітників та налагодження ефективних робочих відносин.

Ступінь дослідженості проблеми. Рівень вивченості проблеми. Особистість керівника відіграє винятково важливу роль у управлінській діяльності, адже саме його індивідуально-психологічні якості визначають, як будуть вирішуватися поставлені завдання, чи зможе він проявити відповідальність, ініціативність та самостійність, впоратися зі складними ситуаціями та досягти успіху. Це також стосується його здатності надихати й організовувати інших на спільну роботу заради загального блага.

Численні дослідження розкривають специфіку розвитку й формування професійно значущих якостей особистості як загального, так і спеціального характеру, що висвітлено у працях таких учених, як Т. Баталова, І. Грицюк, С. Максименко, А. Теймуразян, Н. Чепелєва, Ю. Швалб та інших. Також значна увага приділялася вивченню рис успішного керівника/менеджера, зокрема у роботах Ю. Бачинської, М. Вудкока, А. Доброскока, А. Маслоу, В. Панченка.

Враховуючи актуальність теми та недостатню розробленість її теоретичних, методичних і практичних аспектів, було обрано дослідження з теми: психологічні чинники професійного зростання керівників організацій.

Об'єкт дослідження: професійне зростання керівників організацій.

Предмет дослідження: психологічні чинники професійного зростання керівників організацій.

Мета дослідження: дослідити психологічні чинники, що сприяють ефективному, професійному зростанню початкової і середньої ланки керівників організацій.

Гіпотеза дослідження: полягає у припущенні що розвиток особистісних психологічних характеристик, а саме мотивація до успіху, лідерські якості, комунікативних навичок, позитивно впливає на ефективне зростання керівників організацій початкової і середньої ланки.

Завдання дослідження:

1. Провести теоретико - методологічний аналіз проблеми чинників розвитку професійного зростання керівників в сучасних психологічних дослідженнях.
2. Проаналізувати психологічні чинники, що сприяють розвитку професійного зростання керівників.
3. Провести емпіричне дослідження психологічні чинники, які визначають професійне зростання керівників, з подальшим аналізом і тлумаченням отриманих результатів.
4. Розробити програму, спрямовану на професійне зростання керівників, та надати практичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей.

Методи нашого наукового дослідження: теоретичний огляд наукової та науково-публіцистичної літератури, що стосується нашої теми дослідження, а також набір методик, до якого входять: методика САМОАЛ, методика для діагностики мотивації досягнення успіху за Т. Елерсом, методика для визначення схильності до уникнення невдач (також розроблена Т. Елерсом) та методика "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей — КОС", створена В. В. Синявським та Б. О. Федоришиним.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, щоб виявити вплив особистісних психологічних властивостей на професійне зростання керівників початкової та середньої ланки, які необхідні для професійного зростання керівників.

Практичне значення нашої роботи - розробка практичних психологічних рекомендацій для психологів, соціальних працівників, керівників підприємств та фахівців із персоналу, спрямованих на розвиток лідерських якостей у керівників.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІЖЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ КЕРІВНИКІВ

1.1 Психологічна модель професійного зростання керівників організацій

Розвиток особистісних і професійних якостей керівників є ключовою проблемою психології управління, оскільки саме від них залежить, як керівник виконуватиме свої обов'язки, вирішуватиме завдання та долатиме складні ситуації.

Індивідуально-психологічні риси, такі як характер, мотивація, досвід та комунікативні здібності, є фундаментом, на якому ґрунтується управлінська діяльність. Важливими аспектами ефективного управління також є внутрішня організованість, здатність до самоконтролю, усвідомлення власної соціальної ролі та вміння вибудовувати стратегії в умовах стресу або непередбачуваних обставин.

З огляду актуальності проблеми Розвиток професійно та інтелектуально важливих, психологічно та соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

Якості особистості керівника - це найбільш стійкі характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

У психологічному плані особистісні якості керівника залежать від таких факторів, як риси характеру, вибрана стратегія поведінки, ціннісні орієнтації, досвід, набутий у процесі професійної діяльності, а також природні здібності та розвинені навички. Ці характеристики є багатогранними й часто проявляються в різних ситуаціях по-різному, оскільки на них впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Наприклад,

дисциплінованість керівника може бути обумовлена його самоконтролем, здатністю дотримуватися внутрішнього порядку, розумінням власної соціальної ролі та очікувань щодо виконання обов’язків. Водночас на дисциплінованість впливає і страх перед можливими наслідками, зокрема перед непередбаченим контролем з боку вищого керівництва, що також може стимулювати працівника підтримувати високий рівень самодисципліни та відповідальності.

Таким чином, формування управлінських якостей є складним процесом, де кожна з характеристик особистості перебуває під впливом цілого комплексу факторів — як внутрішніх, таких як особистісні установки й моральні принципи, так і зовнішніх, таких як вимоги організації та соціальне оточення.

Серед обов'язкових рис, необхідних для успішного управління, виокремлюють:

1. Компетентність (комплекс знань і навичок, які забезпечують виконання керівником своїх обов’язків на найвищому рівні).
2. Висока відповідальність, особиста гідність.
3. Інноваційність, ризик, лідерство, готовність виходити за рамки звичного і брати на себе обґрунтований ризик. Шукати нові шляхи розвитку і не боїться експериментувати.
4. Творчий підхід до вирішення будь-яких завдань. Креативність.
5. Гнучкість, розуміння ситуації, швидкість сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій.
6. Високий рівень працездатності та відданості своїй справі, прагнення до найвищих результатів та бездоганної точності.
7. Комунікабельність,співпраця, вміння налагоджувати контакти.
8. Увага до потреб підлеглих.

"Комплекс лідерських якостей має інтегральний характер, оскільки окремі компоненти взаємодіють між собою. Наприклад, здатність до нестандартних рішень формується на основі індивідуальних особливостей,

когнітивних процесів та інтуїції. Лідерські якості та риси можна класифікувати за такими категоріями: психологічні, соціальні, професійні та міжособистісні. Важливо зазначити, що хоча багато з цих якостей є універсальними, їхня відносна значимість може варіювати залежно від культурного контексту та інших факторів."

Всі ці якості мають інтегральний характер, оскільки містять в собі простіші компоненти. Наприклад, вміння творчо вирішувати проблеми

залежить від загальних особистісних якостей, типу мислення, інтуїції тощо. Якості та риси керівника можна класифікувати на психологічні, міжособистісні, професійні та соціальні. Незважаючи на те, що більшість якостей є універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох факторів, у тому числі від етнічної приналежності [8].

Узагальнений профіль керівника включає життєвий шлях, досвід, таланти, навички, особистісні риси та вік.

Важливим біографічним показником є вища освіта керівника. За даними японських дослідників, типовий японський керівник має вищу освіту (а іноді й дві) в галузі інженерії або соціальних наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну та соціально-економічну або юридичну освіту.

Ключовим біографічним аспектом для керівника є наявність вищої освіти. Згідно з дослідженнями японських вчених, типовий керівник у Японії має одну або навіть дві вищі освіти, зазвичай у галузі інженерії чи соціальних наук. Серед сучасних українських керівників також значна частина має освіту в гуманітарних, соціально-економічних чи юридичних дисциплінах.

Управлінські здібності — це психологічні якості менеджера, які забезпечують високу ефективність у роботі з колективом і реалізації цілей організації. Вони поділяються на загальні та специфічні. Американські дослідники зауважують, що найуспішнішими менеджерами часто стають не ті, хто має найвищі інтелектуальні показники, оскільки відмінне навчання не завжди свідчить про здатність бути ефективним керівником. Такі

характеристики досліджував і Б. Теплов, який наголошував, що практичний розум не можна вважати більш простим, ніж теоретичний.

Специфічні здібності менеджера проявляються у його професійних знаннях, навичках, компетентності та обізнаності у певній діяльності. Серед важливих особистісних якостей керівника відзначають стійкість до стресу, схильність до лідерства, бажання досягати успіху, впевненість, креативність, емоційну стабільність, відповідальність, ініціативність, надійність, незалежність та комунікабельність.

Цей перелік характеристик не є вичерпним, адже досвід вітчизняної та зарубіжної управлінської практики свідчить про безліч інших важливих рис керівників. Зміни в політичних та соціально-економічних умовах вимагають від менеджерів постійного розвитку управлінських навичок, тому кожен фахівець має регулярно працювати над самовдосконаленням.

Вікові особливості менеджерів також важливі, оскільки вони дозволяють науково обґрунтувати планування кар'єрного розвитку, встановлювати об'єктивні вимоги та мати реалістичні очікування від результатів їх діяльності. Наприклад, середній вік президентів найбільших японських компаній становить 63,5 року, а американських - 59 років. Оптимальний вік для заняття посади генерального директора - від 30 до 50 років і більше (в Японії). Наприклад, видатний американський менеджер Лі Якокка став віце-президентом, а потім президентом автомобільної компанії Генрі Форда у віці 36 років, а через чверть століття привів до тріумфу корпорацію "Крайслер", яка до цього перебувала на межі катастрофи.

Як зазначають вітчизняні та зарубіжні науковці, поняття "психологічний вік людини" є не лише природною характеристикою, але й соціально зумовленою рисою особистості. Крім того, ефективність управлінської діяльності визначається такими суб'єктивними факторами, як досвід, здібності та особистісні якості керівника. Досвід розглядається як сукупність знань, умінь, навичок і звичок, набутих у процесі навчання. Управлінські здібності трактуються як особистісні характеристики, що

створюють передумови для успішного виконання управлінської роботи і не обмежуються тільки знаннями чи навичками керівника. Якості управлінця — це практичне втілення його здібностей у процесі роботи.

В теорії та практиці управління науковці зазначають, що якість і здібності часто розглядаються як взаємопов'язані елементи ефективності управлінської діяльності, оскільки і те, й інше сприяє досягненню результатів. Здібності є потенційними можливостями керівника, які можуть розвинутись у певні якості або залишитися нереалізованими.

Серед найважливіших особистісно-ділових і професійних якостей керівника виділяють основні та важливі риси. До основних якостей належать компетентність і здатність до комунікації.

Компетентність — це сукупність особистісних характеристик, здібностей і навичок, що кореняться в інтелектуальній сфері особистості. Компетентний менеджер має профільну освіту, широкий кругозір, спеціальну підготовку і постійно вдосконалює свої професійні знання.

Компетентність включає вміння мислити системно, швидко орієнтуватися в ситуації, прогнозувати можливі варіанти розвитку подій і проявляти винахідливість. Крім того, компетентність виявляється в організаторських здібностях, таких як уміння підбирати персонал, розподіляти завдання, планувати роботу і забезпечувати ефективний контроль.

Компетентність включає здатність мислити системно: вона передбачає практичний склад розуму, здатність швидко розібратися в суті проблеми, прогнозувати різні способи її вирішення та проявляти винахідливість. Крім того, компетентність містить організаторські навички, такі як уміння підбирати й розподіляти персонал, планувати робочий процес і забезпечувати чіткий контроль над його виконанням.

Організаторські здібності формуються на основі певних психологічних характеристик особистості.

До найважливіших належать:

1. психологічна проникливість (здатність розуміти психологію групи і правильно реагувати на її настрої),

2. уміння мотивувати й заряджати енергією інших, спонукаючи їх до дій,

3. здатність до критичного аналізу (вміння бачити слабкі сторони як у власних діях, так і в роботі підлеглих),

4. психологічний такт (уміння впливати на людей з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей),

5. вимогливість (здатність ставити відповідні вимоги залежно від ситуації),

6. схильність до організаційної роботи.

Комунікативні здібності, частково обумовлені природними задатками, розвиваються в процесі життєвого досвіду. Керівники з розвиненими комунікативними навичками володіють широким набором стратегій спілкування та вміють знаходити підхід до представників різних соціальних груп. Для цього необхідні знання особливостей цих груп, їхніх цінностей, інтересів та етнопсихологічних відмінностей. Ефективне спілкування залежить від природжених здібностей, професійного напряму, ділової привабливості, прагнення до домінування чи співпраці, адаптивності, а також поведінки в складних ситуаціях, як-от конфлікти або загрози.

Згідно з цією класифікацією, до ключових особистісно-ділових та професійних якостей менеджера відносять:

1. Стресостійкість – здатність справлятися з потужними негативними емоційними впливами, що викликають високий рівень психологічного напруження.

2. Морально-етичні якості – такі як чесність, порядність, непідкупність.

3. Підприємницькі риси – уміння передбачати й швидко оцінювати ситуацію, активність, готовність до зваженого ризику.

Різноманітні підходи до вивчення особистісно-ділових якостей керівників, а також аналіз їхніх моральних орієнтирів із різних перспектив сприяли появі різних класифікацій цих якостей. Специфіка класифікацій залежить від методологій конкретних бізнес-шкіл, а також від національних традицій, що мають вплив на економіку та управління. Поширені класифікації наочно демонструють, наскільки багатогранним є спектр управлінських характеристик.

Специфіка управлінської діяльності, тобто роботи керівника, визначається також внутрішніми факторами, які, за словами українського психолога Вікторії Третьяченко, включають такі особистісні якості:

1. Адаптивна мобільність – здатність, яка визначає роль і становище індивіда у взаєминах в малих групах, його статус і позицію у стратегіях ділової активності. До психологічних характеристик адаптивної мобільності відносяться прагнення впливати на інших, здатність адаптуватися до незворотних змін робочих умов та опір негативним поведінковим проявам.

2. Емоційне та ділове лідерство – виражається у процесі горизонтальної та вертикальної взаємодії в неформальних групах, що існують в організації. Емоційне лідерство проявляється в неформальних контактах, а ділове (внутрішнє) лідерство – у вирішенні проблем всередині груп підрозділів.

3. Здатність інтегрувати соціальні функції (ролі) – полягає у відповідності поведінки людини очікуванням інших членів групи та в умінні бути неформальним емоційним лідером.

4. Контактність – характеризується здатністю налагоджувати позитивні соціальні зв’язки. Основою контактності є відкритість у спілкуванні, високий рівень самоповаги, бажання проявити себе, уміння будувати ділові стосунки, розташовувати до себе людей, аналізувати конфлікти з погляду обох сторін, а також здатність чітко висловлюватися і переконувати.

5. Стійкість до стресів – є надзвичайно важливою через високий емоційний інтенсив у роботі керівника, що вимагає міцних механізмів емоційної саморегуляції. Управлінська діяльність часто потребує значних вольових зусиль для пошуку оптимальних рішень у складних ситуаціях, що призводить до емоційного навантаження, яке може викликати зриви чи прийняття непродуманих рішень.

Сучасні умови, що включають організаційну різноманітність, непередбачуваність і взаємозв'язок соціально-економічних процесів, а також швидкі зміни у технологіях, стратегіях і каналах взаємодії, вимагають від керівників здатності інтегрувати різні аспекти роботи, бути гнучкими, лідирувати в групі, а також вміти працювати в команді. Ефективність керівника залежить від здатності бачити ключові фактори успіху для різних типів організацій та управлінських підходів.

Яким би досвідченим і компетентним не був керівник, він не повинен зупинятися у своєму розвитку, оскільки це може призвести не лише до втрати адекватності у бізнес-контексті, але й до зниження конкурентоспроможності організації.

1.2 Психологічні чинники, професійного розвитку керівників організацій

Основним завданням керівника є створення єдиної та злагодженої команди з різноманітних співробітників. Це особливо непросто, якщо в колективі працюють творчі фахівці. Саме тому кожен керівник намагається залучити тих співробітників, у яких впевнений і які здатні втілювати його ідеї. Якщо керівник приходить на вже укомплектоване підприємство, кадрові зміни є цілком обґрунтованим кроком, але вони виправдані лише тоді, коли покращують робочі процеси, підвищують прибуток і сприяють зростанню зарплат співробітників. Для досягнення таких результатів керівник повинен володіти певними навичками.

Керівник повинен бачити перспективу, поєднуючи реалістичне мислення з творчим підходом, а також мати розвинену уяву, спрямовану на досягнення конкретних результатів. Кожен співробітник має свої цінні якості, які слід розвивати, а негативні риси потрібно намагатися нейтралізувати, що особливо важливо на етапі співбесіди під час прийому на роботу.

Керівнику важливо грамотно стимулювати розвиток позитивних якостей співробітників, просуваючи їх по службі. Важливо підбирати персонал не лише за професійними навичками, а й за здатністю ефективно співпрацювати один з одним.

Керівник має володіти навичками психологічної діагностики для підбору співробітників у структурні підрозділи компанії, а також виявляти психологічні проблеми в колективі, як постійні, так і тимчасові, і мати навички управління ними.

Розвиток аналітичного мислення потрібен як у колективі, так і в роботі над собою. Керівник повинен прагнути до саморозвитку і вдосконалення, бути прикладом для підлеглих. Вивчення чужого досвіду і формування власних принципів роботи на його основі дозволить керівнику покращити навички переконання і створити ефективну команду.

Своїм прикладом керівник має продемонструвати підлеглим важливість відповідальності за свої дії. Якщо прийнято рішення, відповідальність за нього лягає на того, хто його ухвалив. Співробітники також мають нести відповідальність у межах своєї компетенції, і керівник повинен чітко донести цю думку.

Керівнику слід навчитися радитися з командою. Якщо встановити правило спільного обговорення питань, кожен співробітник почуватиметься залученим і відповідальним за досягнення загальної мети компанії. Однак остаточне рішення залишається за керівником.

Необхідно розвивати швидкість мислення, вміння чітко формулювати свої думки і швидко аналізувати отриману інформацію, оскільки іноді доля

всього бізнесу залежить від оперативності прийняття рішень. Ділові якості керівника стануть орієнтиром для підлеглих, допомагаючи їм зрозуміти цілі та напрямок руху компанії.

Важливо проявляти свої вольові якості і сприяти їх розвитку у співробітників, зокрема такі риси, як ініціативність, самостійність, сміливість, здатність до здорового ризику. Це насамперед якості, притаманні керівнику, але деякі підлеглі також можуть проявляти їх у виробничому процесі.

Щодня вдосконалюючи свої навички та працюючи на благо компанії, керівник демонструє свою відданість справі. Підлеглі, спостерігаючи за його прикладом, підуть за ним, відчуваючи спільну відповідальність за успіх компанії.

Керівнику необхідно володіти такими навичками:

1. Здатність одночасно вирішувати кілька завдань. Для цього потрібна гнучкість мислення і вміння швидко переключатися з однієї задачі на іншу. Такі керівники мають значний досвід, що допомагає їм застосовувати свої знання з однієї сфери для вирішення проблем в іншій.

2. Стійкість у неоднозначних ситуаціях. Навіть у разі недостатньої інформації керівник зберігає самовладання та намагається діяти, замість того щоб займати пасивну позицію.

3. Аналітичне розуміння. Керівник здатен швидко оцінити поточну ситуацію, виокремити головне і зосередитися на вирішенні суттєвих питань, а не на другорядних деталях.

4. Схильність до лідерства. Навіть у новому колективі такі особистості прагнуть зайняти провідне місце, демонструючи лідерські якості.

5. Наполегливість. Керівники цього типу дотримуються своїх поглядів і плану дій, навіть якщо оточуючі не завжди погоджуються з ними. Вони не пристосовуються до думок інших, а, навпаки, прагнуть залучити колектив до своїх ідей.

6. Вміння працювати у команді. Такі керівники вибудовують ефективну взаємодію між членами групи, прагнучи усунути прояви агресії та конфлікти. Їхня мета — створити згуртований колектив, який працює як єдиний організм.

7. Ініціативність. Вони активні та налаштовані на діяльність, завжди готові запропонувати нові ідеї та рішення.

8. Харизматичність. Такі керівники викликають до себе інтерес, вони привабливі для оточуючих, які часто беруть з них приклад. Під час спілкування з ними колеги відчувають енергетичну підтримку і натхнення. Вони здатні заряджати оточуючих своїми ідеями та мотивувати їх до досягнення цілей.

9. Вміння передавати досвід. Хороший керівник охоче ділиться своїми знаннями і техніками успішної роботи, допомагаючи команді рости професійно і розкривати свій потенціал, що, у свою чергу, підвищує загальний рівень компанії.

10. Відданість компанії. Керівники сприймають себе як частину організації, вони щиро піклуються про її успіх і відчувають особисту відповідальність за її розвиток. Якщо компанія стикається з труднощами, такі керівники роблять усе можливе, щоб вплинути на її розвиток та вдосконалення.

11. Стресостійкість. У складних і неоднозначних ситуаціях вони зберігають спокій і розсудливість, залишаючись врівноваженими під час прийняття важливих рішень.

1.3 Самореалізація як ключовий аспект професійного зростання керівників організацій

Самореалізація – це процес реалізації власного потенціалу, талантів і прагнень у вибраній сфері діяльності. Це означає досягнення максимальної самореалізації своїх здібностей та індивідуальних можливостей у реальному

житті. Потреба у самореалізації властива кожній людині. Згідно з теорією А. Маслоу і його "пірамідою потреб", самореалізація є найвищою потребою особистості. Для повноцінного життя людині важливо усвідомити своє місце в суспільстві, максимально проявити свої можливості та реалізувати індивідуальність.

На заваді самореалізації часто стають соціальні стереотипи, тому першим кроком до неї є звільнення від суспільних шаблонів. Людина є одночасно суб'єктом і об'єктом соціальних відносин, а процес самореалізації потребує активної життєвої позиції та орієнтації на вибрану сферу діяльності. Цілеспрямована людина, що прагне максимальної самореалізації, зазвичай досягає більшого успіху, ніж та, що не враховує подій та умов навколишнього світу.

Самореалізація означає прагнення індивіда до оптимального використання своїх соціальних та особистісних можливостей для досягнення стратегічних цілей. Основна мета самореалізації – бачення кінцевих результатів своєї діяльності та способів їх досягнення, орієнтованих на довгострокову перспективу.

Самореалізація можлива в кількох життєвих сферах, а не лише у професійній діяльності. Люди прагнуть не тільки до кар’єрних досягнень, а й до розвитку сімейних відносин, міцної дружби та цікавих хобі. Ці різноманітні цілі створюють систему життєвих орієнтирів, які допомагають планувати довгострокові стратегії. Ці стратегії можна поділити на три основні типи:

1. Стратегія життєвого благополуччя, яка спрямована на покращення життєвого комфорту;
2. Стратегія життєвого успіху, орієнтована на кар’єрне зростання і досягнення нових висот;
3. Стратегія самореалізації як прагнення розвивати власні здібності в обраній діяльності.

На вибір життєвої стратегії можуть впливати кілька факторів, як-от суспільні установки, соціальна належність та особисті психологічні особливості. Наприклад, у суспільствах, де наголошується на виживанні, люди, як правило, обирають стратегії життєвого благополуччя, тоді як в умовах сформованої ринкової економіки пріоритетною стає стратегія життєвого успіху.

Самореалізація як соціокультурний феномен залежить від конкретних суспільних умов часу та місця, а її мотиваційна роль лежить в основі суб'єктивних перспектив професійного розвитку. Дослідники розглядають самореалізацію як внутрішній стимул до професійного розвитку, заснованого на цінностях та потребах особистості. Молодий вік, коли завершується формування готовності до вибору професії, є важливим періодом для побудови образу свого професійного "Я".

Професійне самовизначення людини має індивідуальний характер, і його успіх залежить від особистісних цінностей, установок та інтересів. Ключовими факторами успішності професійної самореалізації є прагнення до кар'єрного зростання, бажання освоювати нові навички та підвищувати свій рівень професіоналізму. Це також передбачає позитивне ставлення до професії, глибоке розуміння її цінності та вміння оцінювати свої професійні досягнення.

Професійна діяльність займає центральне місце в житті людини, створюючи простір для особистісного зростання і соціального статусу. У процесі самореалізації у людини формується професійне мислення, яке включає розуміння своєї ролі в професійній спільноті, оцінку власних можливостей та потенційні напрями для досягнення успіху.

Проте не кожна професійна діяльність забезпечує умови для самореалізації. Якщо робота виконується лише з обов'язку, вона може призвести до емоційного вигорання. Для підтримки інтересу до роботи важливо розуміти її суспільну значущість. Саме ціннісне сприйняття своєї діяльності запобігає емоційному вигоранню та забезпечує ефективний

саморозвиток.

Для багатьох людей професійна діяльність стає основним способом вираження свого потенціалу. У творчій діяльності особистість знаходить можливість повного самовираження, витрачаючи на це всі сили і енергію, що позитивно впливає на особистісний розвиток.

Таким чином, самореалізація у професійній сфері є багатогранним процесом, який охоплює постійне зростання, самопізнання та розвиток цінностей. Вона сприяє досягненню життєвого успіху, що можливе лише за умов активної участі у власному розвитку, реалізації цілей та підтримки особистісної мотивації.

У цьому розділі було розглянуто поняття "самореалізація" як процес усвідомлення та розкриття власного потенціалу, здібностей і талантів у обраній діяльності. Самореалізація є вродженою складовою кожної людини. Для досягнення життєвого задоволення важливо усвідомити своє місце в суспільстві та ефективно реалізувати свої можливості, максимально проявивши індивідуальність у реальному світі. Визначено, що людина формує життєву стратегію, обираючи один із трьох напрямів залежно від своїх потреб: стратегію життєвого благополуччя, успіху або реалізації.

Самореалізація в професійній сфері розглядається як соціокультурне явище, що пов'язане з конкретною соціальною ситуацією певного часу і місця. У цьому процесі значну роль відіграє мотивація особистості до самореалізації, яка є рушієм професійного розвитку.

Професійний розвиток і самореалізація в роботі відіграють важливу роль у досягненні життєвого успіху та становленні особистості. Було визначено, що фактори самореалізації, серед яких важливими є особистісні якості, виступають загальними параметрами, що визначають професійну самореалізацію.

Потреба в самореалізації виражається як прагнення до самовдосконалення та самопізнання, а також як реалізація закладеного потенціалу через постійний розвиток. У різних життєвих обставинах реальні

досягнення можуть не відповідати потенційним можливостям, що часто призводить до відчуття незадоволеності. Проте потреба у самореалізації залишається важливою для кожної особистості.

Розглянуто також психологічну модель професійного розвитку керівників, яка охоплює як стійкі характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність, так і особливі здібності керівника, що дозволяють досягати високих результатів у роботі з підлеглими та реалізації завдань організації.

Підсумовуючи, можна сказати, що основним завданням керівника є постійне підвищення власної компетентності та розвитку, що забезпечить йому ефективність і конкурентоспроможність у сучасному середовищі бізнесу.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ КЕРІВНИКІВ

2.1 Організація і методика дослідження психологічних чинників професійного зростання керівників організацій.

У наукових дослідженнях поняття "кар'єра" в найширшому значенні часто трактують як успішний процес розвитку людини в професійній діяльності, що включає досягнення високого рівня професіоналізму, отримання певних повноважень, а також збільшення матеріальної незалежності.

Кар'єрне зростання є одним з основних показників успіху в кар'єрі, і воно відображає міру досягнутих реальних результатів на професійному та організаційному рівнях у порівнянні з ідеальними чи бажаними цілями фахівців. Разом із цим науковці використовують дефініцію "задоволеність кар'єрою", яке описує поєднання кількох факторів: запити організації до професійної компетентності фахівця, співвідношення його особистих планів і планів організації щодо кар'єрного зростання, рівень впевненості у власному кар'єрному процесі, а також задоволення від рівня зарплати та оцінки професійних зусиль при переході на іншу посаду [84, 27].

На думку науковця М. Дєліні, успішність кар'єри та кар'єрне зростання залежить від професійної "Я-концепції" індивіда, яка включає його уявлення про себе в професії та індивідуальні мотиви професійного зростання за фахом [82, 95-96]. М. Дєліні вважає, що об'єктивним показником успіху кар'єри є саме кар'єрне зростання, яке проявляється через отримання вищої зарплати, новий статус, визнання та повагу в професійній та організаційній спільноті.

З точки зору наукового інтересу, важливе значення має теорія успішної кар'єри, розроблена Д. Сьюпером, згідно з якою кар'єрні досягнення фахівця залежать від його самовизначення, індивідуально-психологічних особливостей, стилю життя та відносин з оточенням. Це, в свою чергу, впливає на специфіку його кар'єри (стабільна, звичайна, нестабільна чи з постійними спробами) та на процес кар'єрного зростання. Сьюпер підкреслює, що індивідуальне оцінювання успіху кар'єри має об'єктивний вимір (досягнення професійного рівня) та суб'єктивний (задоволення рівнем кар'єрного зростання, темпом кар'єрного руху в організації) [86].

Однією з популярних теорій, що пояснює кар'єрні орієнтації фахівців, є теорія Е. Шейна. За його даними, планування і побудова кар'єри — це процес самовизначення та поступового розвитку професійної "Я-концепції" фахівців, що об'єднує здібності, потреби, мотиви, цінності тощо. Е. Шейн намагався з'ясувати, як саме цінності фахівців впливають на формування їх кар'єри та організаційну соціалізацію. Особливо важливим є те, що кар'єри початкових етапів розвитку активно формуються через виконання функцій управління, стабілізації та інтеграції кар'єри конкретного фахівця. Шейн наголошує, що кар'єра фахівців активніше формується на початкових етапах, коли вони виконують управлінські, стабілізуючі й інтеграційні функції. Він виділяє 5 (пізніше 8) основних кар'єрних орієнтацій, які визначають успіх кар'єрного зростання: професійна компетентність, менеджмент, автономія, стабільність, служіння, виклик, інтеграція стилів життя та підприємництво.

Дослідження, проведене Е. Шейном, дозволило йому зробити важливі висновки про те, що кар'єра є відображенням двох аспектів організаційної соціалізації: індивідуального (потреби, мотивація, прагнення щодо професійної діяльності) та соціального (очікування результативності, відображення результатів у фінансових і статусних вимірях у процесі побудови кар'єри). У кар'єрі поєднуються два типи "якорів": перший – це посадові інструкції, організаційні норми та правила, права і обов'язки, другий – індивідуальні потреби і мотиви, які задовольняються через роботу та

винагороди за її виконання (зарплата, премії, престиж, свобода, організаційне членство тощо).

Щодо кар'єрного зростання, в сучасних джерелах часто виділяють два основні типи кар'єрного зростання: вертикальний та горизонтальний. Вертикальне зростання відповідає так званій "вертикальній стратегії кар'єри", що передбачає підвищення на посаді в межах організаційної ієрархії з більшою кількістю професійних можливостей і переваг. Горизонтальне зростання, у свою чергу, є частиною "горизонтальної стратегії кар'єри", орієнтованої на професійне вдосконалення в межах певних функціональних обов'язків без суттєвих змін у посаді [85].

У горизонтальній кар'єрі важливим етапом є усвідомлення молодим фахівцем потреби у розширенні знань, накопиченні досвіду та вдосконаленні власної компетентності. У вертикальній кар'єрі акцент робиться на кількісних показниках, таких як розмір заробітної плати, кількість підлеглих, зміна керівних посад тощо. Окрім цих основних типів кар'єри та кар'єрного зростання, існує класифікація на внутрішньо організаційний та зовнішньо організаційні типи кар'єрного розвитку. Внутрішньо організаційний тип передбачає розвиток фахівця на всіх етапах професійного шляху (навчання, влаштування на посаду, професійне зростання, підтримка і розвиток конкретних навичок в межах однієї організації, вихід на пенсію). Такий тип кар'єри може бути як спеціалізованим, так і неспеціалізованим. Спеціалізований варіант характеризується глибоким зосередженням фахівця на досягненні успіхів і кар'єрному зростанні в межах однієї професійної функції та спеціалізації в конкретній галузі. Неспеціалізований тип передбачає роботу фахівця в різних професійних функціях однієї галузі або на різних ділянках роботи, що сприяє формуванню комплексного уявлення про організаційний потенціал і його роль у його розвитку [84, 14].

Як чинники кар'єрного зростання дослідники виділяють як зовнішні (соціальні, організаційні), так і внутрішні (індивідуальні, індивідуально-психологічні) фактори. Зокрема, Н. Ортікова пропонує включити до

зовнішніх чинників кар'єрного зростання вплив соціально-професійного оточення, тип професійної організації, організаційно-управлінські процеси, життєві обставини, кар'єрні норми та організаційні цінності, а також систему стимулювання досягнень. Внутрішні (індивідуально-психологічні) чинники, на думку науковця, включають мотиваційні, когнітивні, емоційно-вольові та інтелектуальні особливості суб'єкта кар'єрного зростання. Сюди можна віднести такі аспекти, як мотивація до кар'єрного зростання, комунікативні та організаторські здібності, прагнення до статусного підвищення, професійна відповідальність, самосвідомлення, організаційно-ділові якості, стиль діяльності, робота в команді, індивідуальний стиль кар'єри тощо [83, 250].

Особливу роль у кар'єрному зростанні відіграють кар'єрні орієнтації, які відображають процеси становлення професійної "Я-концепції" і професійної самосвідомості. Українська дослідниця Н. Гура висловлює іншу точку зору, стверджуючи, що індивідуально-психологічні чинники не є визначальними на початкових етапах кар'єри, оскільки молодий фахівець лише розпочинає інтеграцію у професійне середовище і поступово усвідомлює розбіжності між власними можливостями, здібностями і вимогами організації та професійної спільноти [81, 46]. На думку науковця Л. Богуша, розвиток кар'єри є динамічним процесом, що складається з кількох стадій (кар'єрних циклів). Тому кар'єрне зростання доцільно розглядати з кількох аспектів: особистісного, соціального та організаційного, що сприяє формуванню цілісного "Я-образу" фахівця з високим рівнем компетентності [80, 118].

Особистісний аспект кар'єрного зростання дозволяє пояснити цей процес через призму суб'єкта, його бачення розвитку власної кар'єри, професійного майбутнього, шляхів самовираження та власних успіхів. Соціальний аспект акцентує на ставленні фахівця до кар'єри з позицій соціальних груп. Це проявляється в історично сформованих кар'єрних шляхах, методах досягнення успіху, способах і швидкості кар'єрного зростання, а також траєкторії розвитку конкретного фахівця в межах певної

галузі. Організаційний аспект охоплює сприйняття кар'єри як спеціально організованого процесу професійного зростання, руху кар'єрними сходами, покращення можливостей і розміру винагороди.

У публікаціях зарубіжних дослідників, таких як Д. Бахуер, А. Ное, Р. Ное та інших, було виокремлено та пояснено три основні складові аспекти мотивації фахівця у кар'єрі:

1. Кар'єрна інтуїція, яка відображає здатність фахівців усвідомлювати свій потенціал через порівняння своїх сильних та слабких сторін, а також їх вплив на організаційні процеси та ситуації, а іноді й навпаки — розуміння того, як зовнішнє середовище впливає на їх професійну діяльність. Важливим є також наявність чітко сформульованих кар'єрних цілей.

2. Ідентифікація з кар'єрою (кар'єрна ідентичність, кар'єрна причетність), що полягає в ототожненні себе з організацією та кар'єрою, прийнятті їх як "своїх", розумінні норм і правил, усвідомленні їх сутності та призначення, а також готовності діяти відповідно до організаційних стандартів і прагненні досягти успіху у кар'єрі.

3. Кар'єрна стійкість, що характеризує здатність фахівців адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища і професійних ситуацій. Це також означає здатність не втрачати рішучості й наполегливості в досягненні своїх професійних і кар'єрних цілей. [87]

2.2 Результати дослідження та характеристка вибірки психологічних чинників професійного зростання керівників організацій

До опитування було залучено керівники початкової та середньої ланки виробничих підприємств, розташованих у різних регіонах країни. Однак усі вони об'єднані єдиною материнською компанією, яка має спільні цінності та корпоративну культуру, що декларується на всіх рівнях управління. Компанія належить до категорії організацій з демократичним стилем

керування, який сприяє розвитку та навчанням співробітників. Для всіх категорій керівнтків в компанії діє система мотивації та заохочення.

У дослідженні взяли участь працівники різних управлінських категорій. Усім учасникам було запропоновано пройти опитування протягом трьох тижнів за чотирма анкетами, що охоплюють такі аспекти, як прагнення до самореалізації, рівень реалізації особистісного потенціалу, мотивація досягнення успіху, мотивація уникнення невдач, комунікативні та організаційні навички.

Опитування проводилося у травні-червні 2024 року. В період війни, існування компанії є складним, а для окремих регіонів — надскладним. Тому ця активність була очікуваною в рамках виконання цієї кваліфікаційної роботи. Також передбачалося, що результати опитування будуть відображати поточний емоційний стан українців.

Опитування було проведено серед різних категорій офісного та виробничого персоналу, включаючи як керівників, так і спеціалістів. Найбільшу кількість учасників склали спеціалісти та керівники початкової та середьої ланки — по 15 осіб від кожної групи. Менше було менеджерів (3 особи) та керівників середньої ланки (3 особи). Загалом у дослідженні взяли участь 41 співробітник.

У подальшому аналізі були виокремлені дві основні категорії респондентів: "Спеціалісти" та "Керівники", при цьому всі керівники були об'єднані в одну групу.

На рисунку 2.1 представлено інформацію про розподіл учасників опитування за категоріями персоналу в процентному відношенні.



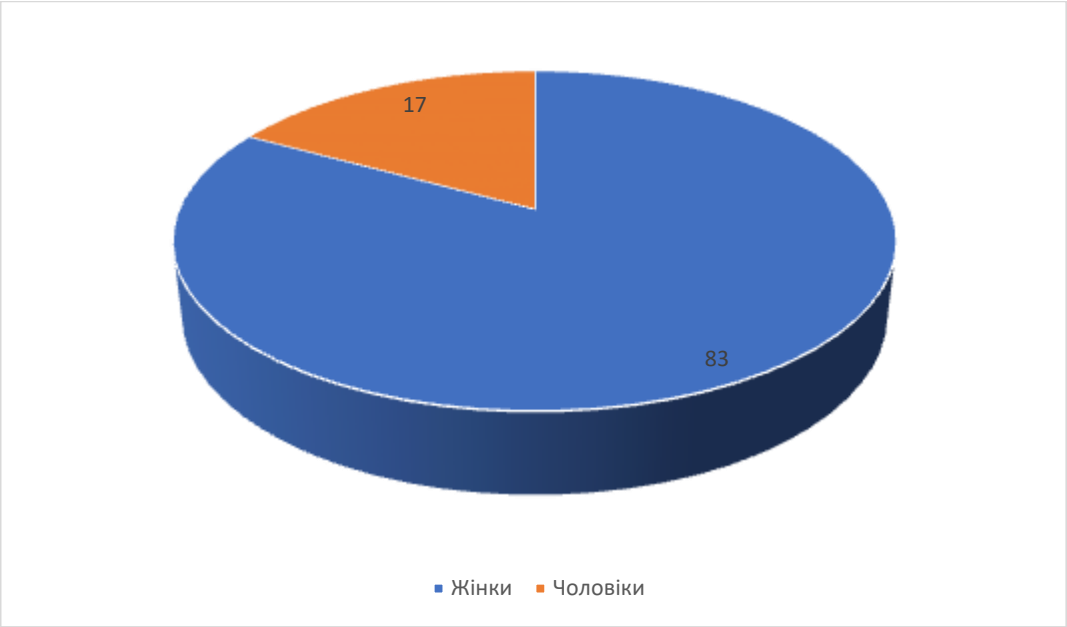
Мал. 2.2. Розподіл учасників опитування по категоріям

Під час опитування також було визначено ступінь освіти, на Мал.2.3. показано розподіл освіти між учасниками опитування в процентому відношенні.



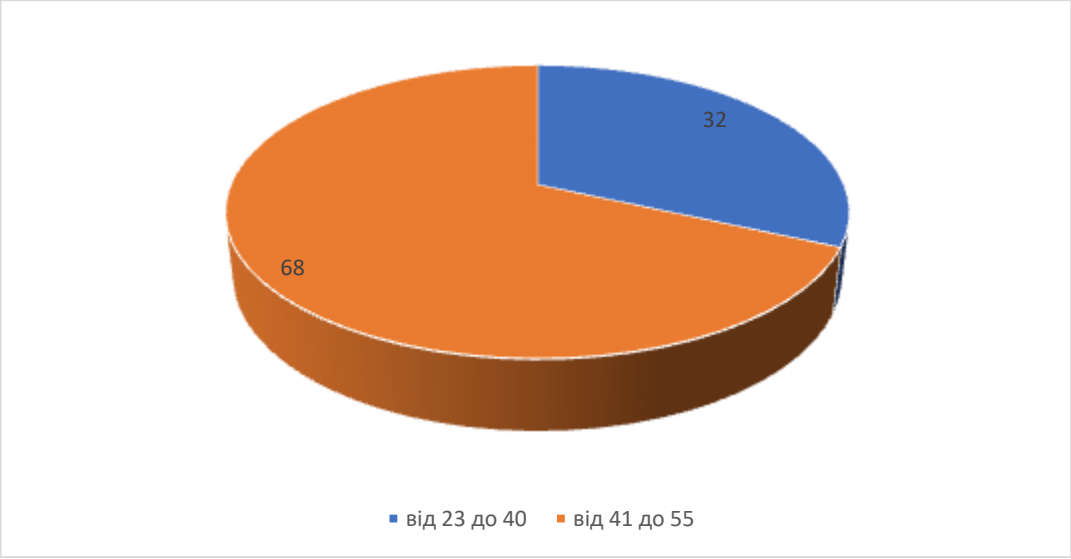
Мал. 2.3. Розподіл рівня освіти серед учасників опитування

Було визначено стать оцінюваних, на Мал. 2.4. представлен розподіл між жінками та чоловіками, який у процентому відношенні склав наступне:



Мал. 2.4. Розподіл по статі серед учасників опитування

Для аналізу було визначено слідуючі вікові категорії опитуваних: вік від 23 до 40 років, та вік від 40 до 55 років, на Мал. 2.5. представлен розподіл між віковими категоріями, який у процентому відношенні склав наступне:



Мал. 2.5. Розподіл по віковим категоріям серед учасників опитування

Методичний інструментарій дослідження - для опитування було використано 4 різні опитувальники:

1) Опитувальник "САМОЛ" - визначення рівня самоактуалізації особистості та з’ясувати загальний рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей.

Концепція самоактуалізації особистості за А. Маслоу - Американський психолог А. Маслоу, один з засновників гуманістичної теорії особистості, головною характеристикою особистості вважав потяг до самоактуалізації, самовираження, розкриття тенденцій до творчості та любові, в основі яких лежить гуманістична потреба приносити людям добро. Він стверджував, що людині, як і тварині, не властиві природжені інстинкти жорстокості й агресії, як вважав з. Фрейд. Навпаки, в людях закладений інстинкт збереження своєї популяції, що змушує їх допомагати одна одній. Потреба в самоактуалізації своїх можливостей і здібностей властива здоровій людині, а найбільшою мірою – видатним людям. ядро особистості утворюють гуманістичні потреби в добрі, моральності, доброзичливості, з якими народжується людина і які вона може реалізувати в певних умовах.

Даний підхід використовував Абрахам Маслоу у своїй теорії самоактуалізації, яка описує найбільш повну реалізацію талантів, здібностей і можливостей людини в суспільстві – на роботі, в колі сім'ї і друзів, досліджує особливості життя, діяльності і спілкування духовно здорових, творчих і щасливих людей, досліджує "людей, які відчувають, що їх люблять, і вони здатні любити, почувають себе захищеними і здатними захищати, відчувають повагу з боку оточуючих і поважають себе та інших" (А. Маслоу). Таких людей і вивчав Абрахам Маслоу, намагаючись намітити граничні можливості людського розвитку. До останніх особливо важливо прагнути в дисгармонійному, нестійкому суспільстві, де масштаб особистості визначається її здатністю подолати несприятливі умови навколишнього життя.

Знаючи рівень свого прагнення до самоактуалізації, особистість завжди може більш чітко визначити стратегію життєвого шляху і оцінити успіхи, міра яких, як вважає Абрахам Маслоу, не стільки відстань до фінішу, скільки проміжок, який пройдений від моменту старту. однак ці потреби в самоактуалізації задовольняються лише за умов задоволення інших потреб і, передусім, фізіологічних. Ієрархію потреб, згідно з Маслоу, складають:

1. фізіологічні потреби – нижчі, керовані органами тіла, такі потреби, як дихання, харчові, сексуальні, відпочинок;

2. потреба в безпеці – прагнення матеріальної надійності, здоров'я, забезпеченості в старості, життєвої стабільності;

3. потреба у любові, прийнятті, включеності у групу;

4. потреба в повазі і самоповазі;

5. потреба в самоактуалізації – в розвитку особистості, реалізації здібностей та талантів, в осмисленні свого призначення в світі.

Якщо людина прагне зрозуміти сенс свого життя, максимально повно реалізувати себе, свої здібності, вона поступово переходить на вищий щабель свого саморозвитку.

Особистості, що самоактуалізується, властивий ряд особливостей:

1. повне прийняття реальності та комфортне ставлення до неї (не ховатися від життя, а знати та розуміти його);

2. прийняття інших і себе ("я роблю своє, ти робиш своє. Я в цьому світі не для того, щоб відповідати твоїм очікуванням. І ти в цьому світі не для того, щоб відповідати моїм очікуванням. Я поважаю та приймаю тебе таким, який ти є");

3. професійна захопленість улюбленою справою, орієнтація на задачу, на справу;

4. автономність, незалежність від соціального середовища, самостійність суджень;

5. здатність до розуміння інших людей, увага, доброзичливість до людей;

6. постійна новизна, свіжість оцінок, відкритість досвіду;

7. розрізнення мети та засобів, зла та добра ("Не будь-який засіб є добрим для досягнення мети");

8. спонтанність, природність поведінки;

9. гумор;

10. саморозвиток, прояв здібностей, потенційних можливостей, творчість у всіх сферах життя;

11. готовність до вирішення нових проблем, до усвідомлення проблем, свого досвіду, розуміння своїх можливостей.

Першу спробу виміряти рівень самоактуалізації здійснила учениця А. Маслоу Еверетт Шострем, яка опублікувала в 1963 році опитувач POI (Personal Orientation Inventory). В нього ввійшли дві основні шкали особистістної орієнтації: перша (тимчасова), яка показує на скільки людина схильна жити в теперішньому часі, не відкладаючи це на майбутнє і не намагаючись повернутись в минуле, і друга (опори чи підтримки), яка вимірює здатність особистості спиратися на себе, а не на очікування або оцінки інших людей. Крім того, ще було 10 додаткових шкал, які вимірювали такі якості, як самоповага, спонтанність, здатність до творчості, буттєві цінності, позитивність поглядів на природу людини та ін. [33].

Нижче пропонується ще одна адаптація теста POI - опитувач САМОАЛ. Ця методика була розроблена з врахуванням специфічних особливостей самоактуалізації в нашому постіндустріальному суспільстві. Крім того, суттєві зміни відбулися в структурі опитувача (типи шкал) і формуванні діагностичних суджень. Опитувальник скадається зі 100 питань та двох варіантів тверджень, де потрібно вибрати те, яке більше подобається чи більш збігається з уявленнями, більш точно відображає оцінку. Необхідно вказати, що тут немає добрих чи поганих, правильних чи неправильних відповідей. Найкраща відповідь та, що дається зразу, імпульсивно.

Опис шкал опитувача САМОАЛ

1. Шкала орієнтації в часі показує, наскільки людина живе сьогоденням, не відкладаючи своє життя “на потім” і не намагаючись знайти порятунок у минулому. Високий результат характерний для осіб, що добре розуміють екзистенціальну цінність життя “тут і тепер”, здатних насолоджуватися актуальним моментом, не порівнюючи його з минулими втіхами і не знецінюючи очікуванням майбутніх успіхів. Низький результат

показують люди, невротично заглиблені в минулі переживання, з завищеним прагненням до досягнень, підозрілі і невпевнені у собі.

2. Шкала цінностей. Високий бал за цією шкалою свідчить, що людина поділяє цінності особи, яка самоактуалізується, до їх числа Абрахам Маслоу відносив такі, як істина, добро, краса, цілісність, відсутність роздвоєності, життєвість, унікальність, досконаліть, досягнення, справедливість, порядок, простота, легкість без зусиль, гра, самодостатність. Перевага цих цінностей вказує на прагнення до гармонійного буття і здорових стосунків з людьми, далеке від бажання маніпулювати ними в своїх інтересах.

3. Погляд на природу людини може бути позитивним (висока оцінка) або негативним (низька). Ця шкала описує віру в людей, в могутність людських можливостей. Високий показник може інтерпретуватися як стала основа для щирих гармонійних міжособистісних стосунків, природна симпатія, довіра до людей, чесність, неупередженість, доброзичливість.

4. Висока потреба в пізнанні характерна для особи, що самоактуалізується, завжди відкритій новим враженням. Ця шкала описує спроможність до миттєвого пізнання – безкорисливе бажання нового, інтерес до об'єктів, не пов'язаний прямо з задоволенням різних потреб. Таке пізнання, вважає Маслоу, точніше і ефективніше, оскільки його процес не деформується бажаннями і потягами, людина при цьому не схильна судити, оцінювати і порівнювати. Вона просто бачить те, що є, і цінує це.

5. Прагнення до творчості або креативність – неодмінний атрибут самоактуалізації, яку можна назвати творчим ставленням до життя.

6. Автономність, на думку більшості гуманістичних психологів, є головним критерієм психічного здоров’я особи, її цілісності і повноти. Це поняття тяжіє до таких рис, як життєвість (aliveness) і самопідтримка (self – support) у Ф. Перлза, спрямованість зсередини (inner – directed) у Д. Рисмена, зрілість (ripeness) у К. Роджерса. Особа, яка самоактуалізується автономна, незалежна і вільна, однак це не означає відчуження і самітність. В термінах

Е. Фромма автономність – це позитивна “свобода для”, що відрізняється від негативної “свободи від”.

7. Спонтанність – це якість, що випливає з упевненості в собі і довіри до навколишнього світу, властивих для людей, які є самоактуалізованими. Високий показник за шкалою спонтанності свідчить про те, що самоактуалізація стала способом життя, а не є мрією чи прагненням. Здатність до спонтанної поведінки обмежується культурними нормами, в природному вигляді її можна спостерігати хіба що у маленьких дітей. Спонтанність співвідноситься з такими цінностями, як свобода, природність, гра, легкість без зусилля.

8. Саморозуміння. Високий показник за цією шкалою свідчить про чутливість, сензитивність людини до своїх бажань і потреб. У таких людей не формуються психологічні захисти, що заважають людині адекватно сприймати і оцінювати себе, вони не схильні підміняти власні смаки і оцінки зовнішніми соціальними стандартами. Показники за шкалою саморозуміння, спонтанності і аутосимпатії, як правило, пов'язані між собою. Низький бал за шкалою саморозуміння властивий людям невпевненим, які орієнтуються на думку оточуючих. Д. Рисмен називав таких “орієнтованими ззовні” на відміну від “орієнтованих зсередини”.

9. Аутосимпатія – природна основа психічного здоров’я і цілісності особи. Низькі показники мають люди невротичні, тривожні, невпевнені в собі. Аутосимпатія зовсім не означає тупої самовтіхи або некритичного самосприйняття, це просто добре усвідомлена “Я-концепція”, що служить джерелом сталої адекватної самооцінки.

10. Шкала контактності вимірює товариськість особи, її спроможність до встановлення тривалих і доброзичливих стосунків з оточуючими. В опитувачі САМОАЛ контактність розуміється не як рівень комунікативних здібностей особи або як навички ефективного спілкування, а як загальна схильність до взаємнокорисних і приємних контактів з іншими людьми.

11. Шкала гнучкості в спілкуванні співвідноситься з наявністю або відсутністю соціальних стереотипів, спроможністю до адекватного самовираження в спілкуванні. Високі показники свідчать про автентичну взаємодію з оточуючими, спроможність до саморозкриття. Люди з високою оцінкою за цією шкалою орієнтовані на особистісне спілкування, не схильні до фальшу або маніпуляцій, не змішують саморозкриття особи з самопредставленням – стратегією і тактикою управління створюваним враженням. Низькі показники характерні для людей ригідних, негнучких, не впевнених у власній привабливості, в тому, що вони цікаві співрозмовнику, та спілкування з якими може приносити задоволення.

2) Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса.

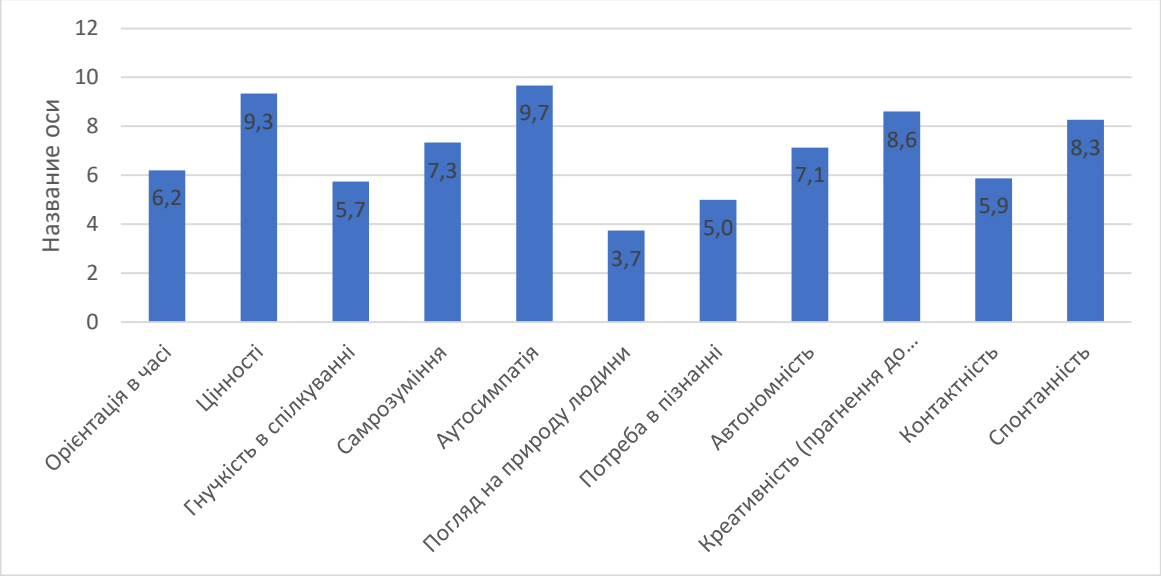
3) Методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса.

4) Оцінка комунікативних та організаторських схильностей (КОС).

2.3 Аналіз отриманних результатів психологічних чинників професійного зростання керівників організацій

В цьому розділі розглянемо та проаналізуємо результати тестування 4 опитувальників.

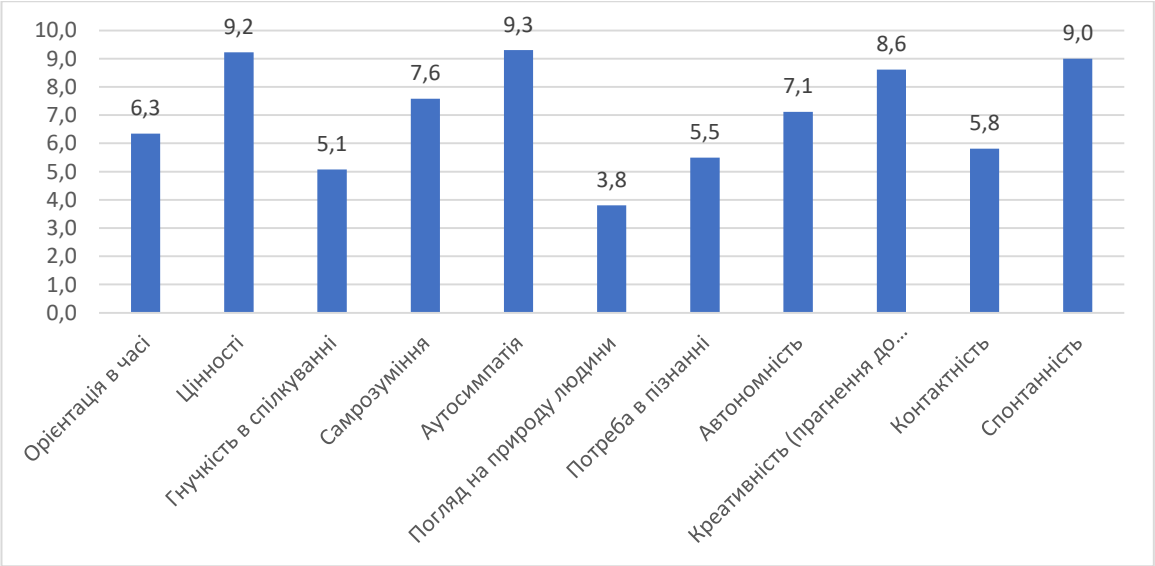
За допомогою опитувальника "САМОЛ" досліджували рівні реалізації особистісті та її потенційні можливості, а також рівень самоактуалізації опитуваних. Аналізуючи результати цього опитувальника серед категорії "Спеціалісти" можна зауважити наступне, що середнє значення по рівням реалізації особистісті та її потенційні можливості мають досить високі показники – від 5 одиниць і вище. На Мал. 2.6 представлено порівняльна діаграма середніх значень шкал опитувальника САМОЛ серед спеціалістів.



Мал. 2.6 Порівняльна діаграма середніх значень шкал опитувальника САМОЛ по спеціалістам

Значно відрізняється своїм низьким значенням шкала опитувальника "Погляд на природу людини", яка складає 3,7 одиниць. "Погляд на природу людини" може бути позитивним (висока оцінка) або негативним (низька). Ця шкала описує віру в людей, в могутність людських можливостей. Високий показник може інтерпретуватися як стала основа для щирих гармонійних міжособистісних стосунків, природна симпатія, довіра до людей, чесність, неупередженість, доброзичливість.

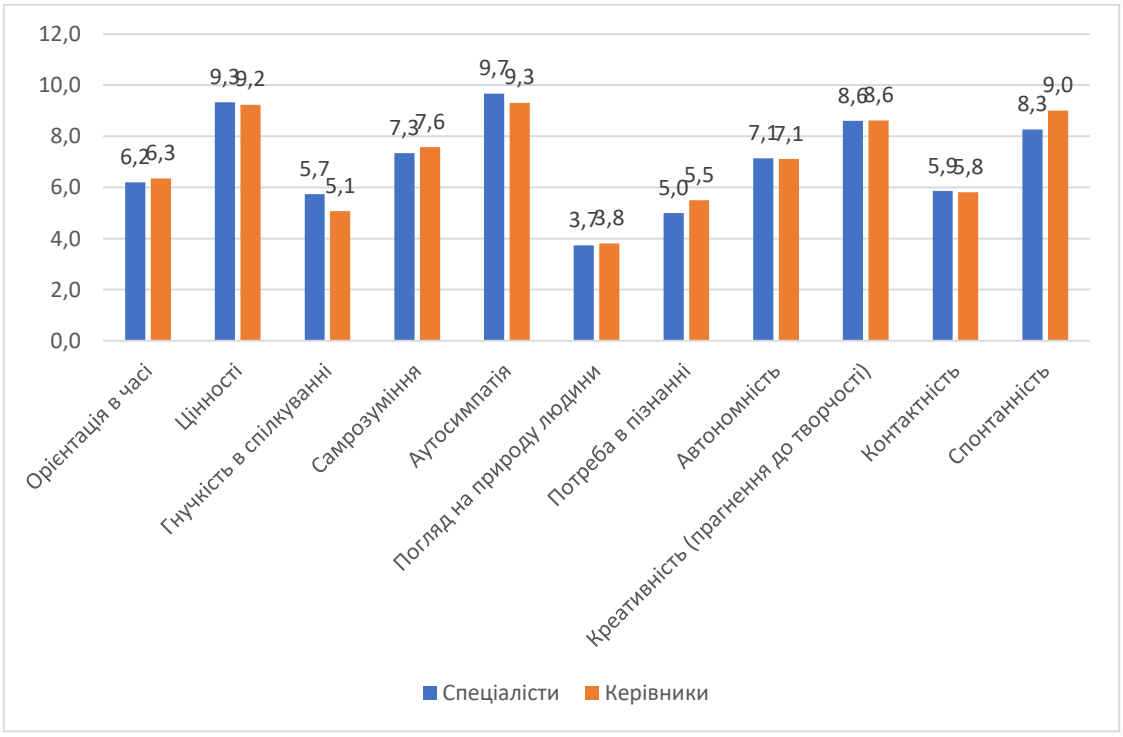
Аналізуючи результати цього опитувальника серед категорії "Керівники" можна зауважити наступне, що середнє значення по рівням реалізації особистісті та її потенційні можливості мають досить високі показники – від 5 одиниць і вище. На Мал. 2.7 представлено порівняльна діаграма середніх значень шкал опитувальника САМОЛ серед керівників.



Мал. 2.7 Порівняльна діаграма середніх значень шкал опитувальника САМОЛ по керівникам

Також значно відрізняється своїм низьким значенням шкала опитувальника "Погляд на природу людини", яка складає 3,8 одиниць, що майже однаково з результатами серед категорії "Спеціалісти".

Для аналізу результатів на Мал. 2.8 представлена порівняльна діаграма шкал опитувальника САМОЛ між спеціалістами та керівниками.



Мал. 2.8 Порівняльна діаграма шкал опитувальника САМОЛ між спеціалістами та керівниками

З порівняльної діаграми можна зробити висновки щоу категорії "Спеціалісти", у категорії "Керівники" не тільки досить високі результати і низький по одній шкалі "Погляд на природу людини", а й ці високі показники знаходяться майже на однаковому рівні, у одному диапазоні цілих одиниць.

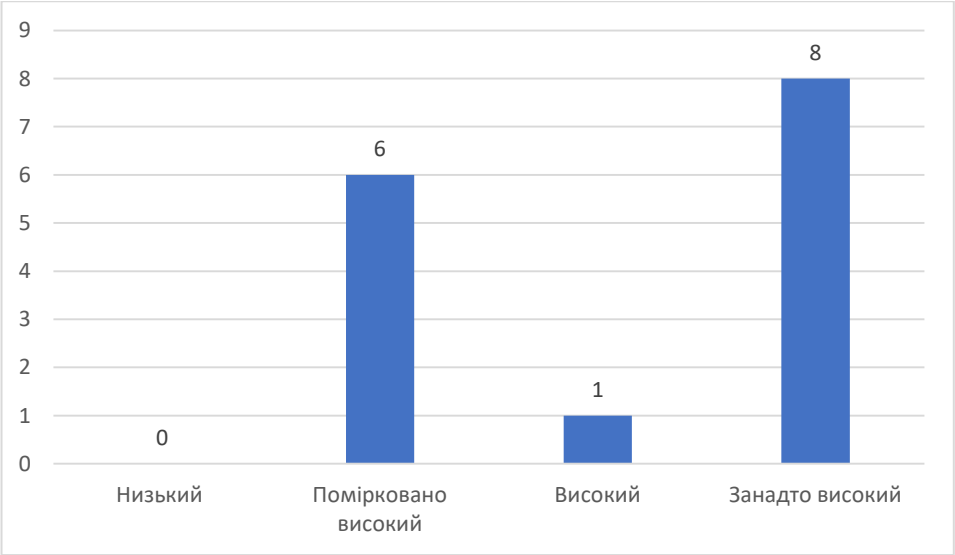
Також цим опитувльником аналізувався рівень самоактуалізації – властивість особистості, яка виявляється у прагненні якнайповнішої самореалізації та вдосконалення, самосності, бажанні бути тим, ким вона може бути. Самоактуалізація припускає наявність сприятливих соціально-історичних умов. Це безперервна реалізація потенційних можливостей, здібностей і талантів, як звершення своєї місії, або покликання, долі тощо, як повніше пізнання і, отже, прийняття своєї власної початкової природи, як невпинне прагнення до єдності, інтеграції, чи внутрішньої синергії особистості.

Прагнення до самоактуалізації у співвідношенні спеціалістів до керівників становить 60,5% та 61,9% відповідно. Можна також зазначити, що показники майже рівні серед різних категорій персоналу.

Порівняння середніх значень показників реалізації особистістю її потенційних можливостей по всім шкалам між спеціалістів та керівників становить 7 та 7 відповідно.

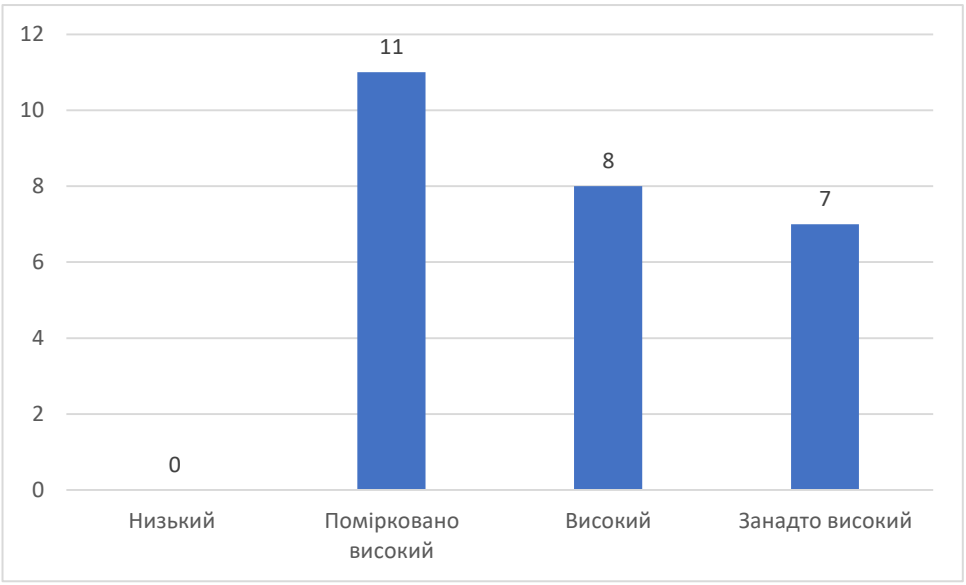
За домогою методики діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса було проаналізовано наступне, що як у категорії "Спеціаілсти", так і категорії "Керівники" відсутні опитувані з низьким рівнем мотивації.

На Мал. 2.9 продемонстрована порівняльна діаграма рівня мотивації серед спеціалістів у кількістному співвідношенні.



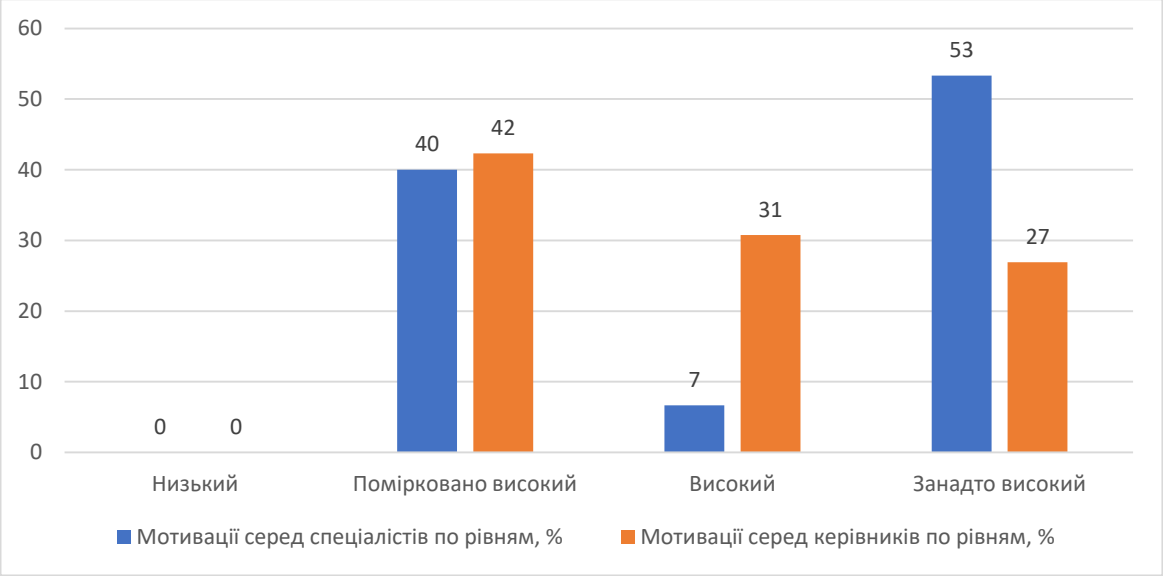
Мал. 2.9 Порівняльна діаграма рівня мотивації серед спеціалістів, (кількість спеціалістів)

На Мал. 2.10 продемонстрована порівняльна діаграма рівня мотивації серед керівників у кількістному співвідношенні.



Мал. 2.10 Порівняльна діаграма рівня мотивації серед керівників, (кількість кількість)

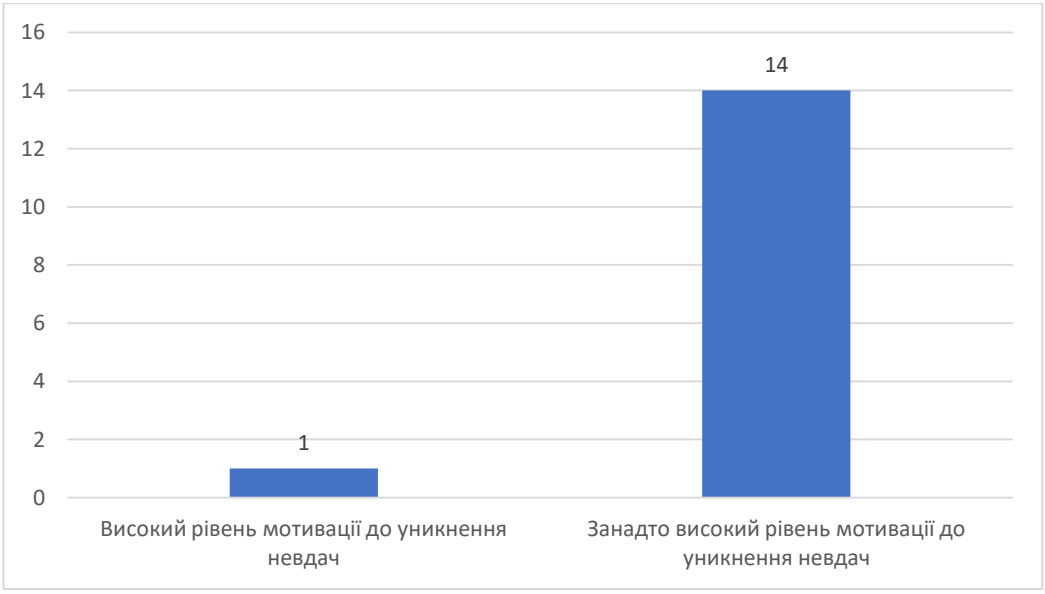
Для того, щоб порівняти показники між двома категоріями на Мал. 2.11 представлена порівняльна характеристика у відсотковому співвідношенні серед спеціаілстів та керівників.



Мал. 2.11 Відсоткове співвідношення рівня мотивації від загальної кількості серед спеціаілістів та керівників

Середнє значення мотивації у порівнянні серед спеціалістів та кервників, що відповідає помірковано високому рівню мотивації по результатам опитувальника та становить 18 та 19,3 відповідно.

Методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса дозволяє нам проаналізувати ступень мотивації до уникнення невдач. На Мал. 2.12 представлено результати мотивації до уникнення невдач серед спеціалістів



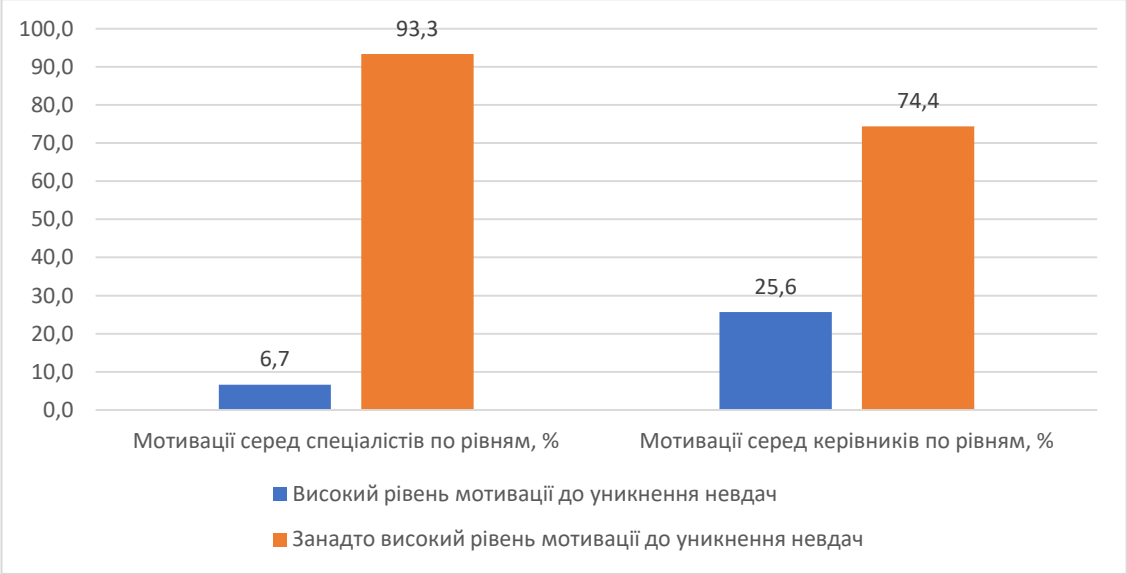
Мал. 2.12 Рівні мотивації серед спеціалістів

На Мал. 2.13 представлено результати мотивації до уникнення невдач серед керівників.



Мал. 2.13 Рівні мотивації серед керівників

Для того, щоб порівняти показники між двома категоріями на Мал. 2.14 представлена порівняльна характеристика у відсотковому співвідношенні серед спеціаілстів та керівників.



Мал. 2.14 Порівняльна характеристика у відсотковому співвідношенні серед спеціаілстів та керівникі

Середнє значення мотивації у порівнянні серед спеціалістів та кервників, що відповідає помірковано високому рівню мотивації по результатам опитувальника становить 33,57 та 30,8 відповідно.

Дослідження показали, що люди з високим рівнем захисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють у подібні неприємності, ніж ті, хто має високу мотивацію до успіху. Дослідження також показали, що люди, які бояться невдач (високий рівень захисту) надають перевагу малому, або, навпаки, надто великому ризику, де невдача не загрожує престижу. Установка на захисну поведінку в роботі залежить від трьох факторів:

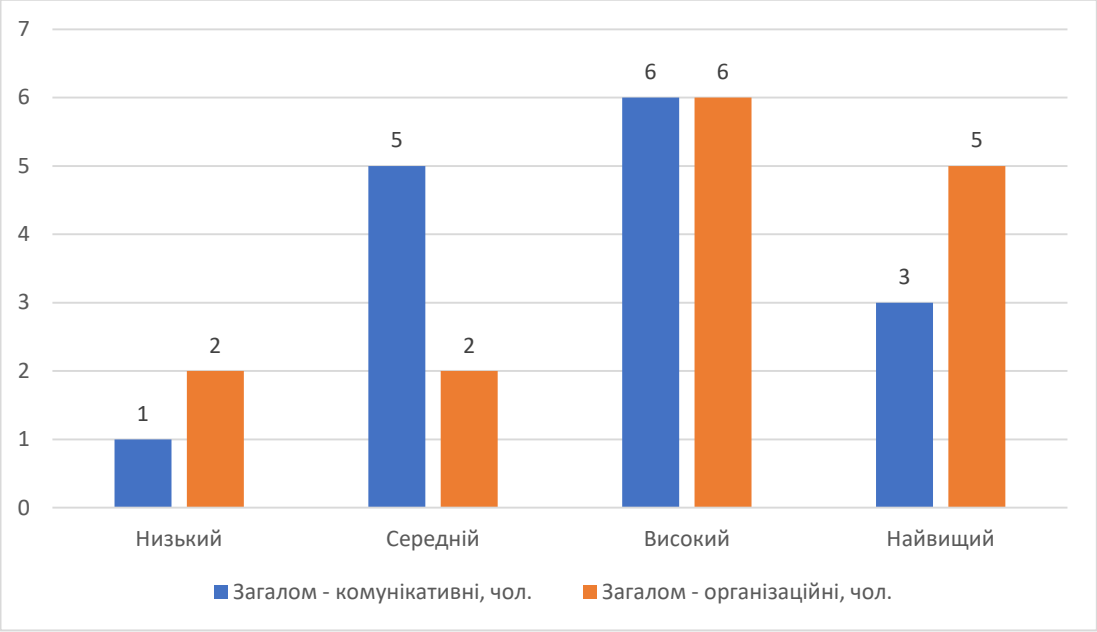
- ступеня потенційного ризику;
- переважаючої мотивації;
- досвіду невдач на роботі.

Посилюють установку на захисну поведінку дві обставини:

- коли без ризику вдається отримати бажаний результат;
- коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку.

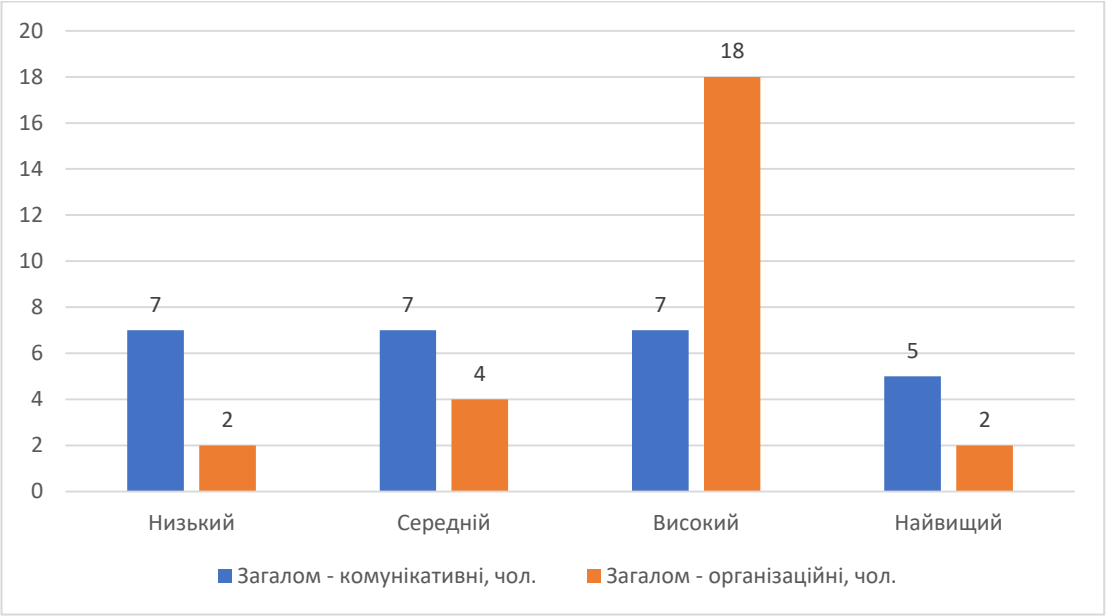
Оцінка комунікативних та організаторських схильностей дає нам можливість проаналізувати рівень цих схильностей.

На Мал. 2.15 продемонстровано рівні комунікативних і організаторських схильностей серед спеціалістів. З низькими проявами мотивації було виявлено тільки 3 опитуваних.



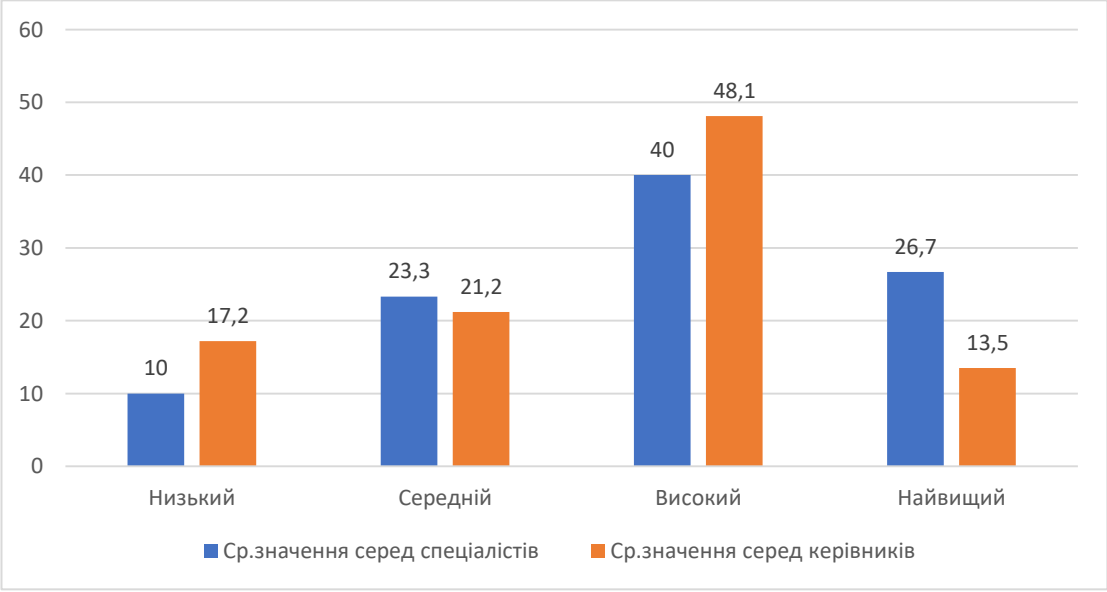
Мал. 2.15 Рівні комунікативних і організаторських схильностей серед спеціалістів

На Мал. 2.16 продемонстровано рівні комунікативних і організаторських схильностей серед керівників. З низькими проявами мотивації було виявлено тільки 9 опитуваних.



Мал. 2.16 Рівні комунікативних і організаторських схильностей серед керівників

На Мал. 2.17 представлена порівняльна діаграма середніх значень комунікативних і організаторських схильностей



Мал. 2.17 Порівняльна діаграма середніх значень комунікативних і організаторських схильностей

Можна зазначити що, середні значення по середньому та високому рівні комунікативних і організаторських схильностей діапазон співпадає серед спеціалістів та керівників. А середні значення по крайнім категоріям рівнів "низький" та "найвищий" мають кординально протилежні значення.

Математично – статистичний аналіз взаємозв'язку опитувальників САМОЛ, мотивації на успіх, мотивація до уникнення невдач, оцінки комунікативних та організаторських схильностей – мета якого виявити чи існує істотна залежність результатів чотирьох опитувальників між собою. Завдання аналізу – це провести аналіз коефіцієнтів кореляції оцінок за даними опитування.

Коефіцієнт кореляції розраховувався за допомогою програми MS Excel формули лінійної кореляції Пірсона:

1

$$r = \frac{\sum (x - x)(y - y)}{\sqrt{\sum (x - x)^2 (y - y)^2}}$$

де x та y — вибіркові середні значення СРЗНАЧ(масив1) та СРЗНАЧ(масив2).

Інтервал змінюється від +1 до -1. Якщо коефіцієнт плюсовий, то підвищення першої величини сприяє підвищенню другої. Якщо мінусовий, то підвищення 1-ї величини сприяє зниженню 2-ї. Чим вище коефіцієнт, тим більше одна величина впливає на другу. При 0-му коефіцієнті залежності між величинами немає.

В таблиці 2.1 наведені результати коефіцієнтів кореляції результатів чотирьох опитувальників: опитувальник "САМОЛ" на визначення рівня самоактуалізації та загального рівня реалізації особистістю її потенційних можливостей; методики діагностики особистості на мотивацію до успіху та мотивацію на невдачу Т. Елерса, оцінка комунікативних та організаторських схильностей.

Більшість отриманих результатів знаходяться в інтервалі від – 0,308 до 0,69 одиниць, що є припущенням наявності як малої, так сильної залежності між величина опитувальника.

Таблиця 2.1

Зведена таблиця коефіцієнтів кореляції

Назва опитувальника	Рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей	Мотивація на успіх	Мотивація до уникнення невдач	Комунікативні схильності	Організаторські схильності
Рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей		-0,004	-0,004	0,58	0,30
Мотивація на успіх	-0,004		-0,028	0,34	0,43
Мотивація до уникнення невдач	-0,004	-0,028		-0,308	-0,201
Комунікативні схильності	0,58	0,34	-0,308		0,69
Організаторські схильності	0,30	0,43	-0,201	0,69	

При показниках - 0,004 та - 0,028 можна припускати, що існує дуже мала чи відсутня зовсім залежність одної величини від іншої у таких парах, як:

- Рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей та мотивація на успіх – (-0,004);
- Рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей та мотивація до уникнення невдач (-0,004);
- Мотивація на успіх та мотивація до уникнення невдач (-0,028).

При показниках 0,3; 0,34; 0,43; 0,58; 0,69 можна припускати, що існує залежність одної величини від іншої у таких парах, як:

- Рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей та організаторські схильності - (0,3);
- Мотивація на успіх та комунікативні схильності - (0,34);
- Мотивація на успіх та організаторські схильності - (0,43).

- Рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей та комунікативні схильності - (0,58);
- Комунікативні схильності та організаторські схильності - (0,69)

В цьому розділі для емперичного дослідження було використано чотири наступні опитувальники:

1) опитувальник "САМОЛ" був використаний для визначення рівня самоактуалізації особистості та з'ясувати загальний рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей.

2) Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса. Використовувалась для оцінки рівня мотивації індивіда до досягнення успіху.

3) Методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса.

4) Оцінка комунікативних та організаторських схильностей (КОС).

До опитування було залучено офісний персонал різних виробничих підприємств у кількості 41людина, з різних категорій, як керівники, так і спеціалісти. У ході роботи аналізувалися дві категорії опитуваних: "Спеціалісти", "Керівники".

Була проаналізовано наступне, що результати чотирьох опитувальників як по спеціалістам, так і по керівникам мають досить високі показники, що свідчить пho їх високий рівень самоактуалізації, що в свою чергу говорить про бажання до реалізації талантів, здібностей і можливостей опитуваних в суспільстві – на роботі, в колі сім'ї і друзів. А ось результат по шкалі Погляд на природу людини опитувальника САМОЛ є досить низким (спеціалісти – 3,7, керівники – 3,8) говорить про те, що у сучасних реаліях у опитуваних спостерігається негативне ставлення для щирих гармонійних міжособистісних стосунків, симпатії, довіри до людей, чесності, неупередженість, доброзичливість.

Можна припускати, що ці якості і були присутні у опитуваних раніше, що допомогає їм пристосовуватися до професійних умов, а може і бути

слідством сучасних реалій в країни. Це питання потребує подальших досліджень.

Щодо мотивації до успіху у обох категоріях персоналу спостерігаються високі показники, а мотивація на невдачу також має високі показники, що

- коли без ризику вдається отримати бажаний результат;

характеризує нам установку на захисну поведінку:

- коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку.

По результатам оцінки комунікативних та організаційних схильностей двох категорій персоналу можна спостерігати наявність цих показників на високому рівні.

Підводячи пидсумки емпіричного дослідження можна визначити, що керівники володіють тими якостями, які дають їм дали можливість стати керівниками, а наявність високих показників у спеціалістів говорить нам про те, що ця категорія персоналу за тривалий час роботи вже отримали необхідні якості для того, щоб мати можливість претендувати на керівні посади.

РОЗДІЛ 3
ПСИХОЛОГІЧНА ІНТЕРВЕНЦІЯ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

3.1 Сучасні підходи до розвитку особистості керівника організацій

В Україні розвитку особистості керівника приділяється недостатньо уваги: українські керівники зосереджуються переважно на розвитку професійних якостей, відсуваючи на задній план можливості особистісного потенціалу. Серед проблем також відзначається низька обізнаність самих керівників щодо питань розвитку особистості, зокрема недостатнє знання основних механізмів особистісного зростання та небажання вчитися новим підходам.

Особистісні якості керівника – це стабільні характеристики, що мають визначальний вплив на його управлінську діяльність. З психологічної точки зору ці якості залежать від характеру, структури особистості, її спрямованості, досвіду та здібностей, а також від умов праці. Це складні та багатогранні явища, конкретні прояви яких залежать від структури особистості та впливу різних чинників.

Керівниками не народжуються, а стають завдяки систематичній роботі з формування та вдосконалення вмінь і навичок майбутніх управлінців. Таку підготовку не можна залишати поза увагою. Керівник має навчитися об’єктивно оцінювати себе, використовуючи свої сильні сторони максимально ефективно.

Сьогодні гостро постає питання про ті навички керівника, які є найбільш затребуваними для компаній, які зміни відбулися в цьому наборі за останнє десятиліття і які зміни очікуються в майбутньому.

Під час планування програми навчання керівників слід звернути увагу на такі аспекти:

1. Лідерські якості. Ця характеристика є обов’язковою для всіх керівників вищої ланки. Однак думки експертів щодо виду лідерства, яке слід розвивати, розходяться: деякі наголошують на "надихаючому лідерстві", інші вказують на "неавторитарне лідерство, яке відповідає сучасним вимогам", також виділяють "відповідальне лідерство", "лідерство, що базується на щирості, повазі до інших та здатності будувати довіру в команді", а також "стратегічне лідерство".

2. Стратегічне мислення. Часто згадується здатність до "стратегічного передбачення" та вміння мислити стратегічно і глобально.

3. Технічні та технологічні навички. На третьому місці серед найважливіших якостей керівника вищого рівня називають технічні знання, зокрема глибоку обізнаність у галузі, за яку він відповідає.

4. Навички вибудовування стосунків та створення команди. Це не просто здатність об'єднати людей, а й вести їх за собою для досягнення злагодженої командної роботи.

5. Вміння презентувати себе та комунікувати. Фахівці зійшлися на думці, що ідеальний керівник повинен володіти даром переконання і вмінням ефективно презентувати свої ідеї: "інтелектуальною здатністю комунікувати з широким колом зацікавлених осіб". Це потребує високої гнучкості мислення та стилю спілкування. Керівники вищої ланки мають бути відкритими до нової інформації та вміти її аналізувати.

6. Управління змінами. Попит на здатність керувати змінами зростає – це навичка, яка раніше недооцінювалася. Експерти з підбору кадрів зазначають, що дедалі частіше організації шукають фахівців, здатних бути "двигунами змін", які можуть проводити "трансформації або реформи" та об’єднувати команду для "впровадження ключових змін".

7. Чесність. Хоча чесність не є спеціальною навичкою, репутація людини, що дотримується етичних норм, цінується надзвичайно високо. Як зазначає О. Бандурка, у сучасному суспільстві, в умовах ускладнення науково-виробничих, економічних і соціально-політичних процесів, зросли

вимоги до особистісних якостей керівників.

У результаті виникає потреба підвищення якості оцінки управлінського персоналу, розробки ефективніших процедур відбору та підготовки керівників, вдосконалення їхніх методів роботи з людьми та організаторських навичок. Сучасна світова практика підготовки та перепідготовки менеджерів сьогодні включає активні методи навчання. Використовуються також лабораторні методи, зокрема тренінги з розвитку професійної чутливості, а також різноманітні методи взаємодії в малих групах, які сприяють саморозумінню і взаєморозумінню серед керівників, допомагають виявити особливості групової динаміки [76].

На думку О. Бандурки, в Україні, як і в інших країнах, активні методи соціально-психологічної підготовки набувають все більшого поширення. Використання цих методів прискорює адаптацію керівників до постійно змінних умов праці або роботи на новому місці, дозволяє більш обґрунтовано визначати організаторський потенціал кандидатів на управлінські посади, а також допомагає керівникам у плануванні своєї діяльності та самовдосконаленні [76].

Психологи та дослідники в області менеджменту звернули увагу на те, що для досягнення успіху в житті та результативної роботи важливі не стільки знання та аналітичні здібності, скільки інші навички. Для пояснення цього явища була розроблена теорія емоційного інтелекту (EQ), яка базується на наборі інструментів для особистісного розвитку. Згідно з цією теорією, основним фактором успіху є емоційний інтелект — здатність людини розуміти свої емоції та емоції оточуючих. Вважається, що EQ значно важливіший за "традиційний" інтелект (IQ) для досягнення успіху в різних сферах життя.

Теорію емоційного інтелекту популяризував психолог Данієл Ґоулман. У своїй книзі "Емоційний інтелект: чому він може мати більше значення, ніж IQ" він пояснює, що існують різні види інтелекту, і емоційний інтелект є важливим для досягнення успіху в житті. Вчений стверджує, що емоційний

інтелект — це інший спосіб бути "розумним": вміння спілкуватися з собою та вибудовувати ефективні стосунки з іншими людьми.

Ґоулман виділяє чотири основні компоненти емоційного інтелекту: самосвідомість, самоконтроль, емпатія та високий рівень комунікативних навичок і здатність до конструктивного впливу на інших. Оцінюючи ці характеристики, дослідник доходить висновку, що емоційний інтелект є важливим фактором у житті кожної людини.

Особа з високим рівнем EQ проявляє ініціативу, здатна ефективно вирішувати проблеми та знаходити виходи із складних ситуацій. Однією з ключових ознак добре розвиненого емоційного інтелекту є доброзичливість. Люди з високим EQ, як правило, приємні в спілкуванні, прагнуть уникати конфліктів, є самодостатніми, незалежними і мають реалістичне уявлення про свої здібності.

Згідно з Ґоулманом, EQ не є синонімом емоційності, як ми звикли розуміти це слово. Наприклад, емоційно виражена та темпераментна людина може мати низький EQ, якщо вона не здатна усвідомлювати свої почуття та не розуміє емоції інших. Водночас, спокійна й врівноважена людина може мати високий рівень емоційного інтелекту, адже вона здатна розуміти і аналізувати як свої емоції, так і емоції оточуючих.

IQ є відносно стабільним і генетично зумовленим показником, який з віком змінюється вкрай незначно. Натомість рівень EQ змінюється протягом життя, і питання його розвитку та змін не має єдиного наукового погляду. Зазвичай вважається, що особистість людини на 50% визначається генетично, і тому емоційний інтелект також має генетичну основу. Однак дослідження показують, що з віком рівень EQ може як знижуватися, так і підвищуватися. Інші 50% особистості формуються в процесі накопичення життєвого досвіду, і саме в цей процес людина здатна активно втручатися, формуючи свій емоційний інтелект.

А значить, велика ймовірність того, що EQ можна і потрібно розвивати. Розвиток емоційного інтелекту – дуже складна робота. Але саме

ця робота дає величезні результати, саме вона підвищує особисту ефективність, ефективність роботи лідера і його команди.

Розвиваючи емоційний інтелект, керівник більше проявляє ініціативу, знаходить виходи зі складної ситуації і конструктивно вирішує проблеми.

Особливої актуальності сьогодні набуває потреба у керівниках виробничого підприємства, які могли б ефективно здійснювати управлінську діяльність в умовах економічної стагнації. Складність наукового розгляду організаційних і соціально-психологічних чинників суспільних процесів полягає у тому, що сучасні дослідження в галузі теорії організацій стикаються з проблемами методологічного характеру: нові явища у функціонуванні організацій, зумовлені ринковими перетвореннями, не завжди вписуються у звичну для управлінської науки парадигму, що звужує поле аналізу й затримує впровадження ефективних соціально-психологічних проектів в управлінську діяльність.

Для успішного застосування сучасних бізнес-технологій практично всі керівники незалежно від їх діяльності повинні володіти як специфічними (лояльність, інтелект, стресостійкість) так і неспецифічними (залежно від роду діяльності) психологічними і особистісними якостями [75]. Крім того, вони також повинні володіти спектром суміжних, в першу чергу, "людських" компетенцій (ефективна комунікація, управління стресом, саморегуляція і та інші). Інакше вони не зможуть успішно застосовувати запропоновані їм бізнес-технології в реальних умовах, зокрема, при взаємодії з іншими людьми. І чим складніше "основна" діяльність, тим вище повинна бути психологічна і "людська" компетентність керівників виробничих підприємств. З іншого боку, подальше вдосконалення виробничих технологій і організаційної структури перестали відчутно впливати на зростання ефективності сучасного підприємства. Виходом з цієї безвихідної ситуації є впровадження інновацій, а також повніша реалізація потенціалу співробітників. Але для розробки і впровадження інновацій "людський" чинник є ключовим. І, таким чином, розвиваючи "людські" компетенції

персоналу, створюються передумови і для успішного інноваціонування. Настав час "людського чинника" –сьогодні кадри дійсно "вирішують все". Звідси стає зрозуміло, що вкладення в людей є максимально рентабельними практично для будь-якої організації.

Аналіз діяльності провідних світових компаній дає підстава стверджувати, що сучасну ефективну, конкурентноздатну організацію в першу чергу відрізняє повнота розкриття людських ресурсів. Саме людський чинник визначає, хто буде лідером в своїй області діяльності, а хто аутсайдером.

Зростання ефективності будь-якої організації може бути досягнуто за рахунок підвищення п’яти ключових груп компетенцій її співробітників.

Саме ці п’ять груп на 80% забезпечують успішність роботи організації в усіх основних напрямках її діяльності, зокрема: підвищення продуктивності праці, оперативність і гнучкість реагування підприємства на виклики сучасного ринку, а також створення комфортної психологічної атмосфери в колективі.

1. Особиста ефективність керівника: уміння ставити цілі та ефективно їх досягати, здатність до самомотивації, володіння навичками управління часом, самонавчання, саморозвитку та інноваційного мислення.

2. Психологічна стійкість: зокрема здатність ефективно управляти стресом [50].

3. Комунікативна компетентність: вміння управляти конфліктами та налагоджувати ефективну комунікацію в колективі.

4. Здатність до ефективної роботи в команді: вміння працювати в команді, організовувати роботу команди, створювати та вести команди. Сюди ж відносяться навички ефективного лідерства.

5. Педагогічна компетентність: навички навчання і розвитку інших людей, а також уміння мотивувати співробітників до самонавчання та саморозвитку.

Ці компетенції є основою успішного функціонування організації, оскільки вони забезпечують як особистісний розвиток кожного співробітника, так і ефективну взаємодію у команді, що в свою чергу підвищує загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність цієї групи навичок визначається стрімким розвитком інституту наставництва, а також виникненням "коучингового" стилю управління в сучасному менеджменті [43]. Практика показує, що витрати на розвиток цих компетенцій значно нижчі, ніж на організацію виробництва або перебудову управлінської системи, але їх ефективність помітно вища і дає практично миттєвий результат.

З теоретичного обґрунтування логічно випливають найбільш перспективні напрямки для реалізації цих компетенцій. Це тренінги, семінари, лекції, консультації, а також аудит за п’ятьма ключовими темами — універсальними компетенціями персоналу:

1. Особиста ефективність співробітника: особисту ефективність можна розвивати в цілому або окремо працювати над конкретними компетенціями, що потребують уваги. Основні напрямки розвитку цієї ефективності включають: аналіз ситуацій, постановку цілей, планування, управління часом, самомотивацію, самонавчання, саморозвиток, інноваційність і самоконтроль.

2. Психологічна стійкість: основні теми цього напрямку — освоєння навичок управління стресом, регуляції психічних станів, управління емоціями (емоційна компетентність), а також зміцнення та підтримка фізичного і психологічного здоров’я.

3. Комунікативна компетентність: основні теми — загальна комунікативна компетентність, технології підготовки та проведення презентацій, техніки ведення переговорів, продажу, а також навички управління конфліктами.

4. Командна майстерність: основні теми — робота в команді, управління командою, створення команд, налагодження взаємин, організація

сумісної діяльності, лідерство. Цей напрямок є найбільш перспективним для управління сучасним бізнесом, оскільки ефективна командна робота можлива лише за умови володіння всіма попередніми ключовими компетенціями.

5. Педагогічна компетентність: основні теми — технології навчання дорослих, розробка та проведення короткострокових освітніх форм (тренінгів, семінарів тощо), мотивація до самонавчання і саморозвитку, навчання навичкам самоосвіти та саморозвитку[13,14].

Таким чином, розвиток цих п’яти основних компетенцій є необхідною умовою для підвищення загальної ефективності персоналу, а отже — і для досягнення успіху в управлінні сучасними організаціями.

3.2 Програма професійної підтримки для професійного зростання керівників організацій

Програма складається з наступних етапів:

- для наступників на керівні посади початкової та середньої ланки - відбір та оцінка, навчання з управлінських компетенцій, професійних компетенцій, атестація по результатам оцінки;
- для наступників на керівні посади вищої ланки - відбір та оцінка, навчання з управлінських компетенцій, командний проєкт.

Етап відбору та оцінки для наступників на керівні посади початкової та середньої ланки:

1. Асессмент – центр – для оцінки компетенцій учасників за допомогою спостереження їхньої реальної поведінки в ділових іграх. На кшталт тренінгу - учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета - не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони. Вони в себе включають:

- інтерв’ю з експертом, в ході якого йде збір даних про знання і досвід співробітника.

- психологічні, професійні та загальні тести.
- коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками.
- ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розігрує бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм.
- біографічне анкетування.
- опис професійних досягнень.
- Індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-прикладів). Учаснику пропонується вибрати певну стратегію і тактику дій в запропонованій ситуації.
- експертне спостереження, за результатами якого складаються рекомендації для кожного співробітника.

Після проведення асессмент – центру готується звіт з описом сильних сторін та зон розвитку.

Під кожну зону розвитку, яка оцінюється планується проведення тренінгу по компетенціям.

Мною було проведено асессмент - центр, де було оцінено наступне:

- управлінське цілепокладання,
- управління людьми,
- управління репутацією

Для розвитку управлінського цілепокладання - це про те, наскільки людина готова і вміє домагатися найбільшої віддачі своїх зусиль під час вирішення робочих завдань (здатність у щоденному режимі розрізняти важливе та другорядне та визначати напрямки, де зусилля можуть дати найбільший ефект) пропонуються наступні тренінги:

- стратегічне мислення,
- виробничий менеджмент,
- інноваційність,
- системне мислення,

- управління змінами,
- командна робота,
- ефективні комунікації

Для розвитку управління людьми – це про те, наскільки людина готова та вміє ефективно керувати безпосередніми підлеглими. Якою мірою здатний справлятися з проблемами окремих співробітників та команди в цілому та підтримувати необхідний рівень якості роботи та мотивації персоналу пропонуються наступні тренінги:

- командна робота,
- організація діяльності,
- виробничий менеджмент,
- емоційний інтелект
- ефективні комунікації та управління змінами

Для розвитку управління репутацією – це про те, наскільки людина готова і вміє поєднувати просування та позиціонування себе та своєї команди з інтересами організації, наскільки добре розуміється на формальних і неформальних правилах організації та якою мірою готовий використовувати ці знання під час вирішення практичних завдань пропонується наступний перелік тренінгів:

- орієнтація на результат;
- командна робота;
- емоційний інтелект
- виробничий менеджмент
- організація діяльності менеджера
- орієнтація на результат
- стресостійкість

Макродизайн вищезазначених тренінгів:

Орієнтація на результат – якості, які дозволяють досягати запланованого результату, стратегія досягнення цілей, наполегливість, відповідальність, гнучкість.

Організація діяльності - постановка цілей, декомпозиція цілей, правильне використання часу, планування часу, пріоритети.

Емоційний інтелект - помилкові твердження, вимірювання емоційної температури, що таке EI, триєдина модель мозку, самоконтроль.

Ефективна комунікація та Ораторська майстерність - складові комунікативної компетенції, донесення інформації, сила аргументації, мистецтво переконань.

Командна робота – командоутворення, командная ефективність, кросс-функціональні зв'язки, обмежувачі швидкості роботи команди.

Системне мислення - Що таке система? Вплив елементів системи на саму систему, значення інформації, методи структурування, увага до деталей, аналіз ситуації, висновки.

Стресостійкість – стрес, види стресу, вплив стресу на організм людини, синдром вигорання, стресостійкість, модель психологічного виживання, методики зниження емоційної напруги.

Виробничий менеджмент. Лідерство – лідерство, командоутворення, постановка цілей, планування, мотивація.

Організація діяльності менеджера - планування роботи, координування роботи, розуміння бізнес-процесів, постановка задач, мотивація, алгоритм менеджменту, організація виконання, розстановка пріорітетів в своїй роботі та в роботі підлеглих, моніторинг та контроль діяльності

Управління змінами – відношення до змін, удосконалення діяльності і усунення проблем, залучення працівників в процес змін та організація інноваційної діяльності, бачить проблему-шукає рішення.

2. Оцінка через тести здібностей - тести здібностей дозволяють оцінити, наскільки швидко та точно людина працює з інформацією. Вони принципово від традиційних тестів IQ. IQ вимірює загальну ерудицію, тести здібностей можуть показати, як швидко людина навчиться працювати з інформацією того чи іншого роду, почне застосовувати знання на практиці.

До тестів здібностей включено наступне:

- аналіз числової інформації - вимірює здатність робити правильні висновки на основі табличної числової інформації. Кандидати можуть скористатися калькуляторами. Тест націлений більше на розуміння та оцінку даних, ніж на обчислення;
- аналіз вербальної інформації – вимірює здатність до логічного аналізу текстової інформації. Завдання тесту відповідають звичайній практиці менеджерів: виходячи з інформації, що міститься в тексті, оцінити правильність різних тверджень (чи є висновок істинним, хибним чи інформації недостатньо для виведення);
- тест "Сценарії" дозволяє об'єктивно виміряти якість прийнятих менеджерами рішень та описати характерні компоненти управлінського стилю:
- здатність організовувати роботу, розставляти пріоритети та розподіляти завдання
- вміння знаходити можливості для делегування
- готовність розширювати свою мережу контактів та підтримувати міжфункціональну взаємодію
- готовність мотивувати команду та вирішувати проблеми ефективності командної роботи
- вміння працювати з підлеглими у форматі один на один і виконувати функції наставника
- тест системного мислення дозволяє оцінити здатність до системного аналізу та обробки інформації, представленої у вигляді абстрактних схем та складних структур
- тест Розуміння законів механіки складається з коротких питань щодо малюнків-ситуацій, для відповіді на які потрібно розуміння технічних принципів. Тест діагностує, наскільки працівник розуміє та усвідомлює принципи, закладені в основу всіх фізичних процесів (назначається для учасників виробничих професій).

Після проходження тестів здібностей формується звіт з результатами оцінки та проводиться індивідуальна бесіда з співробітником. На результатах звіту формується індивідуальна програма розвитку, яка включає у себе:

- тренінги з системного мислення та управління задачами;
- вебінари з структурування інформації, робота с числами.

Для розвитку професійних якостей формується базова програма розвитку, яка складається з переліку знань та навичок, які потрібно наступнику вивчити для підвищення своєї обізнаності на керівній посаді. Для того, щоб визначити перелік знань та навичок, які потрібно вивчати проводиться самооцінка наступника по рівню знань та навичок, а потім – оцінка керівника займаної посади, на яку претендує наступник. У індивідуальній бесіді між наступником та керівником, на основі базової програми розвитку, формується індивідуальна програма розвитку, яка включає у себе тільки ті знання та навички, які були визначено до навчання. Індивідуальна програма розвитку розрахована на період до 2 років. На початку навчання на наступником закріплюється наставник, як правило із числа керівника ключової посади, який керує процесом проходження навчання по індивідуальній програмі розвитку. Програма складається з кластерів, після проходження кожного проводиться атестація по вивченим темам.

Кожна базова програма розвитку включає у себе набір певних кластерів, які пов’язані з напрямками діяльності.

Наприклад, якщо наступник планується на керівну посаду виробничого напрямку, то знання та навичку у його базовій програмі будуть по наступним кластерам:

- Планування і бюджетування діяльності
- Організація і контроль діяльності - виконання реконструкції та ремонтів обладнання, забезпечення безперебійної роботи обладнання, виконання інвестпрограм
- Охорона праці і СЕМ

- Покращення, удосконалення діяльності. Модернізація обладнання, процесів, технологій
- Робота з персоналом

Якщо наступник планується на керівну посаду напрямку управління персоналу, то знання та навичку у його базовій програмі будуть по наступним кластерам:

- Планування і бюджетування діяльності
- Організація і контроль діяльності - організація кадрового адміністрування, організація оплати праці та надання пільг, пошук, підбір, оцінка і розвиток персоналу
- Охорона праці і СЕМ
- Покращення, удосконалення діяльності
- Робота з персоналом

Етап відбору та оцінки для наступників на керівні посади вищої ланки:

1. G&T Power – сюжетна тестова гра, яка вимірює чотири лідерські

soft-компетенції: системне мислення, адаптивність, здібності досягати результати, ефективна взаємодія з іншими людьми.

Компетенція системне мислення - спосіб приймати рішення на основі цілісного сприйняття закономірностей, причинно-наслідкових ланцюжків та взаємозв'язків між різними елементами системи навіть за умов

невизначеності.

Компетенція адаптивність - здатність тверезо та об'єктивно оцінювати ситуацію, що змінилася, незважаючи на стрес, зберігати фокус на досягненні результату в нових умовах, відповідним чином змінюючи підходи та рішення.

Компетенція ефективна взаємодія з іншими людьми – вміння вибудувати відносини на основі довіри, надавати позитивний вплив на мотивацію інших людей та ефективно координувати взаємодію з ними.

Компетенція здатність досягати результат EXECUTION) - набір якостей

та умінь, що дозволяє досягати очікуваного результату у строк, відповідно до

поставленим завданням або сформульованою ідеєю.

Після проведення оцінки надається результат та рекомендації щодо покращення результатів.

Програма навчання для розвитку управлінських компетенцій для керівників вищої ланки розрахована на 8 місяців, навчання у форматі онлайн, офлайн та складається з наступних модулей:

1) Світові тренди у бізнесі, економіці та фінанси – принципи управління в

глобальною економіці, макро та мікро економіка, аналіз індустрії, основи

управлінської економіки, теорія ігор, основи поведінкової економіки.

2) Стратегічне мислення - створення стратегії в умовах турбулентності та невизначеності, стратегічний аналіз та планування, стратегічне бачення, його розробка та розвиток, базова модель стратегії за Портером, системне та стратегічне мислення, стратегічна сміливість – підривні інновації, еволюція мислення, лідерства та управління.

3) Операційний та проектний менеджмент - формування операційної стратегії, система Lean виробництва, управління якістю TQM, управління проектами, як спосіб реалізації стратегії, життєвий цикл проекту, планування, засноване на логічній послідовності виконання завдань.

4) Фінансовий менеджмент та бюджетування проектів – основи фінансового мислення, фінансова оцінка та бюджетування, розрахунок основних фінансових коефіцієнтів, підвищення рентабельності, фінансове обґрунтування проекту.

5) Управління командами - корпоративна культура, ефективне управління командами, ситуаційний менеджмент, управління конфліктами, ефективна мотивація та емоційне вигоряння, виявлення та розвиток талантів, культура наставництва, ефективна комунікація та переговори.

6) Особиста ефективність керівника - самий менеджмент і особиста ефективність, інструменти ефективного управління завданнями та тимчасовим ресурсом, рівні зрілості команди, алгоритми постановки завдань та контроль, делегування та мотивація команди, емоційно усвідомлена комунікація, роль зворотного зв'язку та її типи.

7) Лідерство та управління змінами - стійке лідерство та створення культури безперервного розвитку, стилі, ролі та моделі лідерства, рівні лідерської зрілості, управління змінами – підходи, етапи, методики, взаємодія з командою, трансформація моделі лідерства Лідерство та управління змінами - стійке лідерство та створення культури безперервного розвитку, стилі, ролі та моделі лідерства, рівні лідерської зрілості, управління змінами – підходи, етапи, методики, взаємодія з командою, трансформація моделі лідерства.

Після закінчення навчання учасники мають закріпити вивчений матеріал, реалізувавши його у командному проекту на запропоновану тему. Важливо зауважити, що проект має бути із актуальних тем, дотичних до робочих ситуацій.

3.3 Рекомендації щодо професійних та особистісних якостей зростання керівників організацій

для того щоб успішно керувати тим чи іншим колективом, керівнику, перш за все, необхідна професійна підготовка, що включає розвиток професійно важливиххх якостей для виконання управлінської діяльності. Це якості, що мають універсальний характер з точки зору забезпечення управлінської діяльності від нижчої ланки управління до самого вищого. Однак для цього необхідна спеціальна система навчання, яка теж традиційно визначається як професійна підготовка. Професійна підготовка керівників:

1) сукупність професійно-важливих якостей, необхідних для реалізації управлінських функцій;

2) спеціально організована система навчання керівників необхідного комплексу знань, що забезпечують успішне виконання його професійної діяльності.

Другий момент в підготовці керуючих пов'язаний з освоєнням системи знань, умінь і навичок, що забезпечують управлінську діяльність. Керівник повинен мати спеціальні знання, які пов'язані зі специфікою саме даного колективу і загальні знання, що включають знання з теорії та організації управління (системи управління, структура і організація праці, моделювання, прогнозування управління і т.д.); економічні знання (загальні економічні закони , економіка даної галузі і підприємства, економічні механізми і т.д.); знання наук про людину (психологія, педагогіка, гігієна); загальна культура, фізична підготовка. В рамках професійної підготовки слід враховувати і практичний досвід [72]. Особистий досвід керівника як виконавця, керівника нижчого рівня служить виключно важливою умовою для його успішної роботи. Однак навіть найякісніші знання не забезпечать ефективне управління в сучасних умовах, якщо немає відповідної психологічної структури здібностей і властивостей, що лежать в основі реалізації управлінської діяльності. Організація навчання повинна будуватися на принципі системності. Отримані учням знання, вміння і навички складають його індивідуальний досвід і транслюються в психологічну систему діяльності. Тому особливо важливо, щоб елементи індивідуального досвіду не суперечили один одному [38].

В області підготовки керуючих склалося два основних підходи. Перший - більш ранній - це природна підготовка керуючих безпосередньо в процесі керівництва. На сучасному рівні дана форма перетворилася в специфічні внутрішньокорпоративні види підготовки керуючих. У міру підвищення вимог до кількості та якості керуючих, придбання цією діяльністю статусу професії, сформувався другий підхід - класична форма професійної підготовки керуючих в спеціальних навчальних закладах [71].

Для підготовки керуючих розробляються навчальні програми, методики, підручники. Форма занять традиційна: лекції, семінари, практичні заняття. Існує безліч навчальних програм додаткової підготовки керуючих[41].

Навчальний процес в рамках системи внутрішньокорпоративного навчання істотно відрізняється від навчання в професійних навчальних закладах. Ці відмінності включають [42]:

- короткостроковість навчання;
- невелика тривалість навчальних занять;
- різний рівень підготовленості слухачів в одній групі;
- залучення до викладання фахівців, які не володіють основами педагогіки.

Одне з основних положень сучасного менеджменту полягає в тому, що керівнику повинні бути надані можливості вчитися управляти. Для цього в компаніях розроблені конкретні форми навчання.

1. Планування просування.

Заздалегідь розробляється шлях просування керуючого, що знаходиться на будь-якій посаді.

2. Чергування видів роботи.

Суть цієї форми в переміщенні навчається на різні трудові пости (в основному по горизонталі), де він виконує відповідні функції протягом короткого періоду (від двох тижнів до двох місяців). Основна мета цього методу - збільшення обсягу знань потенційних і існуючих керуючих про функції підприємства і про питання управління, що виникають в різноманітних ситуаціях в організації.

3. Створення посад помічників керівників. Пост помічника, часто використовуваний як засіб професійного навчання, дає можливість учнем розширити кругозір, розкриваючи перед ними багато сфер управлінської діяльності. Такі пости можуть бути спеціально створені, а потім скасовані після того, кок вони виконали свою функцію.

4. Тимчасове підвищення на посаді.

Кандидати на пост можуть бути призначені виконуючими обов'язки керівників (коли ті у відпустці, у відрядженні, хворі). Таке призначення надає хороші можливості для професійного зростання. Будь-яке навчання в управлінні переслідує найважливішу мету - підвищити професійний рівень управлінського досвіду. Насправді це знаходить вираз у професійному зростанні керуючих. Професійне зростання керівника - прогрес, який досягається керівником в міру того, як вони вчаться керувати [62].

Отримані в спеціальному навчанні знання застарівають в середньому через п'ять років і виражена тенденція у зменшенні цього терміну в міру розвитку суспільства. У сучасній практиці управління прийнята концепція безперервної освіти. У ділових колах загальновизнано, що підвищення кваліфікації кожного службовця має проводитися безперервно протягом усієї професійної діяльності. Широта завдань, що стоять перед керівником і підвищена динамічність діяльності вимагає від керівника постійного припливу нових знань із різних галузей. І це повинно знайти своє відображення в програмі навчання впродовж життя.

Підготовка керівників має свої специфічні ознаки, принципово визначають і її організацію, і форми, і навчальні програми.

Першою особливістю є необхідність насичувати навчання практичної складової, так як управлінський досвід набувається в конкретній діяльності.

Другою особливістю є персоніфікація професії. Діяльність керівника реалізується тільки на особистісному рівні. Керівник не може бути "майстром своєї справи". Він може бути тільки особистістю-професіоналом.

В ході професійної підготовки у кандидата на управлінський пост має сформуватися ділова поведінка особистості, яка включає всі характеристики управлінської діяльності і професіонала-керівника. Ділове поведінка - продукт єдиної системи професійної діяльності та професійного спілкування в системі управлінської взаємодії: по вертикалі, діагоналі і горизонталі [79].

Сучасний етап розвитку суспільства, проникнення управління в усі сфери життя, інформаційна перенасиченість і постійні структурно-системні зміни в соціальній сфері суттєво посилюють значення професійної підготовки керуючих. Спеціальне навчання стає необхідною умовою забезпечення життєдіяльності організації та суспільства, проведення реформ та інноваційних змін, затребуваних практикою життя. Сучасний професійний керуючий повинен бути професійно компетентним і абсолютно усвідомлено ставиться до своєї діяльності як до професії. Формування цілісної системи навчання - це створення управлінської професії "повного циклу" - системи професійної підготовки керівників.

В цьому розділі було освітлено сучасні підходи до розвитку особистості керівника, що для виховання керівників завтрашнього дня необхідно проводити систематичну роботу щодо забезпечення, вдосконалення умінь і навичок майбутніх кадрів. Важливим аспектом для сучасних керівників є постійний розвиток особистості керівника та бажання навчатися новому. Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. Спираючись на дослідження професора Гарвардської школи бізнесу, викладача теорії управління бізнесом Б. Гройсберг перелічено сім навичок та рис характеру, які найбільш цінуються компаніями, які потрібно розвивати для для успішності як керівника, так і компанії.

Розвиваючи п'ять груп компетенцій у сучасних керівників, такі як особистісна ефективність керівника, психологічна стійкість, комунікативна компетентність, здібність до ефективної роботи в команді, педагогічна компетентність дає можливість підвищити на 80% успішність роботи будь-якої організації у всіх основних областях її діяльності: зростання продуктивності праці, оперативність і гнучкість реагування підприємства на виклики сучасного ринку, комфортну психологічну атмосферу в колективі.

Також зроблено акцент на розвиток професійних важливих якостей, де під час навчання потрібно звернути увагу на практичний досвід, на принципі системності. Існують два основні підходи у навчанні, перший – це природна підготовка керуючих безпосередньо в процесі керівництва, другий підхід - класична форма професійної підготовки керуючих в спеціальних навчальних закладах. Представлено узвгвльнуючи програми навчання для різних ланок керівників: керівники початкової ланки, керівники середньої ланки, керівники вищьої ланки.

Сучасний професійний керуючий повинен бути професійно компетентним і абсолютно усвідомлено ставиться до своєї діяльності як до професії.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження дають підстави зробити такі висновки.

1. Розуміння психологічних чинників професійного зростання керівників стало важливим для проведення данного дослідження. При проведенні теоретичного дослідження було виявлено, що особистісна та професійна самореалізація – важливий чинник професійного зростання керівників.

Самореалізація – це процес, який полягає у усвідомленні своїх задатків, потенціалу, таланту й у майбутньому втіленні у якомусь обраному виді діяльності. Потреба самореалізації спочатку закладена природою у кожному конкретно взятому індивідуумі. Відповідно до вчення Маслоу та її концепції "ієрархія потреб" самореалізація є найвищуою потребою особистості. Самореалізація у професії є соціокультурним феноменом, який тісно пов’язаний із конкретною соціальною ситуацією певного часу та простору. Мотивуючу функцію у цьому процесі виконує уявлення особистості про себе.

Також була охарактеризована психологічна модель професійного зростання керівників, до якої входять як якості особистості керівника - найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність, так і здібності керівника - це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації.

2. При проведенні емперичного дослідження було виявлено високий рівень показників, які є важливими у професійному зростанні керівників, а саме - самоактуалізація особистості та загальний рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей, мотивація до успіху, мотивація до уникнення невдач, комунікативні та організаторські схильності.

Під час аналізу результатів дослідження між такими категоріями персоналу як "Спеціалісти" та "Керівники" були отримані цікаві спостереження:

- результати опитувальника САМОЛ як по спеціалістам, так і по керівникам мають досить високі показники по всім шкалам (в діапазоні від 5 до 9.7 одиниць), крім шкали "Погляд на природу людини" (в діапазоні від 3,7 до 3,8). Характерно звернути увагу на те, якщо порівнювати результати окремо по кожній зі шкал серед спеціалістів та керівників, то вони варіюються в діапазоні одного числа, різниця тільки помітна у десятих та сотих одиниць;
- щодо опитувальників Мотивація до успіху та Мотивація до уникнення невдач також спостерігається однакова динаміка між спеціалістами та керівниками – високий рівень мотивації до успіху та мотивації до уникнення невдач – це свідчить нам про установку на захисну поведінку:
- коли без ризику вдається отримати бажаний результат;
- коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку;

Високі показники по опитувальнику комунікативних та організаторських схильностей також підтверджує наявність цих якостей на високому рівні

Отримані результати по чотирьом опитувальникам свідчать нам про наявність вище зазначених чинників на досить високому рівні, що дозволяє нам припустити, що присутність таких чинників, як самоактуалізація, реалізації особистістю її потенційних можливостей, мотивація до успіху, мотивація до уникнення невдач, комунікативні та організаторські схильності є важливими для професійного зростання та становлення керівників.

Щодо високих результатів у спеціалістів можна зробити припущення, що завдяки можливостям виконувати обов’язки керівника, мати такі зони відповідальності та задачі, виконання яких потребує проведення комунікацій з вищим керівництвом, проведення організаційних заходів з співробітниками

компанії допомогли отримати необхіді якості майбутнього керівника. Навчальні програми, які формуються кожного року для розвитку професійних компетенцій співробітників і проводяться згідно індивідуальних програм розвитку також найшли сіоє відображення в результатах опитувальників.

Для практичного визначення взаємозв'язку між соціально – психологічними чинниками було використано кореляційний аналіз, який показав досить сильні зв'язки між такими чинниками, як:

- Рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей та організаторські схильності - (0,3);
- Мотивація на успіх та комунікативні схильності - (0,34);
- Мотивація на успіх та організаторські схильності - (0,43).
- Рівень реалізації особистістю її потенційних можливостей та комунікативні схильності - (0,58);
- Комунікативні схильності та організаторські схильності - (0,69).

3. В даному досліджені були опрацьовані та запропоновані шляхи професійного зростання керівників. Було освітлено сучасні підходи до розвитку особистості керівника, що для виховання керівників завтрашнього дня необхідно проводити систематичну роботу щодо забезпечення, вдосконалення умінь і навичок майбутніх кадрів.

Запропонована детальна програма навчання та розвитку як для керівників початкової ланки, так і для керівників вищої ланки. Надано перелік тренінгів з описом модулей, які плануються для проведення після оцінки компетенцій через такі інструменти, як асессмент – центр, SHL – тестування (тести здібностей), GT Power – на виявлення управлінських якостей. Важливо звернути увагу, що навчання наступників на керівні посади закінчується атестацією, а для наступників на посади вищих ланок – командним проектом.

Надано загальні рекомендації по навчанню керівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пилипенко Н. М. Психологічні особливості самореалізації особистості в умовах професійної кризи. *Соціальна психологія*. № 3 (11). 2005. С. 72–79.

2. Артемова О. І. Професійна самореалізація особистості в сучасних умовах. *Освіта регіону: політологія, психологія, комунікації*. 2010. № 1. URL: http://social-science.com.ua/article/186 (дата звернення: 21.07.2023).

3. Власова О. І., Николенко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 398с.

4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

5. Кайлюк Є. М. Психологія управління: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2012. 202 с.

6. Скрипник М. Теоретико-психологічна модель толерантності як багаторівневої характеристики особистості. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. №46. 2011. С. 171 – 174.

7. Колпаков В.М. Самоменеджмент. Київ : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2008. 528 с.

8. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту. Київ: МАУП, 2010. 225 с.

9. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика. Київ : Ника-Центр, 2009. 344с.

10. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2009. С. 178-183.

11. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту. *Економіка держава*. 2010. №7. С.35-36.

12. Гладкова В.М. Методичні аспекти професійного самовдосконалення керівника освітнього закладу. *Наука і освіта*. 2011. № 7. С. 20-24.

13. Гомонюк В.О. Самоактуалізація та самореалізація особистості: сучасні наукові уявлення. *Materialy IX Międzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji "Europejska nauka XXI powieka* – 2013". Volume 22: Psychologia i socjologia. Politologija. Przemisl: Nauka i studia, 2013. P. 21 – 26.

14. Горленко В. М., Острова В. Д., Сосновенко Н. В., Ткачук І. І. Застосування діагностичних мінімумів в діяльності працівників психологічної служби : метод. рек. / авт.-упор.: В. М. Гор- ленко, В. Д. Острова, Н. В. Сосновенко, І. І. Ткачук ; за заг. ред. В. Г. Панка. Київ : УНМЦ практичної психології і соціальної ро- боти, 2018. 106 с.

15. Грицевич Т.Л., Капінус О.С., Мацевко Т.М., Ткачук П.П. Соціальнопсихологічні технології управління військовими колективами: Навчально-методичний посібник / Т.Л. Грицевич, О.С. Капінус, Т.М. Мацевко, П.П. Ткачук. Львів: НАСВ, 2018. 256 с.

16. Діденко М. С. Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 1. С. 26-35

17. Енциклопедія освіти / АПН України ; голов. ред. В. Г. Кремінь ; чл. редкол.: І. Д. Бех, Н. М. Бібік, В. Ю. Биков, В. І. Бондар, М. Б. Євтух, І. А. Зязюн [та ін.]. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1036 с. , с. 717

18. Андріяко Т.Ю. Педагогічна сутність і структура конкурентоспроможності фахівця. *Вісник Черкаського університету. Сер. Пед. науки*. 2010. Вип. 189. Ч. 2. С. 110 – 116.

19. Богуславська О.Г. Соціально-психологічна (комунікативна) компетентність як запорука ефективного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Вип. 46. 2011. С. 268-277.

20. Буковський Д. А., Козакова О. М. Психологічні аспекти управління персоналом як інноваційний фактор підвищення ефективності роботи підприємства. *Матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференції "Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях"* (Одеський національний політехнічний університет, 7-8 червня 2017 р.). Одеса, 2017.- С. 148-150.

21. Вдовенко І. С. Теоретичні і методичні засади формування конкурентоспроможності в процесі підготовки висококваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: дис. … д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2013. 400 с.

22. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. - К.; Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. - 1728 с.

23. Вірна Ж. Шкарлатюк К. Професійний прогноз: методологія та практика. *Психологія і суспільство*. 2011. № 1. С. 122—137 .

24. Гарасимів Т. З. Самореалізація як соціальний розвиток особистості / Т. З. Гарасимів, Б. І. Базарник. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Юридичні науки*. № 837. 2016. С. 218-223.

25. Гладкова В.М. Методичні аспекти професійного самовдосконалення керівника освітнього закладу. *Наука і освіта*. № 7. 2011. С. 20-24. 51

26. Гомонюк В.О. Самоактуалізація та самореалізація особистості: сучасні наукові уявлення. *Materialy IX Międzynarodowej naukowi-praktycznej konferencji "Europejska nauka XXI powieka – 2013*". Volume 22: Psychologia i socjologia. Politologija. Przemisl: Nauka i studia, 2013. P. 21 – 26.

27. Горленко В. М., Острова В. Д., Сосновенко Н. В., Ткачук І. І. Застосування діагностичних мінімумів в діяльності працівників психологічної служби : [метод. рек.] / авт.-упор.: В. М. Горленко, В. Д.

Острова, Н. В. Сосновенко, І. І. Ткачук; за заг. ред. В. Г. Панка. Київ : УНМЦ практичної психології і соціальної ро- боти, 2018. 106 с.

28. Грицевич Т.Л., Капінус О.С., Мацевко Т.М., Ткачук П.П. Соціальнопсихологічні технології управління військовими колективами: навчально-методичний посібник Львів: НАСВ, 2018. 256 с.

29. Діденко М. С. Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. № 1. 2018. С. 26-35.

30. Енциклопедія освіти / АПН Yкраїни ; [голов. ред. В. Г. Кремінь ; чл. редкол.: І. Д. Бех, Н. М. Бібік, В. Ю. Биков, В. І. Бондар, М. Б. Євтух, І. А. Зязюн [та ін.]. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1036 с.

31. Заставнюк О. О. Морально-психологічні якості особистості в структурі професійно-етичної культури менеджера. *Вісник 52 НТУУ"КПІ". Філософія. Психологія*. Педагогіка : збірник наукових праць. 2009. № 3(27). Ч.1. С. 104 –108.

32. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів: навчальний посібник. Київ : Фірма "ІНКОС", 2005. 366 с.

33. Карамушка Л. М., Клочко А. О. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій»: URL: http://lib.iitta.gov.ua/718988/1/8.pdf

34. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ: "Просвіта", 2011. 200 с.

35. Кирпенко Т.М. Функція волі в процесі саморозвитку особистості. *Актуальні проблеми психології*. Т.7, вип.42. 2017. С. 120-127.

36. Кокун О.М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: монографія. Київ: ДП "Інформ.-аналіт. агенство", 2012. 200 с.

37. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Малхазов О.Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі

миротворчих підрозділів: методичний посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.

38. Корольова, І.І. Особистісне самовизначення майбутніх менеджерів освітньої галузі у системі морально-ціннісних орієнтацій. *Збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конференції "Духовна культура в сучасній Україні: філософські та психолого-педагогічні виміри*": Наук. видання. Херсон, 2016. С. 100-105.

39. Кочубей Т. Семенов А. Наукові підходи до вивчення емоційної стійкості 53 як особистісної лідерської якості. *Збірник наукових праць*. Частина 1, 2013. С. – 117-124.

40. Куліш В І Професійна саморелізація особистості як психологічна проблема. *Проблеми сучасної психології*. №5. 2009. С. 235-245.

41. Лебідь Н. Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навчальний посібник. Київ : ДП "НВЦ "Пріоритети", 2016. 36 с.

42. Мацко Л. А. Основи психології та педагогіки. Психологія : лабораторний практикум / Л. А. Мацко, М. Д. Прищак, Т. В. Первушина. Вінниця : ВНТУ, 2010. 139 с.

43. Михеева Н.Д. Факторы успешности психодиагностического процесса. *Вестник "Педагогика и психология"*. № 3. 2010. С. 19-30.

44. Модернізація професійної підготовки менеджерів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Ніжин 15 лютого 2018 р. / за заг. ред. Ю. Г. Новгородської. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. – 101 с.

45. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Теоретико-методичні підходи до розвитку менеджерського потенціалу в організації. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15(3). С. 101-105. URl : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15(3)__16

46. Овчаренко Н В Сравнительный анализ понятий "самореализация" и "самоактуализация" как составляющих категориального аппарата философии образования. Исторические, философские, политические и

юридические науки, культурология и исскуствоведение. Вопросы теории и практики. № 3 (53). 2015. С 141-144.

47. Осадча Л. А. Формування професійної компетенції майбутнього менеджера. *Економіка, фінанси і управління в XXI столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку* : зб. тез міжнар.наук.- практ. конф. (21 березня, 2017 р., м. Київ). Київ : Фінансова рада України, Т. 2. 2017. С. 59-62.

48. Панченко В.О. Модель підвищення рівня життєстійкості менеджерів комерційних організацій. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету.* Серія: Психологічні науки. Вип. 126. 2015. С. 122-127.

49. Панченко В.О. Проекція життєстійкості в професійній адаптації менеджерів комерційних організацій. *Мир науки и инноваций*. № 8. 2015. С. 76-83.

50. Потапюк І.П. Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутнього менеджера / І.П. Потапюк, Л.М. Потапюк. *Економічний розвиток: теорія, методологія, управління*: матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (28-30 листопада 2016 р.). Будапешт-Прага-Київ, 2016. С. 214- 222.

51. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Вип. 137. 2012. С. 49-52.

52. Синявський В.В., Сергєєнкова О.П. Психологічний словник / за ред. Н.А. Побірченко. Київ: Наук. світ, 2007. 336 с. С. 267.

53. Тимошенко Н. Є. Професійна самореалізація як один із компонентів професійного самовдосконалення особистості. *Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. № 121. 2013. С. 161-164.

54. Фесенко Г. Г. Виховний процес в системі освітньо-професійної підготовки менеджера. *Сучасні аспекти виховання студент-ської молоді:* Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Харків : ХНАМГ, 2009. С.141–142. URl : http://eprints.kname.edu.ua/31446/1/26.pdf

55. Шарко І.О. Формування особистості ефективного менеджера: теоретичні та прикладні аспекти / І.О. Шарко, О.І. Гуторов. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія "Економічні науки". Випуск 9-1. Частина 4. 2014. С. 117 – 121.

56. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.

57. Ящук С. М. Проектна діяльність та її місце у професійній підготовці магістрів технологічної освіти. *Вісник Глухів. нац. пед. унту ім. Олександра Довженко.* Серія : Педагогічні науки. Глухів, 2012. Вип. 21. С. 67–72.

58. European Business Association Світлана Григорович Програма розвитку з ефективного менеджменту (Модуль I) URl : https://eba.com.ua/event/programa-rozvytku-z-efektyvnogomenedzhmentu-2017-09-26-09-05/– Назва з екрану

59. Linman D. Self-Management Skills for Employees, or How to Be a Productive Employee. URl : http://www.mymanagementguide.com/self-management-skills-for-employees-or-how-to-be-a-productive-employee (last access: 14.09.2016). – Title from the screen.

60. Гриценко Т. В. Етика ділового спілкування: навч. посібник / Т. В. Гриценко, С. П. Гриценко, Т. Д. Іщенко та ін.; за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

61. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. Вінниця, 2012. 141 с.

62. Адізес І. Від застою до зростання. Як розкрити і розвинути в собі потенціал бізнес-лідера: бізнес-книга / Адізес І., Маданес І.; переклад Чедія А. В., 2015. 144 с.

63. Гоулман Д. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту / Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі. Альпіна Бізнес Букс, 2007. 304 с.

64. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф; пере клад з англ. 2010. 704 с.

65. Богуш Л. Становлення кар’єри майбутнього фахівця з міжнародної інформації у процесі професійної підготовки. *Молодь і ринок.* № 2 (157). 2018. С. 117–122.

66. Гура Н. А. Організаційно-психологічні чинники розвитку і переривання кар’єри : дис. … канд. психол. наук : 19.00.10. Вищий навчальний заклад "Університет економіки та права "Крок". Київ, 2019. 239 с.

67. Дєліні М. Професійна "Я-концепція" як умова успішної кар’єри: емпіричний вимір. *Нова парадигма*. Випуск 134. С. 94-108. URL: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/ handle/123456789/26528/Dielini

68. Ортікова Н. В. Чинники кар’єрного зростання фахівців державної служби зайнятості та визначення психодіагностичного інструментарію їх дослідження. *Габітус*. 2020. С. 249-255. URL : http://habitus.od.ua/ journals/2020/12_2020/part_2/45.pdf

69. Професійна кар’єра особистості в сучасних умовах : монографія / ред.: В. Т. Лозовецька. Київ, 2015. 279 с.

70. Управління кар’єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.

71. Шевченко Н. Ф., Швігл О. В. Аналіз поняття "кар’єра" в теоріях зарубіжних науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія: науковий журнал Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України та УАОПП* / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. № 4 (11). 2017. С. 105–111.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник САМОЛ

1. А) Настане час, коли я заживу по-справжньому, не так, як зараз.

Б) Я впевнений, що живу по-справжньому вже зараз.

2. А) Я дуже захоплений власною професією.

Б) Не можу сказати, що мені подобається моя робота і те, чим я займаюсь.

3. А) Якщо незнайома людина зробить мені послугу, я почуваю себе зобов’язаним їй.

Б) Приймаючи послугу незнайомої людини, я не почуваю себе зобов'язаним їй.

4. А) Мені буває важко зрозуміти свої почуття.

Б) Я завжди можу зрозуміти свої почуття.

5. А) Я часто замислююсь над тим, чи правильно я поводив себе в тій або іншій ситуації.

Б) Я рідко замислююсь над тим, наскільки правильна моя поведінка.

6. А) Я внутрішньо ніяковію, коли мені говорять компліменти.

Б) Я рідко ніяковію, коли мені кажуть компліменти.

7. А) Здатність до творчості – природна властивість людини.

Б) Далеко не всі люди наділені здатністю до творчості.

8. А) У мене не завжди вистачає часу на те, щоб стежити за новинками літератури і мистецтва.

Б) Я докладаю зусиль, намагаючись стежити за новинками літератури і мистецтва.

9. А) Я часто приймаю ризиковані рішення.

Б) Мені важко приймати ризиковані рішення.

10. А) Інколи я можу дати співрозмовнику зрозуміти, що він мені здається дурним і нецікавим.

Б) Я вважаю неприпустимим дати зрозуміти людині, що вона мені здається дурною і нецікавою.

11. А) Я люблю залишати приємне “на потім”.

Б) Я не залишаю приємне “на потім”.

12. А) Я вважаю нечемним переривати розмову, якщо вона цікава тільки моєму співрозмовнику.

Б) Я можу швидко і невимушено переривати розмову, яка цікава тільки одній стороні.

13. А) Я прагну до досягнення внутрішньої гармонії.

Б) Стан внутрішньої гармонії майже недосяжний.

14. А) Не можу сказати, що я собі подобаюсь.

Б) Я собі подобаюсь.

15. А) Я думаю, що більшості людей можна довіряти.

Б) Думаю, що без крайньої необхідності людям довіряти не варто.

16. А) Погано оплачувана робота не може приносити задоволення.

Б) Цікава, творча робота – сама по собі вже винагорода.

17. А) Досить часто мені нудно.

Б) Мені ніколи не буває нудно.

18. А) Я не буду відступати від власних принципів навіть заради корисних справ, за які міг би розраховувати на людську вдячність.

Б) Я б відступив від своїх принципів заради справ, за які люди були б мені вдячні.

19. А) Інколи мені важко бути щирим.

Б) Мені завжди вдається бути щирим.

20. А) Коли я подобаюсь собі, мені здається, що я подобаюсь і оточуючим.

Б) Навіть коли я собі подобаюсь, я розумію, що є люди, яким я неприємний.

21. А) Я довіряю своїм зненацька виниклим бажанням.

Б) Свої раптові бажання я завжди намагаюся осмислити.

22. А) Я повинен бути досконалим у всьому, що я роблю.

Б) Я не занадто засмучуюсь, якщо мені не вдається бути досконалим.

23. А) Егоїзм – природна властивість будь-якої людини.

Б) Більшості людей егоїзм не властивий.

24. А) Якщо я не відразу знаходжу відповідь на питання, то можу відкласти його на деякий час.

Б) Я буду шукати відповідь на питання, що цікавить мене, незважаючи на витрати часу.

25. А) Я люблю перечитувати книги, які мені сподобались.

Б) Краще прочитати нову книгу, ніж повертатися до прочитаної.

26. А) Я намагаюся поводитись так, як очікують оточуючі.

Б) Я не схильний задумуватись над тим, чого чекають від мене оточуючі.

27. А) Минуле, нинішнє і майбутнє здаються мені єдиним цілим.

Б) Думаю, моє нинішнє не дуже пов’язане з минулим або майбутнім.

28. А) Більша частина того, що я роблю, приносить мені задоволення.

Б) Лише деякі з моїх занять по-справжньому мене тішать.

29. А) Прагнучи розібратись в характері і почуттях оточуючих, люди часто бувають нетактовні.

Б) Прагнення розібратись в характері і почуттях оточуючих людей цілком природне і виправдовує деяку нетактовність.

30. А) Я добре знаю, які почуття я здатен відчувати, а які – ні.

Б) Я ще не зрозумів до кінця, які почуття я здатен відчувати.

31. А) Я відчуваю докори сумління, якщо серджусь на тих, кого люблю.

Б) Я не відчуваю докорів сумління, якщо серджусь на тих, кого люблю.

32. А) Людина повинна спокійно ставитись до того, що вона може почути про себе від інших.

Б) Цілком природно образитись, почувши неприємну думку про себе.

33. А) Зусилля, яких вимагає пізнання істини, варті того, бо приносять користь.

Б) Зусилля, яких вимагає пізнання істини, варті того, бо приносять задоволення.

34. А) В складних ситуаціях треба діяти випробованими засобами – це гарантує успіх.

Б) В складних ситуаціях треба знаходити принципово нові рішення.

35. А) Люди рідко дратують мене.

Б) Люди часто мене дратують.

36. А) Якщо б була можливість повернути минуле, я б там багато чого змінив.

Б) Я задоволений своїм минулим і не хочу в ньому нічого змінювати.

37. А) Головне в житті – приносити користь і подобатись людям.

Б) Головне в житті – робити добро і служити істині.

38. А) Інколи я боюся виглядати занадто ніжним.

Б) Я ніколи не боюся проявляти свою ніжність.

39. А) Я вважаю, що висловити свої почуття важливо за будь-яких обставин.

Б) Не варто необдумано висловлювати свої почуття, не зважившись ситуацію.

40. А) Я вірю в себе лише тоді, коли відчуваю, що можу вирішити свої проблеми.

Б) Я вірю в себе навіть тоді, коли не здатен вирішити свої проблеми.

41. А) Здійснюючи вчинки, люди керуються взаємними інтересами.

Б) По своїй природі люди схильні піклуватись лише про власні інтереси.

42. А) Мене цікавлять всі нововведення в моїй професійній сфері.

Б) Я скептично ставлюсь до більшості нововведень в своїй професійній області.

43. А) Я думаю, що творчість повинна приносити користь людям.

Б) Я вважаю, що творчість повинна приносити людям задоволення.

44. А) У мене завжди є своя власна точка зору з важливих питань.

Б) Формуючи свою точку зору, я схильний прислуховуватися до думок поважних і авторитетних людей.

45. А) Секс без любові не є цінністю.

Б) Навіть без любові секс – дуже значуща цінність.

46. А) Я почуваю себе відповідальним за настрій співрозмовника.

Б) Я не почуваю себе відповідальним за це.

47. А) Я легко мирюся зі своїми слабкостями.

Б) Змиритися зі своїми слабкостями мені нелегко.

48. А) Успіх в спілкуванні залежить від того, наскільки людина здатна розкрити себе іншому.

Б) Успіх в спілкуванні залежить від уміння підкреслити свої переваги і приховати недоліки.

49. А) Моє почуття самоповаги залежить від того, чого я досягнув.

Б) Моє почуття самоповаги не залежить від моїх досягнень.

50. А) Більшість людей призвичаїлися діяти “за лінією найменшого опору”.

Б) Думаю, що більшість людей до цього не схильні.

51. А) Вузька спеціалізація необхідна для вченого.

Б) Заглиблення у вузьку спеціалізацію робить людину обмеженою.

52. А) Дуже важливо, чи є у людини в житті радощі пізнання і творчості.

Б) В житті дуже важливо приносити користь людям.

53. А) Мені подобається брати участь в палких суперечках.

Б) Я не люблю суперечок.

54. А) Я цікавлюся віщуваннями, гороскопами, астрологічними прогнозами.

Б) Подібні речі мене не цікавлять.

55. А) Людина повинна працювати заради задоволення своїх потреб і блага своєї сім’ї.

Б) Людина повинна працювати, щоб реалізувати свої здібності і бажання.

56. А) У вирішенні особистих проблем я керуюсь загальновизнаними уявленнями.

Б) Свої проблеми я вирішую так, як вважаю за потрібне.

57. А) Воля потрібна для того, щоб стримувати бажання і контролювати почуття.

Б) Головне призначення волі – підштовхувати зусилля і збільшувати енергію людини.

58. А) Я не соромлюсь своїх слабкостей перед друзями.

Б) Мені нелегко виявляти свої слабкості навіть перед друзями.

59. А) Людині властиве прагнення до нового.

Б) Люди прагнуть до нового лише за необхідністю.

60. А) Я думаю, що вираз “вік живи – вік навчайся” є хибним.

Б) Вираз “вік живи – вік навчайся” я вважаю істинним.

61. А) Я думаю, що сенс життя полягає в творчості.

Б) Навряд чи в творчості можна знайти сенс життя.

62. А) Мені буває непросто познайомитися з людиною, яка мені симпатична.

Б) Я не маю труднощів, знайомлячись з будь-ким.

63. А) Мене засмучує, що значна частина життя минає даремно.

Б) Не можу сказати, що деяка частина мого життя минає даремно.

64. А) Для обдарованої людині є неприпустимим нехтування своїм обов’язком.

Б) Талант і здібність важать більше, ніж обов’язок.

65. А) Мені добре вдається маніпулювати людьми.

Б) Я вважаю, що маніпулювати людьми неетично.

66. А) Я намагаюся уникати засмучення.

Б) Я роблю те, що вважаю за потрібне, незважаючи на можливі засмучення.

67. А) В більшості ситуацій я не можу дозволити собі блазнювати.

Б) Є безліч ситуацій, в яких я можу дозволити собі блазнювати.

68. А) Критика на мою адресу знижує мою самооцінку.

Б) Критика практично не впливає на мою самооцінку.

69. А) Заздрість властива тільки невдахам, які вважають, що їх обійшли.

Б) Більшість людей заздрісні, хоча і намагаються це приховати.

70. А) Вибираючи для себе заняття, людина повинна враховувати його суспільну значимість.

Б) Людина повинна займатися передусім тим, що їй цікаво.

71. А) Я думаю, що для творчості необхідні знання в обраній області.

Б) Я думаю, що знання для цього зовсім не обов’язкові.

72. А) Я можу сказати, що живу з відчуттям щастя.

Б) Я не можу сказати, що живу з відчуттям щастя.

73. А) Я думаю, що люди мають аналізувати себе і своє життя.

Б) Я вважаю, що самоаналіз приносить більше шкоди, ніж користі.

74. А) Я намагаюся знайти пояснення навіть для тих своїх вчинків, котрі роблю просто тому, що мені це хочеться.

Б) Я не шукаю пояснення для своїх дій і вчинків.

75. А) Я впевнений, що кожний може прожити своє життя так, як йому хочеться.

Б) Я думаю, що у людини мало шансів прожити своє життя так, як хотілося б.

76. А) Про людину ніколи не можна сказати із впевненістю, добра вона чи зла.

Б) Добра людина чи зла – це видно одразу.

77. А) Для творчості потрібно дуже багато вільного часу.

Б) Мені здається, що в житті завжди можна знайти час для творчості.

78. А) Зазвичай я бажаю переконати співрозмовника, що я маю рацію.

Б) В суперечці я намагаюся зрозуміти точку зору співрозмовника, а не переконати його.

79. А) Якщо я роблю щось винятково для себе, мені буває ніяково.

Б) Я не відчуваю ніяковості в такій ситуації.

80. А) Я вважаю себе творцем свого майбутнього.

Б) Навряд чи я сильно впливаю на власне майбутнє.

81. А) Вираз “добро має бути з кулаками” я вважаю правильним.

Б) Навряд чи правильний вираз “добро має бути з кулаками”.

82. А) Я думаю, недоліки людей значно помітніші, ніж їхні чесноти.

Б) Чесноти людини побачити значно легше, ніж її недоліки.

83. А) Інколи я боюся бути самим собою.

Б) Я ніколи не боюся бути самим собою.

84. А) Я намагаюся не згадувати про свої минулі неприємності.

Б) Час від часу я схильний повертатися до спогадів про минулі невдачі.

85. А) Я вважаю, що метою життя повинно бути щось значне.

Б) Я зовсім не вважаю, що метою життя неодмінно повинно бути щось значне.

86. А) Люди прагнуть того, щоб розуміти і довіряти одна одній.

Б) Замикаючись в колі власних інтересів, люди не розуміють оточуючих.

87. А) Я намагаюся не бути “білою вороною”.

Б) Я дозволяю собі бути “білою вороною”.

88. А) В довірливій бесіді люди, зазвичай, щирі.

Б) Навіть в довірливій бесіді людині важко бути щирою.

89. А) Буває, що я соромлюсь виявляти свої почуття.

Б) Я ніколи цього не соромлюсь.

90. А) Я можу робити щось для інших, не вимагаючи, щоб вони це оцінили.

Б) Я маю право очікувати від людей, що вони оцінять те, що я для них роблю.

91. А) Я виявляю свою приязнь до людини незалежно від того, чи взаємна вона.

Б) Я рідко виявляю свою приязнь до людини, не бувши впевненим, що вона взаємна.

92. А) Я думаю, що в спілкуванні потрібно відкрито виявляти своє невдоволення іншими.

Б) Мені здається, що в спілкуванні люди повинні приховувати взаємне невдоволення.

93. А) Я приймаю наявність протиріч в самому собі.

Б) Внутрішні протиріччя знижують мою самооцінку.

94. А) Я прагну відкрито висловлювати свої почуття.

Б) Думаю, що у відкритому прояві почуттів завжди є елемент нестриманості.

95. А) Я впевнений в собі.

Б) Не можу сказати, що я впевнений в собі.

96. А) Досягнення щастя не може бути головною метою людських стосунків.

Б) Досягнення щастя – головна мета людських стосунків.

97. А) Мене люблять, тому що я цього заслуговую.

Б) Мене люблять, тому що я сам здатен любити.

98. А) Нерозділене кохання здатне зробити життя нестерпним.

Б) Життя без кохання гірше, аніж нерозділене кохання в житті.

99. А) Якщо розмова не вдалася, я спробую побудувати її інакше.

Б) Зазвичай розмова не складається через неуважність співрозмовника.

100. А) Я намагаюся справити на людей гарне враження.

Б) Люди бачать мене таким, який я насправді.

Ключ № 1

Прагнення до самоактуалізації виявляється такими пунктами тесту:

1. Б	16. Б	31. Б	46. Б	61. А	76. А	91. А
2. А	17. Б	32. А	47. А	62. Б	77. Б	92. А
3. Б	18. А	33. Б	48. А	63. Б	78. Б	93. А
4. Б	19. Б	34. Б	49. Б	64. Б	79. Б	94. А
5. Б	20. Б	35. А	50. Б	65. Б	80. А	95. А
6. Б	21. А	36. Б	51. Б	66. Б	81. Б	96. Б
7. А	22. Б	37. Б	52. А	67. Б	82. Б	97. Б
8. Б	23. Б	38. Б	53. А	68. Б	83. Б	98. Б
9. А	24. Б	39. А	54. Б	69. А	84. А	99. А
10. А	25. А	40. Б	55. Б	70. Б	85. А	100. Б
11. А	26. Б	41. А	56. Б	71. Б	86. А	
12. Б	27. А	42. А	57. Б	72. А	87. Б	
13. А	28. А	43. Б	58. А	73. А	88. А	
14. Б	29. Б	44. А	59. А	74. Б	89. Б	
15. А	30. А	45. А	60. Б	75. А	90. А	

Оціночна шкала

Кількість збігів відповідей з ключем № 1 визначає загальний рівень самоактуалізації особи у відсотках.

Ключ № 2

Окремі шкали опитувача САМОАЛ подані в таких пунктах:

1. *Орієнтація в часі*: 1. Б, 11. А, 17. Б, 24. Б, 27. А, 36. Б, 54. Б, 63. Б, 73. А, 80. А.

2. *Цінності:* 2. А, 16. Б, 18. А, 25. А, 28. А, 37. Б, 45. А, 55. Б, 61. А, 64. Б, 72. А, 81. Б, 85. А, 96. Б, 98. Б.

3. *Погляд на природу людини*: 7. А, 15. А, 23. Б, 41. А, 50. Б, 59. А, 69. А, 76. А, 82. Б, 86. А.

4. *Потреба в пізнанні*: 8. Б, 24. Б, 29. Б, 33. Б, 42. А, 51. Б, 53. А, 54.Б, 60. Б, 70. Б.

5. *Креативність (прагнення до творчості):* 9. А, 13. А, 16. Б, 25. А, 28. А, 33. Б, 34. Б, 43. Б, 52. А, 55. Б, 61. А, 64. Б, 70. Б, 71. Б, 77. Б.

6. *Автономність*: 5. Б, 9. А, 10. А, 26. Б, 31. Б, 32. А, 37. Б, 44. А, 56. Б, 66. Б, 68. Б, 74. Б, 75. А, 87. Б, 92. А.

7. *Спонтанність*: 5. Б, 21. А, 31. Б, 38. Б, 39. А, 48. А, 57. Б, 67. Б, 74.Б, 83. Б, 89. Б, 91. А, 92. А, 94. А.

8. *Саморозуміння*: 4. Б, 13. А, 20. Б, 30. А, 31. Б, 38. Б, 47. А, 66. Б, 79. Б, 93. А.

9. *Аутосимпатія*: 6. Б, 14. Б, 21. А, 22. Б, 32. А, 40. Б, 49. Б, 58. А, 67.Б, 68. Б, 79. Б, 84. А, 89. Б, 95. А, 97. Б.

10. *Контактність*: 10. А, 29. Б, 35. А, 46. Б, 48. А, 53. А, 62. Б, 78. Б, 90. А, 92. А.

11. *Гнучкість в спілкуванні*: 3. Б, 10. А, 12. Б, 19. Б, 29. Б, 32. А, 46. Б, 48. А, 65. Б, 99. А.

Оціночна шкала

Результат 0-5 балів свідчить про низький рівень досягнень за даною шкалою, показник 5-10 балів – середній рівень розвитку, 10-15 балів – високий рівень самоактуалізації.

Примітка. Шкали 1, 3, 4, 8, 10 і 11 мають по 10 пунктів, а інші – по 15. Для того, щоб можна було порівняти отримані результати, кількість балів за цими шкалами слід помножити на 1,5. Можна одержати результат у відсотках: 15 балів (максимум за кожною шкалою) – 100%, а число набраних балів – Х%.

Додаток Б

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса складається з 41 питання, на які потрібно відповісти "ТАК" або "НІ":

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу па всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні поспіль немає діла, я втрачаю спокій.
6. Y деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Але відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, то йотом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. Y процесі роботи я потребую невеликих паузах для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. Y мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Треба покладатися тільки на самого себе.

22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.

23. Завжди, коли мені треба буде виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.

24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.

26. Коли я розташований до роботи, я роблю се краще і кваліфікованішими, ніж інші.

27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.

28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.

29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.

30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.

31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.

32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.

33. Безглуздо протидіяти волі керівника.

34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.

35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.

36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.

37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає великі результати, ніж роботи інших.

38. Багато чого, за що я беруся, що не доводжу до кінця.

39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.

40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положенню.

41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я йду аж до крайніх заходів.

Ключ. Ви отримали по 1 балу за відповіді "Так" на наступні питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9,10, 14,15, 16,17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Ви також отримали по 1 балу за відповіді "Ні" на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38,

39. Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються. Підрахуйте суму набраних балів.

Результат:

- Від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху;
- Від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації до успіху;
- Від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації;
- Понад 21 бали: занадто високий рівень мотивації до успіху.

Додаток В

Методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса

Вона складається зі списку слів з 30 рядків, по три слова в кожному рядку. У кожному рядку необхідно вибрати одне з трьох слів, що найбільше точно характеризує опитуваного.

Таблиця В.1

Таблиця варіантів відповідей для опитувальника "Методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса"

№ п/п	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
1	Сміливий	Пильний	Заповзятливий
2	Лагідний	Нерішучий	Впертий
3	Обережний	Рішучий	Песимістичний
4	Непостійний	Безцеремонний	Уважний
5	Нерозумний	Боягузливий	Нерозважливий
6	Спритний	Жвавий	Передбачливий
7	Холоднокровний	Поміркований	Завзятий
8	Стрімкий	Легковажний	Полохливий
9	Нерозважливий	Манірний	Непередбачливий
10	Оптимістичний	Добросовісний	Уважний
11	Меланхолійний	Невпевнений	Нестійкий
12	Боягузливий	Недбалий	Схвильований
13	Нерозважливий	Тихий	Полохливий
14	Уважний	Нерозумний	Сміливий
15	Розсудливий	Швидкий	Мужній
16	Заповзятливий	Обережний	Передбачливий
17	Схвильований	Розсіяний	Нерішучий
18	Малодушний	Необережний	Безцеремонний
19	Лякливий	Нерішучий	Нервовий
20	Відповідальний	Відданий	Авантюрний
21	Передбачливий	Жвавий	Відчайдушний
22	Приборканий	Байдужий	Недбалий
23	Обережний	Безтурботний	Терплячий
24	Розумний	Турботливий	Хоробрий
25	Завбачливий	Безстрашний	Добросовісний
26	Поспішний	Лякливий	Безтурботний

27	Розсіяний	Нерозважливий	Песимістичний
28	Обачний	Розсудливий	Заповзятливий
29	Тихий	Неорганізований	Боязкий
30	Оптимістичний	Пильний	Безтурботний

Ключ. Ви отримуєте по одному балу за наступні вибори, наведені в ключі (перша цифра - перед дефісом - означає порядковий номер питання, друга цифра - після дефіса - порядковий номер відповіді. Наприклад. 1-2 означає, що слово, яке отримало один бал в першому рядку у другому стовпці, - "пильний"). Інші вибори балів не отримують.

1-2, 2-1, 2-2, 3-1,3-3, 4-3, 5-2, 6-3, 7-2. 7-3, 8-3, 9-1, 9-2, 10-2, 11-1, 11-2, 12-1,

12-3, 13-2, 13-3, 14-1, 15- 1, 16-2, 16-3, 17-3, 18-1, 19-1, 19-2, 20-1, 20-2, 21-1, 22-1, 23-1, 23-3, 24-1, 24-2, 25-1, 26-2, 27-3, 28-1, 28-2, 29-1, 29-3, 30-2.

Результат. Чим більша сума отриманих балів, тим вище рівень мотивації до уникнення невдач, до захисту.

- Від 0 до 10 балів: низька мотивація до захисту; від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації;
- Від 17 до 20 балів: високий рівень мотивації;
- Понад 20 балів: занадто високий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту.

Додаток Д

Оцінка комунікативних та організаторських схильностей (КОС)

Опитувальник складається з 40 питань, на які потрібно відповісти "ТАК" або "НІ".

Питання:

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, заподіяне вам ким - то з ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що вам приємніше і простіше проводити час з книгами або за будь - якими іншими заняттями, ніж з людьми?
8. Якщо виникли будь - які перешкоди в здійсненні ваших намірів, то чи легко ви відступаєте від них?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за вас за віком?
10. Чи любите ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко ви включаєтеся в нову для вас компанію?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви домагатися, щоб ваші товариші діяли відповідно з вашою думкою?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?

16. Чи правда, що у вас не буває конфліктів з товаришами з - за невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас оточуючі люди, хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви почуття утруднення, незручності, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих вам людей?
28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не дуже важко внести пожвавлення в малознайому вам компанію?
30. Чи приймаєте ви участь у громадській роботі в школі?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайому компанію?
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?

35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить впевнено і спокійно, коли доводиться говорити що - небудь великій групі людей?

36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?

37. Чи правда, що у вас багато друзів?

38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?

39. Чи часто ви стривожились відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?

40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Таблиця Д.1

Дешифратор до методики КОС

Схильності	**Відповіді**	
	Позитивні	Негативні
Комунікативні	Номери питань першого рядка	Номери питань третього рядка
Організаторські	Номери питань другого рядка	Номери питань четвертого рядка

Рівні комунікативних і організаторських схильностей:

Сума балів 1-4 – рівень дуже низький.

Сума балів 5-8 – рівень низький.

Сума балів 9-12 – рівень середній.

Сума балів 13-16 – рівень високий.

Сума балів 17-20 – рівень найвищий.

Сума балів 1-4 говорить про низький рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Сума балів 5-8 говорить про комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Такі люди не прагнуть до спілкування,

вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчувають себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Сума балів 9-12 характеризує середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Такі особистості прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібно подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості.

Сума балів 13-16 свідчить про високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Люди не губляться у нових обставинах, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

Сума балів 17-20 – вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей. Це свідчить про те, що у таких людей сформована потреба в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поводять себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і домагаються прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі і натхненні у діяльності.