

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА
В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

Студентки 2-го курсу, 2м групи,
спеціальності 053 «Психологія»
спеціалізації «Психологія»

*підпис
студента*

Макогонова
Анастасія Михайлівна

Науковий керівник
канд. психол. наук,
доцент

*підпис
керівника*

Миронець Сергій
Миколайович

Науковий консультант
канд. психол. наук

*підпис
консультанта*

Кушніренко Катерина
Олегівна

Гарант освітньої програми
доктор психол. наук
професор

*підпис
керівника*

Корольчук Валентина
Миколаївна

Київ 2019 рік

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	4
<u>ВСТУП</u>	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПРОЕКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1. Ретроспективний аналіз теорій дослідження лідерського потенціалу особистості	9
1.2. Психологічні особливості прояву лідерства у фахівців торговельної сфери	11
Висновки до 1 розділу	18
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЯВУ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОЕКТІВ.....	20
2.1. Організація дослідження, форм і методи його реалізації та характеристика досліджуваних груп	20
2.2. Психологічні особливості прояву соціально-психологічних чинників, що впливають на процес реалізації торговельних проектів	25
2.3. Психологічні складові успішності особистості лідера в умовах реалізації торговельних проектів та їх характеристика	37
Висновок до 2 розділу	42
РОЗДІЛ ІІІ. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОЕКТІВ	44
3.1. Тренінг як ефективна форма впливу на розвиток навичок лідерського потенціалу особистості.....	44
3.2. Порівняльний аналіз ефективності застосування тренінгової програми «Психологічний тренінг формування лідерства в реалізації торговельних проектів».....	50
Висновки до 3 розділу	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	73

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗВО	-	Заклад вищої освіти
ТП	-	Торгові проекти
СПТ	-	Соціально-психологічний тренінг
РСК	-	Рівень суб'єктивного контролю
ПД	-	Проектна діяльність
КОС	-	Комунікативні та організаторські здібності

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Українське суспільство все більше усвідомлює, що лідери бізнесу є однією з дійових сил, яка здатна вивести економіку України з кризи та сприяти її подальшому розвитку. Для психологічної науки сфера торгівлі розглядається як один із видів професійної діяльності соціальних груп, такий як політика, спортивна діяльність, військова сфера, винахідницька діяльність тощо. Кожна людина може знайти в бізнесі свої інтереси, досягти життєво важливих цілей, значущих результатів, отримати задоволення активності й амбіцій. В торгівлі, як і в будь-якій іншій професійній діяльності, люди, що володіють різними здібностями й різним рівнем професіоналізму, досягають різного рівня успішності. Це означає також і те, що для ефективної бізнес-діяльності необхідно підбирати відповідних фахівців, яким можна і необхідно безперервно навчатися.

У більшості розвинутих країн світу все більшого розповсюдження набуває проектний менеджмент. Його особливість полягає в тому, що операційний цикл підприємства можна розбити на окремі проекти з чітко визначеними параметрами: мета, рівень якості, тривалість, вартість, виконавці. Завдяки спеціальним технологіям управління проектами (календарне планування, проектний аналіз, управління якістю, бюджетування, контроль за методом освоєного обсягу) забезпечується виконання робіт чітко в строки, в межах бюджету (або з економією), дотримуються вимоги щодо якості продукції, виключаються непродуктивні витрати тощо.

XXI століття ознаменоване інтенсивними інтеграційними процесами, зміною соціальних та економічних стандартів, що обумовило інтерес багатьох науковців до вивчення методологічних та практичних питань розвитку лідерського потенціалу особистості, оскільки він відіграє ключову роль в успішності ведення будь-якої діяльності, у тому числі бізнесу, торгівлі, державного управління тощо.

Із безлічі характеристик, що складають людський потенціал і суттєво впливають на ефективність соціально-економічної діяльності, здебільшого

науковці виділяються такі, як освіта, здоров'я, професійні навички, мобільність, підприємливість, творчі здібності.

Загальні проблеми лідерства досить повно проаналізовано у класичних працях соціальних психологів К. Абульханової-Славської [1], Г. Лебона [62], К. Левіна [102], Р. Ліппіта, Р. Уайта, А. Петровського, Б. Паригіна [85]. Окремі проблеми лідерства ґрунтовно вивчено у дослідженнях з менеджменту. Так, проблема трансформаційного лідерства добре проаналізована в рамках моделі Б. Аволліо та Б. Басса, динамічне лідерство аналізують С. Бушуєв та В. Морозов, моделі ситуаційного лідерства – П. Херсі та К. Бланшер [15].

Проблему мотивації лідерства розглянуто з точки зору теорії ієрархії потреб А. Маслоу [47], двофакторної теорії Ф. Герцберга, трихотомії потреб Д. Макклелланда, теорії Х та теорії Y Д. Макгрегора, моделі Р. Лайкерта, управлінської решітки Блейка-Мутон [с 45].

Серед робіт, які внесли відчутний внесок у розробку наукових основ дієвої кадрової політики, ефективного управління персоналом слід відзначити дослідження таких вітчизняних і зарубіжних науковців: М. Альбера, С. Бандури, Г. Бекера, Н. Гаузнера, В. Геєця, П. Друкера, І. Заславського, М. Мескона, Дж. Обер-Кріє, С. Пирожкова, Ф. Хедоурі, М. Чумаченка, Г. Щокіна та інших [6; 49; 69; 124].

Процес проектування як вид професійної діяльності достатньо повно висвітлений в інженерній психології: загальна організація проектування (В. Гаспарський, Є. Григор'єв, В. Горохов, Ф. Ханзен та ін.); дослідження психологічних особливостей проектно-конструкторської діяльності (С. Василейський, А. Добряков, В. Моляко) та ін. [с 16; 30; 47; 97].

Не дивлячись на велику кількість теоретичних і експериментальних досліджень, значні питання проблеми лідерства в умовах реалізації бізнесових проектів потребують подальшого дослідження і уточнення. Зважаючи на високу актуальність даної проблеми темою дипломної роботи обрано *«Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації торговельних проектів»*.

Об'єкт дослідження: лідерство в торговельних проектах.

Предмет дослідження: психологічні особливості формування лідерського потенціалу фахівців у реалізації торговельних проектів.

Мета дослідження: за результатами наукових підходів до проблеми формування лідерського потенціалу особистості з'ясувати особливості прояву лідерства у фахівців торговельної сфери, визначити основні чинники, що впливають на його успішність та розробити «Психологічний тренінг формування лідерства в реалізації торговельних проектів». За результатами застосування тренінгу обґрунтувати його ефективність та доцільність застосування.

Зазначена мета передбачає виконання наступних **завдань:**

1. Здійснити теоретичний аналіз поглядів вітчизняних та зарубіжних дослідників на проблему прояву психологічних особливостей лідерства в умовах реалізації торговельних проектів.

2. Виявити психологічні компоненти структури лідерства в торговельному проектуванні.

3. Розробити «Психологічний тренінг формування лідерства в реалізації торговельних проектів» та за результатами емпіричного дослідження обґрунтувати доцільність його застосування.

Методологічну та теоретичну основу дослідження складають: діяльнісний підхід О. М. Леонтьєва, Л. Ніколова, соціально-психологічні теорії малих груп (Я. Коломінський, Р. Кричевський, К. Рудестам), теорії ролей (Д. Морено, Р. Мертон, Т. Парсонс), поведінкові теорії (А. Бандура, Б. Скіннер, Д. Уотсон), проблема лідерства в різних сферах життєдіяльності (Б. Аволіо, Б. Басс, К. Бланшер, С. Бушуєв, В. Морозов, П. Херсі), психологічні характеристики спільноти (В. Васютинський), методологічні та методичні аспекти теорії та практики використання психологічних тренінгів (І. Вачков, Л. Петровська, Ю. Швалб, Т. Яценко та ін.).

Апробація роботи здійснена на засіданні кафедри і «Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації торговельних проєктів» опублікована у «Збірнику наукових праць 2019 магістрів заочного відділення».

Методи дослідження. Для виконання вказаних завдань під час написання дипломної роботи було використано **комплекс методів**, який включав: а) теоретичні: аналіз психолого-педагогічної літератури з окресленої теми, порівняння, класифікація та узагальнення; б) емпіричні: спостереження, анкетування, бесіди, тести, аналіз продуктів діяльності, якісний та кількісний аналіз даних опитування, психологічний експеримент та обробка його результатів.

Для вивчення психологічних особливостей лідерства в торговельних проєктах було відібрано методики: 16 факторний опитувальник Р.Кеттела, опитувальник «Локус контролю» – для визначення обсягу особистісного контролю над подіями життя; методика діагностики комунікативної установки (за В. Бойком) – для встановлення загального рівня комунікативної толерантності та рівня толерантності за окремими показниками – неприйняття індивідуальності іншого, використання себе як еталона, нетерпимість до особистісного дискомфорту партнера по спілкуванню; методика КОС – для визначення рівня комунікативних і організаторських здібностей; методика Г.Айзенка ЕРІ – для вивчення індивідуально-психологічних рис особистості: нейротизму, екстра-, інтроверсії, типу темпераменту, тест Холла, – для визначення емоційного інтелекту.

Емпіричною базою дослідження було визначено менеджерів середнього та вищого рівня, які проходили тестування в ООО «Грозбер Україна».

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (128 найменувань), 9 таблиць, 22 рисунка та 9 додатків. Основний зміст роботи викладений на 55 сторінках, загальний обсяг роботи становить 97 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПРОЕКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Ретроспективний аналіз теорій дослідження лідерського потенціалу особистості

У сучасний період лідерство внаслідок значного накопичення матеріалів емпіричних досліджень і відсутності чітко обґрунтованих інтегральних закономірностей стало типовою екстра проблемою для кожної гуманітарної науки. Для її належного вирішення в сучасний період потрібне залучення досягнень таких наук, як філософія, синергетика, психосинергетика, психологія, етологія, нейромолекулярна біологія, соціальний менеджмент та інших.

Серед зарубіжних фахівців, які займалися темою ситуаційного лідерства, можна виділити Р. Танненбаума, І. Вешлера, Ф. Масарика, П. Друкера, Ф. Фідлера, В. Врума, Ф. Йеттона, М. Мескона, П. Херсея і К. Бланшарда, Т. Мітчелла і Р. Хауса. Щодо вітчизняних вчених, які зробили свій внесок у розвиток теорії лідерства, найяскравішим прикладом є В. Веснін, О. Виханський, В. Лозниця, О. Наумов, Ф. Хміль. Аналіз соціально-психологічної вітчизняної і зарубіжної літератури з проблем лідерства засвідчив, що існують різноманітні точки зору щодо сутності цього поняття і підходів до його дослідження. Проте, кожен дослідник виокремлює лише один з аспектів лідерства.

На підставі наукових досліджень було сформульовано основні теоретичні напрями визначення значущих факторів ефективного лідерства:

- 1) суб'єктивно-психологічний, згідно з яким лідер є особистістю з відповідними соціально-психологічними якостями, тобто лідер трактується як біопсихологічне явище, без урахування соціально-економічної зумовленості;

2) функціонально-ситуаційний, який стверджує, що лідерство виникає як відповідь на потребу ситуації; за такого підходу зменшується роль активності особистості й до уваги не беруться особистісні риси, але поява лідера пояснюється як результат місця, часу та обставин;

3) інтегрований напрям, згідно з яким лідерство є процес організації міжособистісних відносин у групі. На характер лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних: якості лідера, якості послідовників чи відомих і характер ситуації, в якій виявляється лідерство.

Таким чином, аналіз робіт, присвячених проблемі лідерства, дозволив нам прийти до висновку про те, що лідер - це член групи з найвищим соціометричним статусом, найбільш авторитетна особистість, за якою визнається центральна роль при прийнятті групових рішень і організації спільної діяльності [85, с 340].

У цьому контексті «лідерський потенціал» розглядається нами як особлива якість, яка забезпечує і визначає ефективність здійснення діяльності особистості в конкретних об'єктивних умовах, з метою завоювати авторитет у підлеглих через свій особистісний і діловий ресурси. Однак безліч робіт зарубіжних дослідників (П. Друкер, Р.Ділтс, Р.Перо, Дж. Рон, Х. Сільва, М. Фішер, А. Залізняка та ін.), присвячених соціальному портрету сучасного лідера, переконують нас в тому, що лідер не тільки «змушує інших робити те, що він хоче, так, щоб вони думали, ніби самі хочуть робити це », але і прагне бути першим у всьому, постійно самовдосконалюючись і прагнучи розкрити всі свої таланти і здібності в найбільшій мірі.

У науковій літературі виділяють різні види «потенціалу»: лідерський, творчий, науковий, дослідницький, освітній і ін.

Описуючи біографію і аналізуючи успіхи і досягнення таких видатних підприємців, як У. Дісней, Г. Форд, Б. Гейтс, М. Бауер, Дж. Уелч, М. Деллі і інших, лідером можна назвати людину, яка «побудувала себе сама». Американський філософ Джим Рон пише: «Справжні лідери в сім'ї або в роботі залучають талантом, досвідом і можливостями, які у них є. Лідерами просто

стають, якщо у вас є бажання, хтось, помітивши це, захоочує вас, дає вам можливість самореалізації, отже, ви зможете реалізувати свої здібності». Також в роботах цих зарубіжних авторів ми знаходимо цілий ряд якостей, здібностей і умінь, якими повинен володіти лідер для постійного успіху у всіх сферах: харизматичність, ентузіазм, цілеспрямованість, амбітність, взаємоповага, рішучість, віра в свої сили, лояльність, гумор, дружелюбність, пунктуальність, делікатність, самокритичність, здатність завжди виконувати свої обіцянки, здатність ефективно і переконливо спілкуватися, здатність знаходити компроміс і мотивувати колег, здатність адаптуватися до будь-якому середовищі, вміння передбачати майбутні перспективи, вміння отримувати необхідні відомості з інформаційних потоків.

1.2. Психологічні особливості прояву лідерства у фахівців

Питаннями лідерства та лідера займався відомий німецький соціолог, економіст і правознавець XIX ст. М. Вебер, який запропонував типологію лідерства, за якою виділив такі три типи:

- Традиційне лідерство, яке ґрунтується на вірі у святість традицій, звичаїв. Авторитет лідера традиційний і часто передається у спадок. Так, старший син монарха після його смерті сам стає монархом;
- Раціонально-легальне лідерство ґрунтується на вірі в законність існуючого порядку, його «розумність». Раціонально-легальний лідер приходить до влади на основі існуючих у суспільстві законів та інших правових норм. Він, як правило, обирається на керівну посаду в ході демократичних виборів. Відсторонення від посади легального лідера також відбувається на основі чинного законодавства.
- Харизматичне лідерство ґрунтується на вірі в особливі якості індивіда, які привабливі для народу. У ролі харизми можуть виступати такі якості, як мужність, рішучість, близькість лідера до народу та ін. У баченні народу харизматичний лідер – це лідер-напівбог, пророк, який все знає і все може.

Такий тип лідера з'являється, як правило, в кризові періоди розвитку суспільства [110 с 64-65].

Західні політологи виділяють три основні компоненти ефективного лідерства: індивідуальні риси лідера, ресурси або інструменти, якими він володіє; ситуацію, в якій він діє і яка впливає на його політичну поведінку [89 с 7].

Діяльність лідера є специфічною сферою його професійної активності і полягає в прагненні, за допомогою важелів політичної влади і особистого авторитету, практично реалізувати свої власні та групові інтереси, досягти поставленої мети, що була проголошена в задекларованій програмі, а це, в свою чергу, дасть можливість вирішити актуальні суспільні проблеми. Специфіка функціонування лідера визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів. Так, до зовнішніх факторів відноситься національно-історична ситуація, у якій здійснює свою діяльність політичний лідер (політичний режим і політична культура країни). До внутрішніх відносять: психологічні характеристики і стиль поведінки політичного лідера [10, с 8].

Важливими критеріями професіоналізму діяльності лідера виступають: здатність впливати на сучасні соціально-політичні і економічні процеси в суспільстві, політичну культуру різних соціальних груп, ефективно будувати управлінську вертикаль; рівень і обсяг професійних політичних знань; ступінь опанування професійними навичками і вміннями; специфіка професійної політичної позиції лідера; стиль політичної діяльності лідера як система індивідуальних підходів і способів розв'язання завдань політичної діяльності, формування комунікативних взаємозв'язків у соціальному середовищі; вміння формувати і підтримувати внутрішню організаційну культуру своєї команди. Саме така діяльність лідера характеризується як професійна [8, с 10-11].

Для успішної реалізації своєї програми, лідер, насамперед, повинен завоювати довіру мас та їх авторитет. Інтереси суспільства вимагають від лідерів не тільки чітко сформульованих програм перетворень, але і бачення їх наслідків як позитивного, так і негативного характеру. Головним змістом

професійної діяльності лідерів є їх участь в здійсненні державної влади в сучасному суспільстві. Для того, щоб процес ухвалення державних рішень був гармонійним, узгоджувався з інтересами мас і цілями суспільного розвитку, діяльність лідерів повинна бути, перш за все, професійною [82, с 10]. На даний час політична культура українських громадян є перехідною від підданської до активістської, для якої характерний стан розгубленості та соціальна пасивність, а це є підґрунтям для маніпулювання. Адже там де люди займають активну позицію, мають високу політичну культуру – менше можливостей для маніпуляції через різні політичні технології.

Умови для розвитку лідерського потенціалу (або їхня відсутність) часто визначаються історичними факторами. «Для України, в якій лідерство традиційно реалізовувалося зверху, характерними є вертикальні структури», - говорить Шив Хемка, який очолює інвестиційну компанію SUN Group у Росії. Таке «ієрархічне» ставлення до лідерства склалося значною мірою під впливом командно-адміністративної системи й збереглося згодом, оскільки капіталісти, що з'явилися, прагнули тримати свої підприємства під твердим контролем. «У результаті в Україні домінує тип лідерства, що визначається значною концентрацією влади в руках власника», - пояснює Хемка.

Однак останнім часом модель лідерства в Україні змінюється. Почасти це відбувається під впливом транснаціональних корпорацій, таких як Nestle, Procter&Gamble тощо, що приносять в Україну нову ділову культуру. Підключаються й українські компанії: «Щоб вивести свої організації на інший рівень розвитку, великий бізнес залучає до компаній нове покоління керівників, у тому числі менеджерів-іноземців», - говорить фінансист. З появою нових менеджерів у компаніях колишніх радянських республіках корпоративна культура в цих країнах буде все більше наближатися до західної, що припускає культивування лідерства на всіх рівнях організації.

Компанії можуть по-різному допомогти співробітникам розвинути свої лідерські якості, наприклад, заохочуючи їх вивчати біографії відомих керівників, уважно спостерігати за лідерами, з якими вони зіштовхуються по

роботі, постійно вчитися, шукати власний шлях до вдосконалювання. Напевно, найважливіше, що можуть компанії, це в такий спосіб направляти людей, щоб вони не боялися виходити зі звичної їм «зони комфорту» й братися за вирішення нових завдань.

Ш. Хемка з оптимізмом дивиться на майбутнє культури лідерства в Україні. «В Україні з'являється багато молодих підприємців і менеджерів, добре освічених, активних, які вміють працювати в команді, - говорить він. - Незабаром тут явно не буде недоліку в талановитих лідерах». Хоча всі співробітники можуть проявляти лідерські навички, звичайно ж менеджери середньої ланки й рядові співробітники будуть це робити для досягнення інших цілей та іншими способами, ніж генеральний директор і вище керівництво. Зрозуміло, що вплив менеджера середнього ланки й високопоставленого керівника на вибір стратегічного напрямку розвитку компанії буде принципово різним. Однак будь-який співробітник може домогтися того, щоб його вплив на компанію був відчутним. Лідерство на нижніх щаблях ієрархії ми розуміємо широко: воно може проявлятися в умінні організувати робочий процес залежно від важливості завдань і часу, необхідного на їхнє виконання, в умінні переконувати людей домагатися поставлених цілей і влагоджувати конфлікти. Співробітники із здібностями лідерів дуже потрібні, адже завдяки їм забезпечується успішне функціонування компанії на всіх рівнях [121, с 129-137].

Бажано, щоб усі співробітники мали якості, обов'язкові для керівника вищої ланки:

- мали сильний характер;
- були чесними, рішучими, виконавчими;
- уміли мислити стратегічно;
- могли спілкуватися з людьми й переконувати їх.

Однак ці якості по-різному проявляються й впливають на діяльність усієї компанії: чим «камерніше» - тим нижча посада співробітника. Схожість і відмінність вищих керівників і менеджерів середньої ланки дуже наочно

проявляється в такій сфері, як PR - «зв'язки із громадськістю». Завдання керівників вищого рівня - доносити суть загальної стратегії компанії до інвесторів, біржових аналітиків, політиків, а в самій компанії - до персоналу. Тому вони повинні вміти легко спілкуватися в будь-якій обстановці й у будь-якій формі.

Стосовно менеджерів середньої ланки, то їм майже не доводиться зустрічатися з політичними лідерами або фінансовими аналітиками. Їх публічний імідж не має значення, оскільки, за правило, вони спілкуються тільки з невеликою кількістю колег у самій компанії. Основним якостями лідера є уміння подати себе, ясно й переконливо викладати думки, прагнути до реалізації ініціативи.

Лідери усвідомлюють внесок власної діяльності в спільну справу. Вони цікавляться принципами роботи всієї організації, спостерігають за тим, як різні підрозділи взаємодіють заради досягнення кращих результатів. Лідери ставлять чітку мету розвитку бізнесу й намагаються надихати тих, з ким працюють.

Дійсні лідери рідко бувають задоволені досягнутим. Вони постійно думають про те, як працювати краще. Менеджери середньої ланки й інші працівники також можуть проявляти лідерські якості.

Це означає пропонувати нові ідеї й нові напрями тим, хто посідає вищі посади. Лідерство не визначається кількістю підлеглих. Потреба допомагати організації рухатися у правильному напрямі - от що таке лідерство.

Людям, які хочуть розвинути лідерські навички, потрібно розширювати свій життєвий досвід. Чим впевненішим у собі стає керівник, тим більше обов'язків він бере на себе, і в якийсь момент стає зрозуміло, що необхідно готувати собі спадкоємця. «Хоча це один із прямих обов'язків керівників, вони дуже рідко роблять це, - зауважує Хендфілд-Джонс. - Чомусь багато хто помилково вважає, що шукати й вирощувати таланти повинні винятково фахівці департаменту менеджменту персоналу».

У багатьох великих компаній є офіційно затверджені програми підготовки керівників, і вони, на перший погляд, досить ефективні. Але

співробітникам, які хотіли б згодом зайняти керівні пости й для яких важливо, щоб у компанії оцінили їхні лідерські якості, не треба покладати занадто великі сподівання на ці програми.

«Відомо, якщо Ви хочете утримати талановитих молодих керівників, потрібно дати їм можливість зростати й розвиватися, - говорить Каммінгс. - У більшості західних компаній наразі розроблені програми підготовки керівників, але наскільки серйозно до них там ставляться - інше питання. Самого факту існування програм недостатньо. Відомо, що вони далеко не завжди приносять бажаний результат. І напевно, найкраще здібності ваших співробітників будуть розвиватися неформальним шляхом».

Юсім відзначає, що співробітники, які перебувають на нижніх і середніх щаблях службових сходинок, часто пручаються й навіть обурюються, коли на них покладають керівні функції. Вважається, що керувати повинні ті, хто посідає більш високі посади, адже на рядовій посаді за це не платять.

Роберт Фелтон, директор офісу McKinsey у Сіетлі, нагромадив чималий досвід, навчаючи менеджерів проблемам управління змінами та перетвореннями. Він відзначає, що компанії, які хочуть удосконалити свою роботу, часто зіштовхуються з опором менеджерів середньої ланки: вони не тільки не сприяють реформам, але навіть перешкоджають їм - не свідомо, а просто через інертність мислення та явного небажання думати й діяти по-новому. Як не дивно, але якщо в ході програми змін виникає проблема і її необхідно вирішити, то часто керівники вищої ланки й рядові службовці з їхніми безпосередніми начальниками швидко знаходять взаєморозуміння, минаючи середню ланку управління.

«Менеджери середньої ланки блокують багато ініціатив обох сторін, - говорить Фелтон. - Генеральний директор намагається змінити ситуацію зверху, рядові службовці - знизу, а менеджери середньої ланки припиняють усі ці спроби. Саме вони найчастіше виявляються супротивниками серйозних змін».

На думку Фелтона, щоб уникнути цього, компанії повинні знати, що менеджери середньої ланки бувають двох типів. Менеджерів першого типу не цікавить кар'єра, і в них немає відповідних задатків, але вони відіграють важливу роль у компанії, оскільки мають великий досвід і досконало знають свою справу. Менеджери другого типу - це люди, які прагнуть зробити кар'єру і які, ймовірно, колись займуть вищі посади в організації.

Компаніям потрібні менеджери обох типів, але як перші, так і другі можуть перешкоджати змінам, якщо це буде не в їхніх інтересах. І які б реформи не затіяло керівництво, треба створити особливу робочу групу, в яку ввійдуть і рядові співробітники, що вважають реформи необхідними. Ці співробітники повинні звітувати безпосередньо перед вищим керівництвом, а не менеджерам середньої ланки - хоча б доти, доки завдання не буде виконано. Потрібно налагодити партнерські стосунки між керівництвом і рядовими працівниками й надати їм відповідні повноваження. Якщо вони будуть працювати на менеджерів середньої ланки, у них не буде ніяких повноважень. Гарні плоди може принести й усунення середнього рівня керування - цю «операцію» у свій час блискуче провів у General Electric Джек Уелч.

Менеджери середньої ланки, що вітають зміни, проявляють свої лідерські якості тим, що подають приклад колегам і безпосереднім підлеглим. Крім того, вони підвищують свої шанси на кар'єрне просування.

У міру набуття досвіду лідерства багато хто починає розуміти, що вміння вести за собою інших потрібно втілювати в складніші форми й не варто діяти занадто прямолінійно. «Потрібно виробити власний стиль управління й надихати людей своїми ідеями, - говорить Хендфілд-Джонс. Потім Вам потрібно конкретизувати ці ідеї й сформулювати основні цінності корпоративної культури. Крім того, Ви повинні розуміти, що підзвітні Вам керівники самі відмінно управляють своїми підлеглими (це розуміння дуже важливо розвивати в собі, хоча це й непросто). У такий спосіб Ви поширюєте свій вплив за рамки безпосереднього оточення й дієте поволі».

У своїй книзі «Воля до лідерства» (The Will to Lead) Марвін Бауер, один із засновників McKinsey і багаторічний глава компанії, закликає керівників бачити своє призначення не в тому, щоб давати команди й стежити за їхнім виконанням, - адже не це визначає успіх компанії, а в тому щоб керівники направляли свої зусилля на створення такої атмосфери в організації, щоб людям подобалося працювати [74].

Більшість людей не люблять своєї роботи, особливо співробітники жорстко ієрархічних компаній. Нікому не подобається, коли ними управляють лише за допомогою наказів. У компаніях з жорстко ієрархічною структурою будь-який начальник має право тиснути на підлеглих, щоб вони працювали швидше й краще. Застосовувати це право просто, тому начальники часто користуються ним. Але більшості підлеглих це не подобається, тим більше що начальникам - від менеджерів нижчої ланки до генеральних директорів - догодити дуже важко.

Висновки до 1 розділу

Аналіз наукової літератури з означеної проблеми дає змогу виділити, як основні риси адаптованої, інноваційної особистості, так і певні стратегії їх формування та розвитку. Це, в першу чергу: відкритість новому досвіду. Безперечно, в умовах, коли швидко змінюється світ, людина також повинна постійно бути готовою до оновлення, накопичення нового соціального та життєвого досвіду, що має сприяти самореалізації. Це стосується усіх сфер життя: професійного, політичного, особистого, адже у сучасному світі люди часто змінюють професію, сферу діяльності, місце проживання тощо. Важливим чинником адаптації та успішності при цьому виступає вміння особистості відігравати різні соціальні ролі. Ці ролі можуть бути формальними і неформальними, пов'язаними з виробничими, сімейними, суспільними, політичними, дружніми стосунками, проте, успішність у кожній з них є запорукою загальної успішності та задоволеності людини власним життям.

Аналіз соціально-психологічної вітчизняної і зарубіжної літератури з проблем лідерства засвідчив, що існують різноманітні точки зору щодо сутності цього поняття і підходів до його дослідження. Проте, кожен дослідник виокремлює лише один з аспектів лідерства.

Узагальнивши різні визначення, під поняттям «лідерство» ми розуміємо стосунки домінування і підпорядкування, впливу і прямування в системі міжособистісних стосунків у групі, які призводять до наміченої мети. Суспільство має бути уважним до проблем лідерства і нести відповідальність за підготовку та виховання лідерів.

На підставі наукових досліджень сформульовано основні теоретичні напрями визначення значущих факторів ефективного лідерства: суб'єктивно-психологічний, функціонально-ситуаційний, інтегрований. На характер лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних: якості лідера, якості послідовників чи відомих і характер ситуації, в якій виявляється лідерство.

Лідерські якості – це якості особистості, які забезпечують ефективне лідерство, а саме: індивідуально-особистісні і соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети. Навчання та виховання лідерів – це й передача знань, досвіду аналізувати ситуацію, розвиток управлінських навичок і виховання відповідальності; навчання різним стилям управління; спілкування з людьми, вміння використовувати різні засоби і прийоми керівництва.

Отже, інститут лідерства є однією з головних складових ефективного управління в державі. Саме завдяки його авторитету та впливу (як формального так і неформального) залежить якісна складова розробленого та задекларованого (регіонального, загальнодержавного, зовнішньополітичного) курсу.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

2.1. Організація та методи дослідження. Характеристика дослідження в групах. Психологічні складові лідерства в торговельних проектах

На нашу думку лідерські якості – це якості особистості, які забезпечують ефективне лідерство, а саме індивідуально-особистісні і соціально-психологічні особливості особистості, які впливають на групу і призводять до досягнення мети.

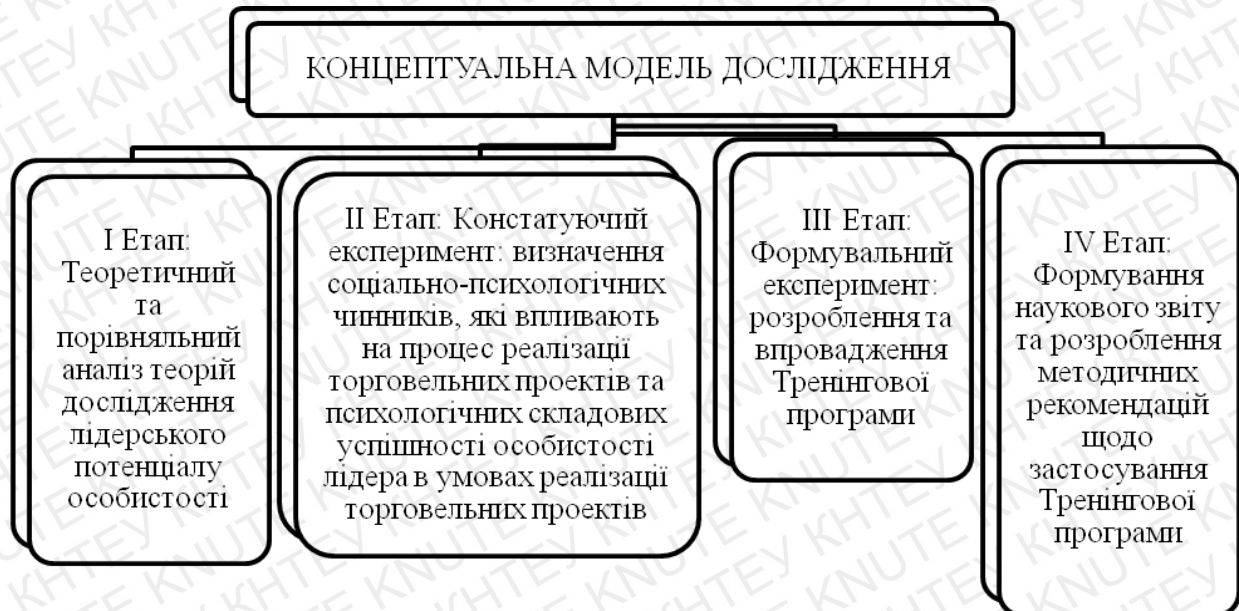


Рис.2.1. – Концептуальна модель дослідження

Як уже зазначалось у теоретичній частині, існує багато методів дослідження особистості лідера. У ході нашого дослідження застосовано комплексний підхід, який полягав у поєднанні теоретичного аналізу наукових джерел із емпіричним дослідженням.

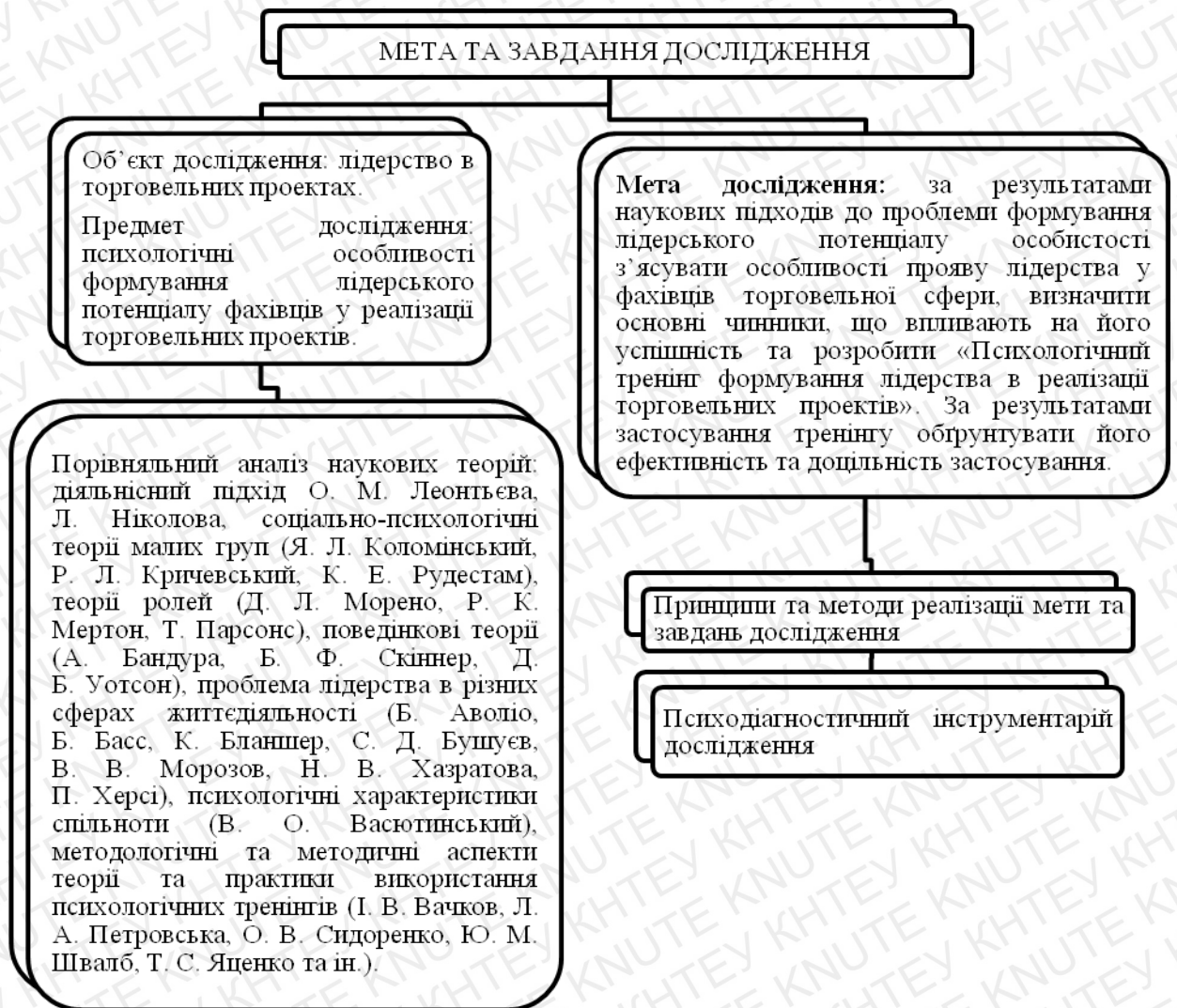


Рис.2.2. – Мета та завдання дослідження

Зазначена мета передбачає виконання наступних завдань:

1. Виявити психологічні компоненти структури лідерства в торговельному проєктуванні.
2. Розробити психологічний тренінг формування лідерства в реалізації торговельних проєктів та за результатами емпіричного дослідження обґрунтувати доцільність його застосування.



Рис.2.3. – Чинники впливу на процес реалізації торговельних проєктів та психологічних складових успішності особистості лідера в умовах реалізації торговельних проєктів

Для виконання вказаних завдань під час написання дипломної роботи було використано **комплекс методів**, який включав: а) теоретичні: аналіз психолого-педагогічної літератури з окресленої теми, порівняння, класифікація та узагальнення; б) емпіричні: спостереження, анкетування, бесіди, тести, аналіз продуктів діяльності, якісний та кількісний аналіз даних опитування, психологічний експеримент та обробка його результатів.

Для вивчення психологічних особливостей лідерства в торговельних проєктах було відібрано методики:

- 16 факторний опитувальник Р.Кеттела,
- опитувальник «Локус контролю» – для визначення обсягу особистісного контролю над подіями життя;
- методика діагностики комунікативної установки (за В. Бойком) – для встановлення загального рівня комунікативної толерантності та рівня толерантності за окремими показниками – неприйняття індивідуальності іншого, використання себе як еталона, нетерпимість до особистісного дискомфорту партнера по спілкуванню;
- методика КОС – для визначення рівня комунікативних і організаторських здібностей;

- методика Г.Айзенка ЕРІ – для вивчення індивідуально-психологічних рис особистості: нейротизму, екстра-, інтроверсії, типу темпераменту, які дають комплексне уявлення про професійно важливі якості учасників торговельних проектів.



Рис.2.4. – Концептуальна модель дослідження соціально-психологічних чинників, які впливають на процес реалізації торговельних проектів та психологічних складових успішності особистості лідера в умовах реалізації торговельних проектів

Емпіричне дослідження проводилося у три етапи. На першому етапі дослідження здійснено теоретичний аналіз наукової літератури з проблеми дослідження. На другому етапі було обґрунтовано вибір діагностичних методик та проведено емпіричне дослідження прояву психологічних особливостей лідерства в умовах реалізації торговельних проектів. На третьому – здійснено формувальний етап емпіричного дослідження та сформульовано висновки.

Першою методикою, яку ми використовували для виявлення лідерських якостей став багатофакторний опитувальник Кеттела. Призначений опитувальник для вимірювання 16 особистісних рис. Кожен з цих факторів отримав подвійну назву, характеризує ступінь його враженості - сильну і слабку [90]. Тест 16-ти факторів особистості Р. Кеттела дозволяє діагностувати риси особистості представлені в додатку А.

Методика виявлення «Комунікативних та організаторських схильностей» (КОС-2) [90]. Ця методика виявляє комунікативні та організаторські схильності особистості (вміння чітко та швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширити контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання проявляти ініціативу і т. д.).

Методика діагностики комунікативної установки за В. В. Бойком (визначення загальної комунікативної толерантності). Дана методика дозволяє визначити загальний рівень комунікативної толерантності та рівні толерантності за окремими показниками – неприйняття індивідуальності іншого, використання себе як еталону при оцінці інших, категоричність чи консервативність в оцінках людей, невміння приховувати чи згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некомунікабельними якостями партнерів, прагнення переробити, перевиховати партнера, прагнення підігнати партнера під себе, зробити його зручним, невміння пробачити іншому його помилки, незграбність, неприємності, що вже виникали не навмисно, нетерпимість до фізичного чи психічного дискомфорту партнера, невміння пристосовуватись до партнера. Ця методика допомагає визначити чинники комунікативних бар'єрів, пов'язані з настановами респондентів (рівень толерантності) [11, с. 298-311].

Опитувальник «Локус контролю» ми застосували для визначення обсягу особистісного контролю над подіями життя, яким, на думку опитаних, вони володіють. Опитувальник «Рівень суб'єктивного контролю» (РСК) виявляє екстернальний або інтернальний тип поведінки. Показники опитувальника РСК організовані відповідно до принципу ієрархічної структури системи регуляції діяльності: шкала загальної інтернальності (Із), шкала інтернальності в галузі досягнень (Ід), шкала інтернальності в галузі невдач (Ін), шкала інтернальності у сімейних стосунках (Іс), шкала інтернальності в галузі виробничих відносин (Ів), шкала інтернальності стосовно здоров'я і хвороб (Іх).

Тест Холла для визначення рівня емоційного інтелекту. Методика запропонована Н. Холлом для виявлення здатності розуміти відносини особистості, що репрезентується в емоціях і управляти емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить 5 шкал: емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, само мотивація, емпатія, розпізнавання емоцій інших людей.

Методика Г. Ю. Айзенка «Особистісний опитувальник» ЕРІ, запропонований в 1963 р., містить 57 питань, з яких 24 працюють за шкалою екстраверсії-інтроверсії, інші 24 питання – за шкалою нестабільності-стабільності, а решта входять в контрольну L-шкалу, призначену для оцінки щирості-нещирості досліджуваного, його відносини до обстеження та достовірності результатів [90, с. 21-24]. Отже, можна переходити до практичного етапу емпіричного дослідження.

2.2. Соціально-психологічні чинники, які впливають на процес реалізації торговельних проектів

Вивчення соціально-психологічних чинників, які можуть впливати на процес реалізації торговельних проектів ми розпочали з вивчення рівня суб'єктивного контролю (РСК) та встановлення типу інтернальності чи екстернальності досліджуваних.

Аналіз середніх значень, отриманих серед досліджуваних менеджерів показав, що інтернальний локус контролю досліджувані мають лише за шкалами інтернальності в області досягнень та шкалою інтернальності по відношенню до здоров'я та хвороби. За рештою шкал отримані показники нижче значення 5,5 бала та вказують на екстернальний локус контроль (табл.2.1.).

Загалом, проаналізувавши показники РСК, можна говорити про домінування екстернального типу рівня суб'єктивного контролю – 79,1% респондентів отримали бали, які менше показника 5,5, а, отже, мають екстернальний тип локус-контролю та характеризуються тенденцією покладати

відповідальність за свої вчинки на зовнішні чинники, невпевненістю у своїх можливостях, невірноваженістю та тривожністю. Лише 20,9% мають інтернальний тип локус-контролю.

Таблиця 2.1.

Вираженість інтернальності за шкалами (середні значення)

	Загальна	Досягнень	Невдач	Сімейних відносин	Виробн. стосунків	Міжособист. стосунків	Здоров'я
Середнє	5,05	5,58	4,81	4,72	4,63	4,21	5,72
Стд. похибка	,075	,14	,21	,18	,15	,16	,17
Стд. відхилення	,61	1,17	1,73	1,48	1,25	1,33	1,36
Дисперсія	,38	1,37	2,97	2,18	1,57	1,77	1,84

Якісний аналіз результатів шкали загальної інтернальності показав загалом низький показник рівня суб'єктивного контролю. Тобто, досліджувані не бачать зв'язку між своїми діями та значимими для себе подіями та схильні вважати, що більшість з них є результатом впливу інших людей або випадку (рис.2.4.).

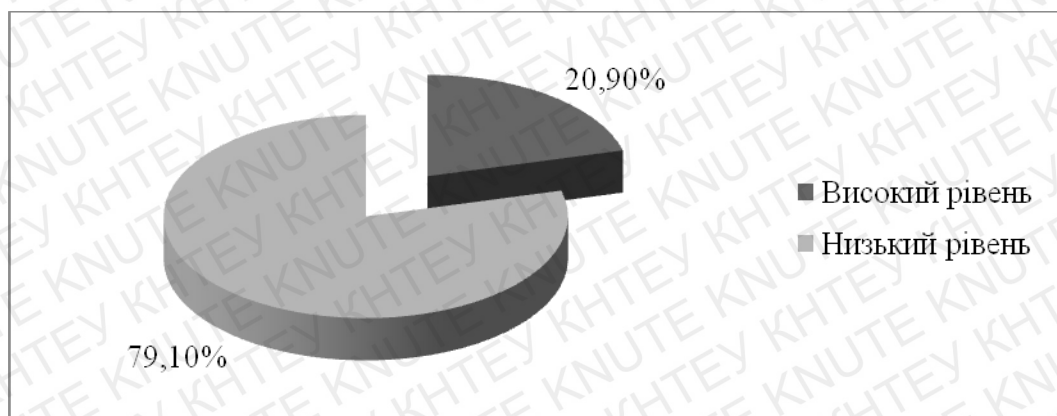


Рис. 2.5. – Результати за шкалою загальної інтернальності

Аналіз шкали інтернальності в області досягнень показує, що 38,8% респондентів мають низькі показники, тобто, вони схильні приписувати власні досягнення впливу зовнішніх обставин (везіння, доля, допомога інших людей). В той же час більшість (61,2%) демонструють високий рівень суб'єктивного контролю над емоційно-позитивними подіями та ситуаціями та схильні

вважати, що вони самі досягли тих здобутків, які є в їхньому житті (рис.2.5). Тобто, загальна тенденція серед досліджуваних менеджерів за шкалою інтернальності в області досягнень має інтернальний тип РСК.

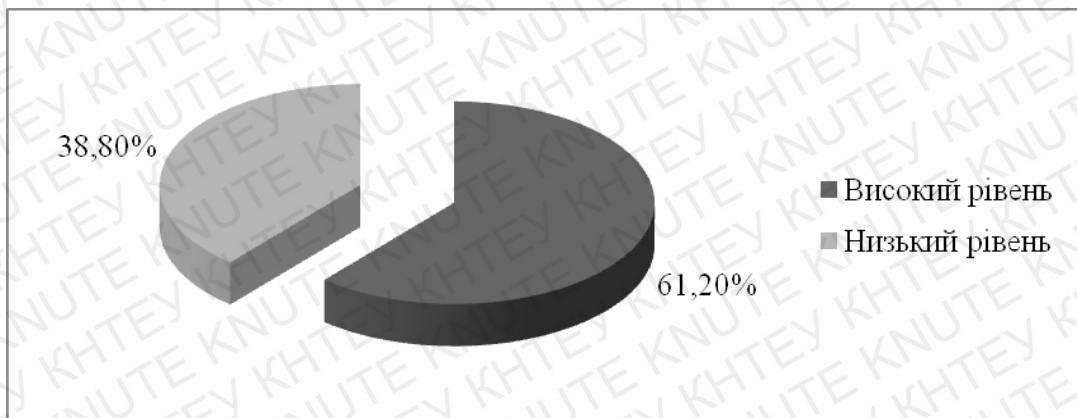


Рис. 2.6. – Шкала інтернальності в області досягнень

Більшість (62,6%) досліджуваних мають низькі показники за шкалою інтернальності в області невдач, що говорить про домінування в колективі схильності приписувати відповідальність за невдачі іншим людям або простим невдачам і лише 37,4% мають високий рівень інтернальності, тобто мають досить виражену схильність звинувачувати себе у неприємностях (рис.2.6.).

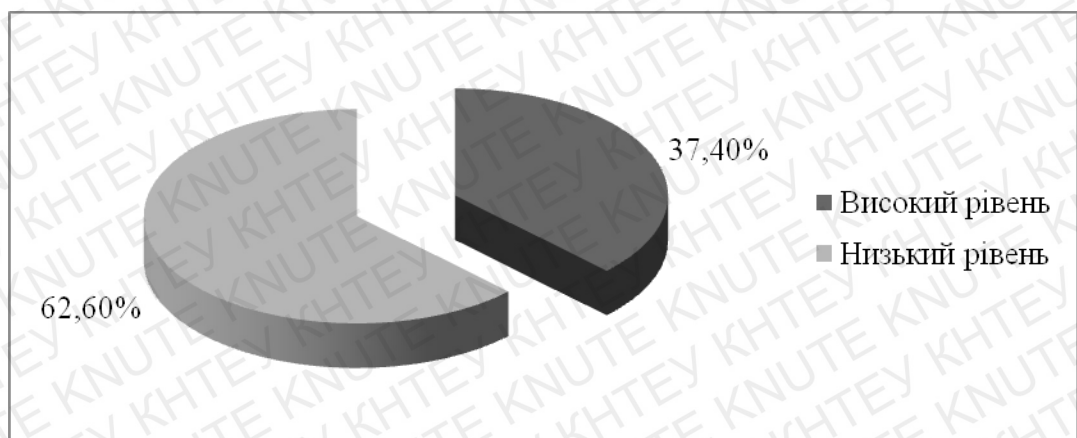


Рис. 2.7. – Шкала інтернальності в області невдач

Аналіз результатів за шкалою інтернальності в області сімейних відносин показав домінування (64,2%) низького рівня, який вказує на те, що більша кількість менеджерів вважають своїх партнерів винуватцями тих ситуацій, які виникають у їхніх сім'ях. Решта 35,8% вважають себе відповідальними за події, які відбуваються в їхньому сімейному житті (рис.2.7.).

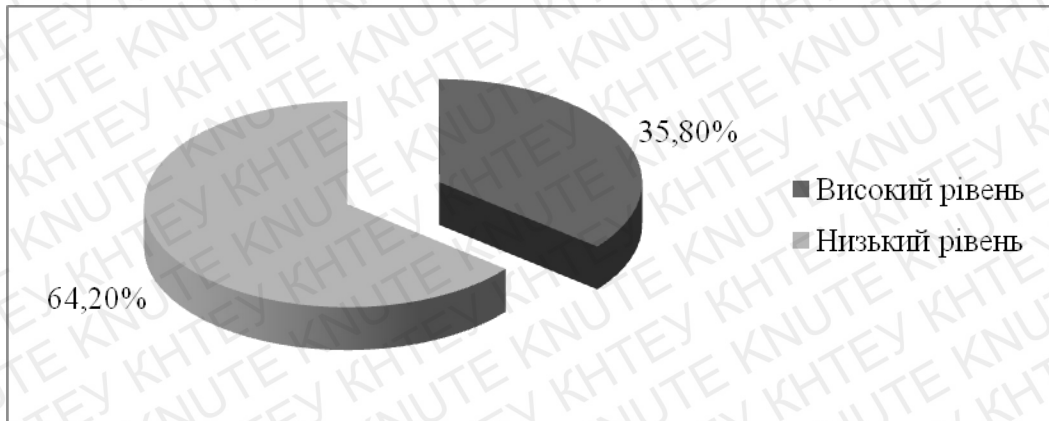


Рис. 2.8. – Шкала інтернальності в області сімейних відносин

Отримані показники за шкалою інтернальності в області виробничих стосунків також вказують на низький рівень суб'єктивного контролю за цією шкалою (79,1%) і видають схильність респондентів приписувати більш важливе значення зовнішнім факторам впливу (керівництву, успіху\неуспіху, колегам по роботі). І лише 20,9% мають високий рівень який характеризує людей, що вважають власні дії важливим чинником організації власної виробничої діяльності (рис.2.8.).

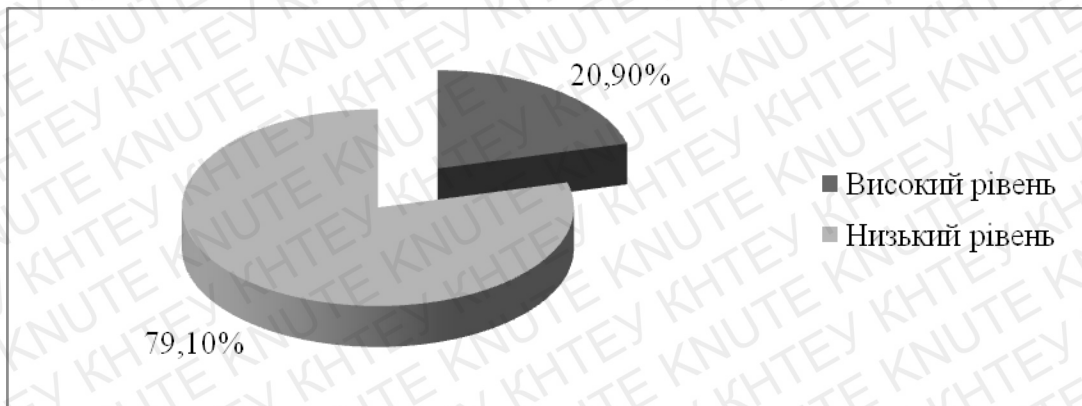


Рис. 2.9. – Шкала інтернальності в області виробничих стосунків

За шкалою інтернальності в області міжособистісних стосунків 77,7% респондентів мають низький рівень та характеризуються схильністю вважати свої міжособистісні стосунки результатом активності своїх партнерів і лише 22,3% вважають себе здатними контролювати свої формальні та неформальні стосунки з людьми (рис.2.9.).

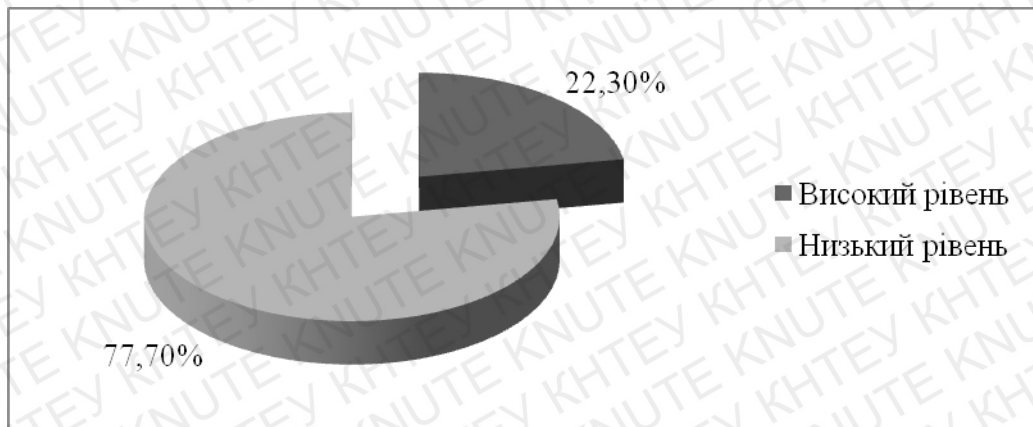


Рис. 2.10. – Шкала інтернальності в області міжособистісних стосунків

I, нарешті, за шкалою інтернальності по відношенню до здоров'я та хвороби ми отримали дещо інші результати: лише 35,8% досліджуваних менеджерів мають низький рівень та вважають, що їхні хвороби є наслідком впливу випадку й сподіваються, що їх видужання можливе внаслідок зусиль інших людей, насамперед, лікарів. Решта 64,2% вважають себе відповідальними за своє здоров'я (рис.2.10.).

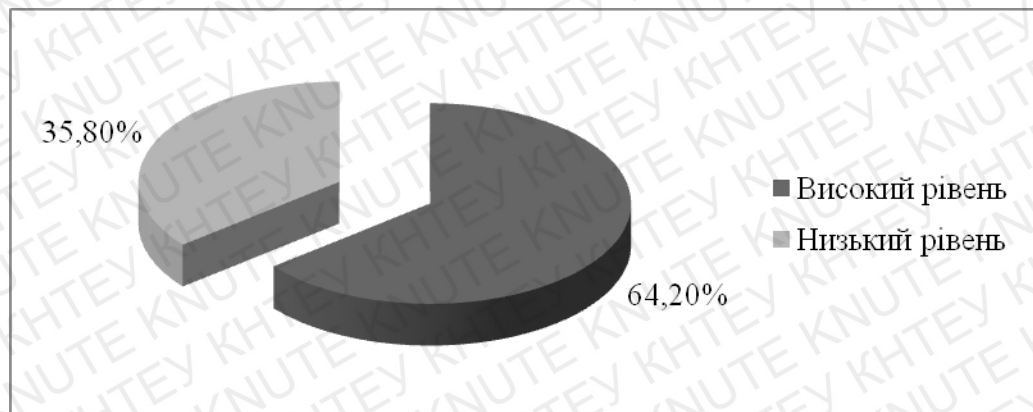


Рис. 2.11. – Шкала інтернальності по відношенню до здоров'я та хвороби

В результаті проведеного аналізу ми можемо представити загальний профіль рівня суб'єктивного контролю персоналу досліджуваного колективу (рис.2.11.).

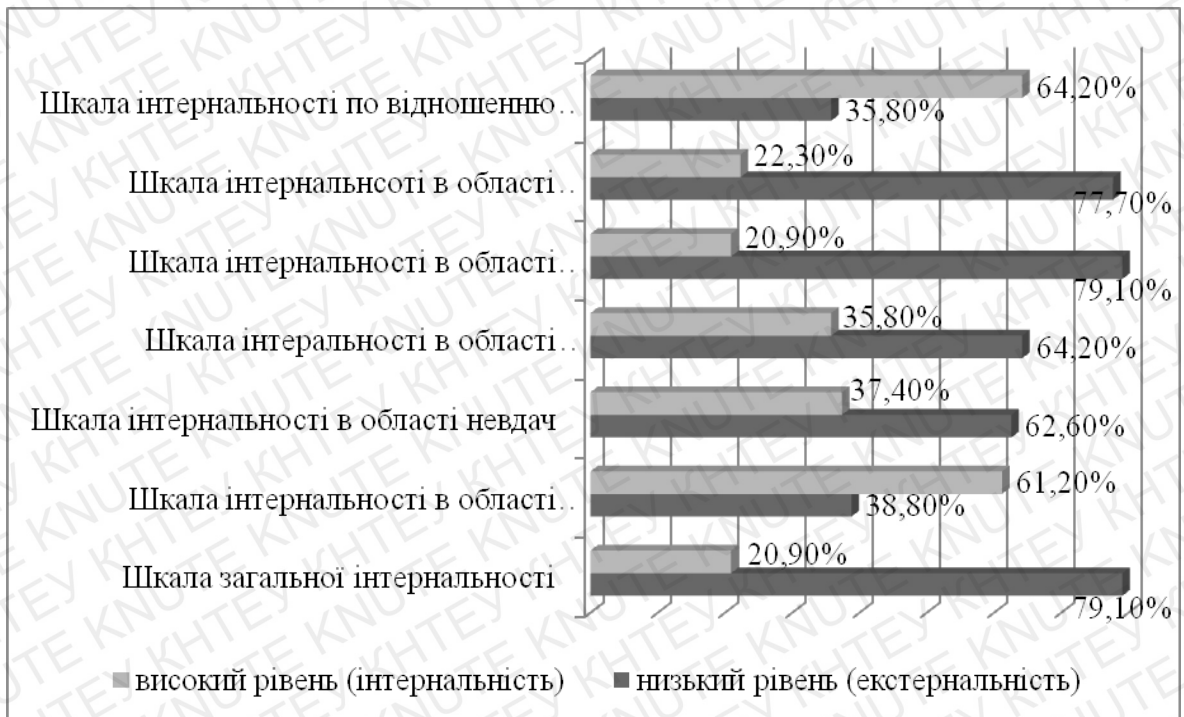


Рис. 2.12. – Загальний профіль рівня суб'єктивного контролю

Описова статистика отриманих результатів за шкалами інтернальності представлена в додатку Б.

Наступним кроком нашого дослідження стало вивчення типу темпераменту за допомогою опитувальника Г. Ю. Айзенка «Особистісний опитувальник» ЕРІ. Обробка результатів здійснюється за трьома відносно незалежним шкалами: шкала «брехні» (оцінка достовірності результатів і самозаперечення - самоствердження); шкала екстра- та інтровертованості, шкала нейротизму. Відповідно до автора (Г. Айзенка) змінні екстраверсія – інтроверсія і нестабільність – стабільність ортогональні.

Нами встановлено, що в групі досліджуваних переважає сангвінічний тип темпераменту (35,8%), на другому місці – флегматики та меланхоліки (по 29,9%) і найменше в групі досліджуваних представлені холерики – всього 4,5% (рис. 2.3.).

Типовими проявами в поведінці екстраверта є товариськість, імпульсивність, недостатній самоконтроль, висока пристосованість до середовища, відкритість у почуттях. Він чуйний, життєрадісний, впевнений в

собі, прагне лідерства, має багато друзів, нестриманий, любить розважатися, ризикувати, дотепний, не завжди люб'язний.

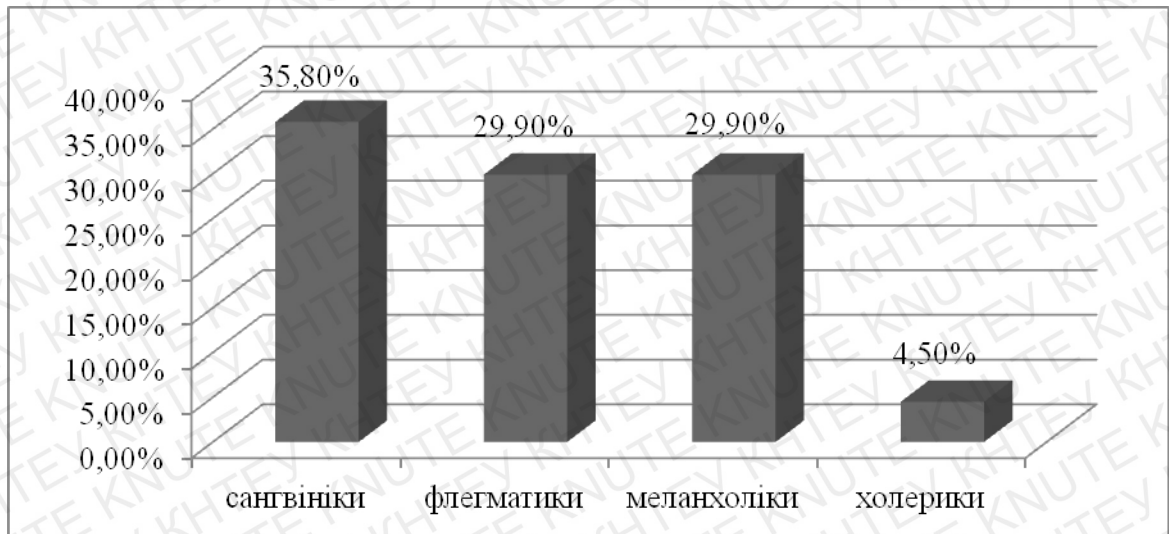


Рис. 2.13. – Тип темпераменту респондентів

Ми встановили, що в досліджуваній групі переважає сангвінічний тип темпераменту. Сангвінік характеризується високою психічною активністю, енергійністю дій, швидкою реакцією на всі події, силою нервових процесів, виразною мімікою. Також можна відзначити високий рівень продуктивності в діяльності, яка цікавить і, навпаки – втрату інтересу до тих видів діяльності, які не викликають цікавості.

У меланхоліка реакція часто не відповідає силі подразника, присутня глибина і стійкість почуттів при слабкому їх вираженні. Йому важко довго на чомусь зосередитися, викликаючи у меланхоліка тривалу гальмівну реакцію («опускаються руки»). Йому властиві стриманість і приглушеність моторики мови, сором'язливість, боязкість, нерішучість.

Холеричному типу темпераменту властиві підвищена збудливість, різкість і стрімкість рухів, сила, імпульсивність, яскрава виразність емоційних переживань. Внаслідок невірноваженості, захопившись справою, схильний діяти з усіх сил, виснажуватися більше, ніж слід.

Флегматик характеризується порівняно низьким рівнем активності поведінки, нові форми якої виробляються повільно, але є стійкими. Володіє повільністю і спокоєм у діях, міміці й мові, рівністю, постійністю, глибиною

почуттів і настроїв. Наполегливий і завзятий «трудівник життя», він рідко виходить з себе, не схильний до афектів, розраховавши свої сили, доводить справу до кінця, рівний у відносинах, в міру товариський, не любить даремно базікати. Заощаджує сили, даремно їх не витрачає. Залежно від умов, в одних випадках флегматик може характеризуватися «позитивними» рисами: витримка, глибина думок, постійність, ґрунтовність і т.д., в інших млявість, байдужість до навколишнього, лінь і безвольність, бідність і слабкість емоцій, схильність до виконання одних лише звичних дій.

Наступним кроком в обробці отриманих результатів став кількісний аналіз за шкалами «Екстраверсія – інтроверсія», «Нейротизм». Нами встановлено, що переважна кількість досліджуваних менеджерів належать до амбівертів (50,7%). Майже порівну представлені решта: екстраверти – 25,4% і інтроверти – 23,9% відповідно (див.табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Екстраверсія-інтроверсія

	Частота	Відсоток
екстраверти	17	25,4
інтроверти	16	23,9
амбіверти	34	50,7
Всього	67	100,0

При здійсненні якісного аналізу можна виділити серед досліджуваних групу менеджерів (13 осіб) з високим рівнем нейротизму (19,4%), які мають дуже високий рівень нейротизму, характеризуються неврівноваженістю та високою лабільністю нервової системи.

Таблиця 2.3.

Усереднені показники за шкалами опитувальника Г.Айзенка

Шкали	Екстраверсія-інтроверсія	Нейротизм	Тип темпераменту	Шкала неправди
Середній показник	11,7612	11,4179	сангвінік	4,73

З табл. 2.3. ми бачимо, що усереднені показники за шкалою «Екстраверсія – інтроверсія» знаходяться в середньому діапазоні (11,8), що вказує на домінування амбівертів. Відповідний показник за шкалою «Нейротизм» мало відрізняється – він не перевищує цей середній діапазон (11,4). Описова статистика отриманих результатів дослідження індивідуально-типологічних характеристик менеджерів представлена в додатку В.

Для вивчення рис особистості у досліджуваній групі менеджерів було обрано 16-тифакторний особистісний опитувальник Р. Кеттела (Sixteen Personality Factor Questionnaire, 16PF). Після підрахунку «сирих» балів за допомогою «Таблиць перекладу сирих балів в стени» переводимо отримане значення в стандартні одиниці. За результатами методики Р. Кеттела отримано середні значення по кожному фактору, які представлені у таблиці 2.4.

Із наведених даних бачимо, що всі особистісні риси, окрім факторів, В, F, N та Q2-Q3 проявляються приблизно однаково, тобто немає значних відхилень. Фактор F дещо нижчий, це говорить про те, що здебільшого досліджувані менеджери схильні до обережної, розсудливої поведінки. Завищені показники за факторами В, N, та Q2-Q3 вказують на вираженість логічного мислення, обачність в поведінці, незалежність у поглядах та достатній контроль за своїми емоціями.

Таблиця 2.4.

Усереднені показники за факторами методики Р. Кеттела

Фактор	Середнє	Дисперсія	Ст.похибка	Ст.відхил.	Фактор	Середнє	Дисперсія	Ст.похибка	Ст.відхил.
A	5,4478	3,948	,24275	1,98695	L	5,7313	3,078	,21435	1,75449
B	6,1791	3,877	,24054	1,96889	M	4,8358	4,200	,25037	2,04937
C	5,7463	4,162	,24924	2,04008	N	6,0149	5,439	,28492	2,33220
E	5,2836	2,085	,17641	1,44396	O	5,2388	3,033	,21276	1,74156
F	4,8657	3,451	,22697	1,85779	Q1	5,4627	4,101	,24740	2,02506
G	5,134	3,724	,23576	1,92979	Q2	5,940	4,178	,24972	2,04406

	3					3			
H	5,761	4,609	,26227	2,14681	Q3	6,806	3,947	,24270	1,98661
J	5,059	2,815	,20496	1,67767	Q4	5,119	2,046	,17475	1,43043
	2					0			
	7					4			

Маючи середнє значення за факторами, ми можемо побудувати «Профіль особистості» в досліджуваних групах (рис.2.13.).

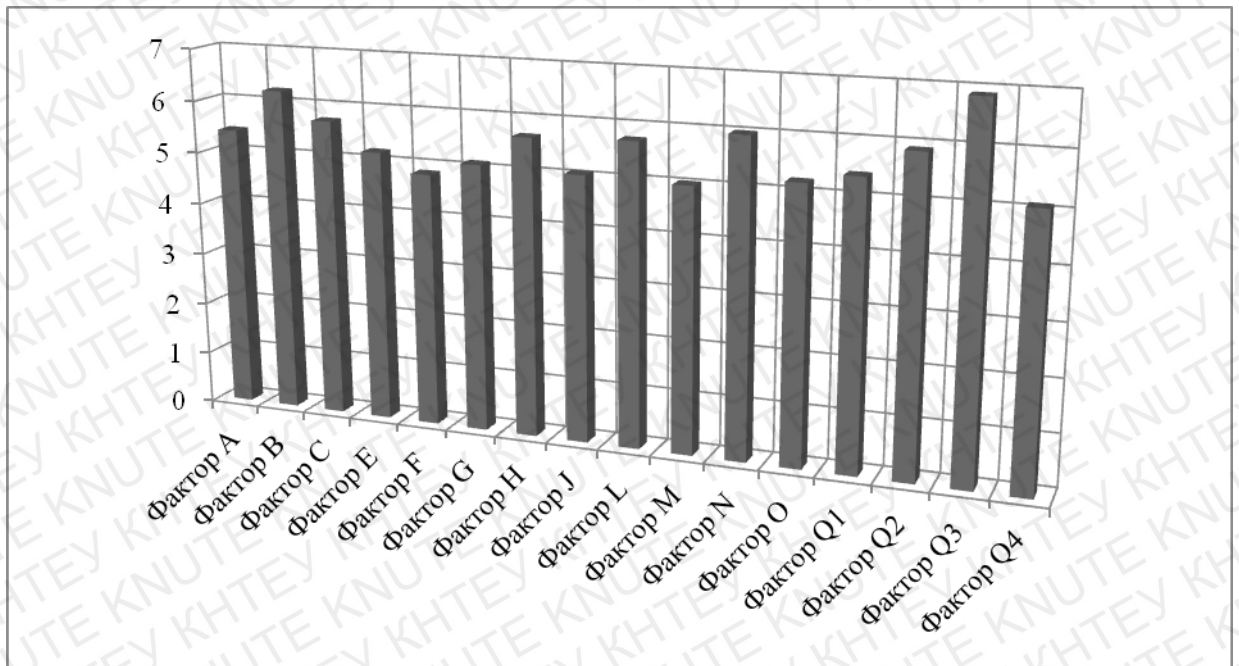


Рис. 2.14. – Профіль особистості досліджуваних

Наступним кроком проаналізуємо індивідуальні особливості за факторами. Детальна інформація щодо отриманих індивідуальних результатів представлена в додатку Г. Розглянемо більш детально особистісні риси досліджуваних менеджерів.

За 1-м фактором (А) «Товариськість – замкнутість», орієнтованим на ступінь спілкування, було встановлено, що 15,8% досліджуваних мають такі риси характеру, як холодність, надмірна скептичність, негнучкість у ставленні до людей. 5,7% досліджуваних менеджерів мають високі значення, що характеризують їх як готових до співпраці, особистостей, що природні у зверненнях, уважні до людей, лагідні, решта 78,5% демонструють середні значення за фактором А та характеризуються легкістю у спілкуванні однак обмеженою особистісною активністю при встановленні таких контактів.

Переважає більшість досліджуваних (98,6%) за фактором В «Обмежене мислення – кмітливність» отримали високі бали, що свідчить про більш виражені можливості до осмислення нового матеріалу, до обґрунтованих висновків. Низька оцінка (1 особа – 1,4%) говорить про відносно примітивне мислення, труднощі в навчанні.

Емоційно стійкими (третій фактор С) є лише третя частина респондентів (32,8%), такі особистості відносно стабільні у поведінці, в емоціях, реалістичні, не бояться складних ситуацій. Низькі оцінки за даним фактором мають 12,9% досліджуваних, що свідчить про їх низьку толерантність до емоціогенних факторів, невпевненість у собі, підвищену дратівливість, частий прояв хвилювання. Решта менеджерів (54,2%) демонструють середній рівень емоційної стійкості.

За фактором Е «Незалежність – підпорядкованість» лише 5,7% досліджуваних мають високий рівень самовпевненості, домінантності, в конфліктах зазвичай звинувачують інших. 15,7% досліджуваних є надмірно сором'язливими, конформними, схильними поступатися дорогою іншим. Решта 78,6% здатні гармонійно балансувати потребу в автономії та підпорядкованість вимогам.

Високих показників серед досліджуваних за фактором F «Заклопотаність – безтурботність» не встановлено. Низькі оцінки за цим фактором 19,9% досліджуваних характеризують їх як людей, що мають підвищену обережність, розсудливість, стриманість, іноді песимістичність, суворість. Решта 80,1% мають середні значення, які характеризують гармонійність у проявах обережності та імпульсивності.

Більшість (79,9%) респондентів отримали високі оцінки за фактором G «Виражена сила «Я» – безпринципність», що свідчить про усвідомленість прийнятих рішень, завзятість у досягненні мети, відповідальність, обов'язковість, прагнення дотримуватися установлених правил і діяти у відповідності зі всіма ціннісними орієнтаціями.

Низькі оцінки отримали 20,1% досліджуваних, що дозволяє констатувати у них такі риси як схильність до непостійності, схильність впливу випадку, прагнення не зв'язувати себе правилами, ізолюватися від впливу колективу.

За фактором Н «Сміливість – боязкість» 50% мають такі риси як сміливість, схильність до ризику, готовність мати справу з незнайомими, багатство емоційних реакцій і решта 50% відповідно мають виражену сором'язливість, боязкість, обережність, прагнення перебувати в тіні; надають перевагу вузькому колу близьких друзів.

За фактором J «Податливість – жорстокість» 18,6% досліджуваних схильні до залежності, прагнуть мати покровителя, мрійливі, витончені, непрактичні. 81,4% характеризуються практичністю, реалістичністю, почуттям відповідальності, незалежністю в судженнях.

Інколи такі менеджери схильні до скептичного ставлення до культурної сфери життя та самовдоволеності.- мають зайву самовпевненість, суб'єктивність, гіпертрофоване прагнення до незалежності, манірність, скептицизм, іноді цинічність, прагматизм.

За фактором L «Підозрілість – довірливість» 22,8% досліджуваних мають зайві сумніви, підозрілість, спрямованість інтересів переважно на самого себе, зарозумілість, пошук вад у інших. 77,2% уміють добре налагоджувати стосунки з людьми, добре взаємодіяти в колективі, у них відсутня надмірна заздрисність, наявна турбота про інших.

22,9% досліджуваних за фактором M «Непрактичність – практичність» отримали високі бали, а отже, мають багату уяву, зануреність у себе, безпорадність у практичних справах, іноді нереальність, пов'язану з сильними реакціями, складність відносин у колективі. 77,1% менеджерів орієнтовані на зовнішню реальність, загальноприйняті норми, приділяють увагу до дрібниць (іноді при цьому недолік творчої уяви).

54,3% досліджуваних за фактором N «Гнучкість-прямолінійність» мають такі риси як обачність, досвідченість, відсутність сентиментальності, іноді цинізм. У 45,7% відзначається безпосередність, іноді грубість, задоволення

досягнутим. Фактор О «Тривожність-спокій»: 20% досліджуваних мають зайве занепокоєння, хвилювання, часті погані передчуття, невпевненість. Решта 80% досліджуваних мають спокій, упевненість у собі, нечутливість до думки про себе.

40,1% досліджуваних мають інтелектуальні інтереси і сумніви з приводу фундаментальних проблем, скептицизм, прагнення переглянути існуючі принципи, схильність до експериментування (фактор Q₁ «Радикалізм – консерватизм»). 59,9% – прагнуть до підтримки установлених понять, підтримки усталених принципів, традицій, мають сумнів у нових ідеях, заперечують зміни.

За фактором Q₂ «Самостійність – навіюваність» 55,7% досліджуваних надають перевагу тільки власній думці, незалежні у поглядах, прагнуть до самостійних рішень, дій, тоді як 44,3% залежні від чужої думки, надають перевагу прийняттю рішень разом з іншими людьми, орієнтуються на соціальне схвалення.

74,2% досліджуваних дисципліновані, точні у виконанні соціальних вимог, мають достатній контроль за своїми емоціями, турбуються про свою суспільну репутацію (фактор Q₃ «Високий самоконтроль – низький самоконтроль»). 25,8% проявляють себе як недисципліновані, з певними внутрішніми конфліктами, можуть недотримуватись правил, підпорядковуються своїм пристрастям, мають низький самоконтроль. 12,8% досліджуваних за фактором Q₄ «Напруженість – релаксація» можна охарактеризувати як людей з такими рисами як збудженість, схвильованість, дратівливість, нетерплячість, надлишок спонукань, що не знаходить розрядки. Так само 87,2% схильні до рівноваженості та задоволеності. Вони мають спокій, задоволеність, іноді в'ялість, недостатню мотивацію для досягнення успіху, іноді лінощі.

2.3. Психологічні складові успішності особистості лідера в умовах реалізації торговельних проєктів

Комунікативні та організаторські здібності менеджерів вивчалися нами за допомогою методики «КОС-2» [90,с 53-65]. В аббревіатурі методики відображені її функціональне призначення (дослідження комунікативних і організаторських схильностей) і номер варіанту (2).

Аналіз результатів дослідження комунікативних та організаторських схильностей, представлений у табл. 2.5., виявив дуже високий та високий рівні прояву вищезначених структурних компонентів.

Таблиця 2.5.

Результати дослідження за методикою КОС (у %)

Рівні прояву	Комунікативні схильності	Організаторські схильності
Низький	29,9%	65,7%
Нижче середнього	28,4%	7,5%
Середній	19,4%	4,5%
Високий	14,9%	11,9%

Так, згідно з даними, ми можемо стверджувати, що більшість досліджуваних нами менеджерів (65,7%) характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Комунікативні та організаторські схильності у них притаманні на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі; воліють проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства; відчувають труднощі у встановленні контактів з людьми і при виступі перед аудиторією; погано орієнтуються в незнайомій ситуації; не відстоюють свої думки, важко переживають образи; прояву ініціативи в суспільній діяльності вкрай знижено, у багатьох справах вони вважають за краще уникати прийняття самостійних рішень.

Інша частина менеджерів (35-44%) ініціативні та самостійні у прийнятті важливих рішень, вносять жвавий інтерес у незнайому компанію, люблять організовувати різноманітні заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони легко знаходять друзів, постійно прагнуть розширювати коло своїх

знайомих, займаються суспільною діяльністю, допомагають близьким, друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні. Їм притаманна швидка орієнтація в складних ситуаціях, невимушеність поведінки в новому колективі. Згідно з внутрішнім устремлінням, вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікативній та організаторській діяльності. Однак, потенціал цих схильностей не відзначається високою стійкістю. Описова статистика отриманих результатів представлена в додатку Д.

Далі ми дослідили особливості комунікативних установок особистості менеджера (методика діагностики комунікативної установки за В. Бойком, спрямована на визначення загальної комунікативної толерантності). З рисунку 2.14. бачимо, за якими шкалами можна говорити про комунікативну толерантність, а за якими – про комунікативну інтолерантність досліджуваних.

Було встановлено, що найменше терпимості, тобто найнижчий рівень комунікативної толерантності досліджувані менеджери проявляють по відношенню до проявів індивідуальності іншої людини (шкала 1). Саме за цією шкалою отримано найвищий показник середнього значення в групі досліджуваних.

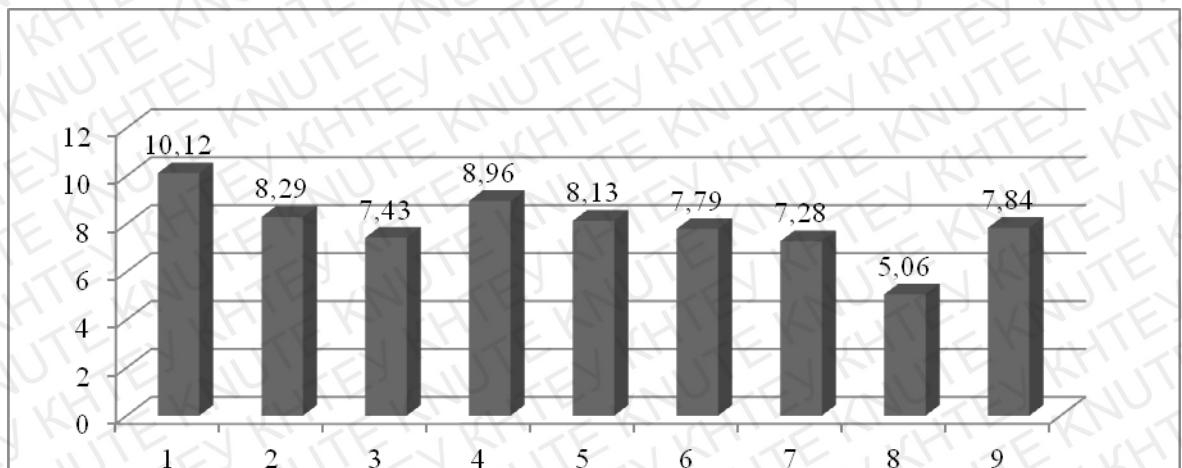


Рис. 2.15. – Особливості комунікативних установок (за шкалами)

Примітка: 1 - неприйняття або незрозуміння індивідуальності людини; 2 - використання себе в якості еталону при оцінці інших; 3 - категоричність або консерватизм в оцінках людей; 4 - невміння приховувати або згладжувати неприємні почуття при зіткненні з некомунікбельними якостями партнерів; 5 прагнення переробити, перевиховати партнерів; 6 - прагнення підігнати партнера під себе, зробити його зручним; 7 - невміння

прощати іншому помилки, незручність, ненавмисно заподіяні неприємності; 8 - нетерпимість до фізичного або психічного дискомфорту партнера; 9 - невміння пристосовуватися до партнерів

Найнижчий результат отримано за шкалою 8, тобто найбільше терпимості та більш високий рівень комунікативної толерантності досліджувані готові проявляти по відношенню до фізичного чи психічного дискомфорту, створюваного іншими людьми (середнє значення – 5.06). Решта шкал демонструють несуттєві відмінності один від одного.

Середній показник загального балу, отриманого при вивченні особливостей комунікативних установок становить 70,87, що говорить про середній рівень комунікативної толерантності. Описова статистика отриманих результатів представлена в додатку Е.

Далі ми переходимо до вивчення емоційного інтелекту у менеджерів за допомогою методики Н. Холла. Структура емоційного інтелекту в нашому дослідженні представлена п'ятьма шкалами: емоційна обізнаність; управління своїми емоціями; самомотивація; емпатія; розпізнавання емоцій інших людей.

При дослідженні було встановлено, що найвищий рівень парціального емоційного інтелекту встановлено за шкалою «самомотивація» (середнє значення – 10,54) та «емоційна обізнаність» (середнє значення – 9,29), що вказує на середній рівень розвитку, на другому – за шкалою «управління емоціями» (середнє значення – 7,48), що, як і решта шкал – демонструють низький рівень розвитку парціального емоційного інтелекту за цими шкалами (рис.2.15.).

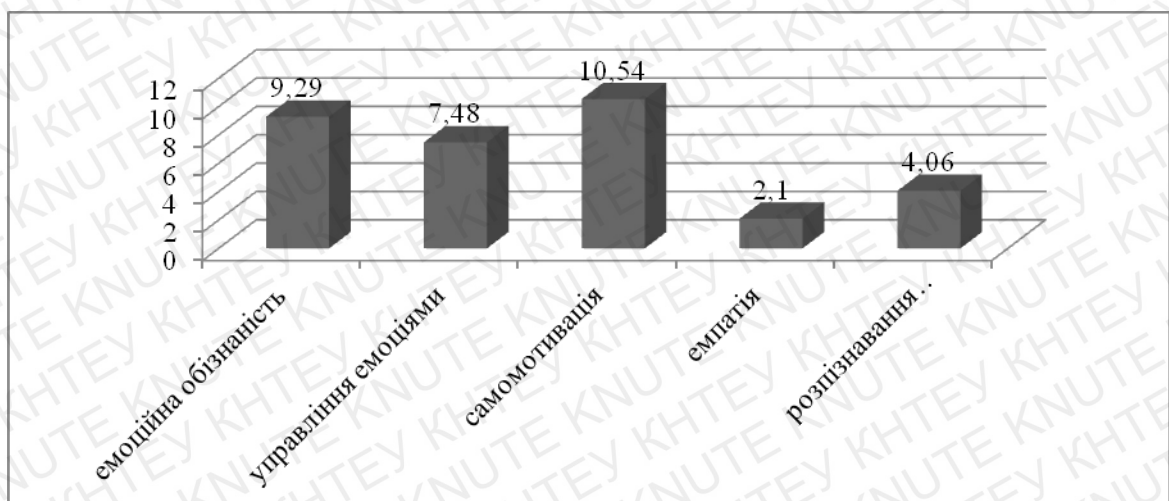


Рис. 2.16. – Особливості емоційного інтелекту (середні значення)

Описова статистика із відображенням отриманих результатів середніх значень вибірки, стандартної похибки та стандартного відхилення представлені в табл.2.6.

Таблиця 2.6.

Особливості вираженості структурних компонентів емоційного інтелекту

	Середнє		Стд. відхилення
	Статистика	Стд. похибка	Статистика
Емоційна обізнаність	9,2985	,24620	2,01521
Управління своїми емоціями	7,4776	,21621	1,76976
Самомотивація	10,5373	,70577	5,77699
Емпатія	2,1045	,16075	1,31581
Розпізнавання емоцій інших	4,0597	,23575	1,92968
Загальний показник EI	33,4776	,92269	7,55256

Описова статистика особливостей дослідження емоційного інтелекту представлена в додатку Ж.

Продовження якісного аналізу отриманих результатів дало змогу встановити рівень розвитку кожного із компонентів емоційного інтелекту (рис.2.16.).

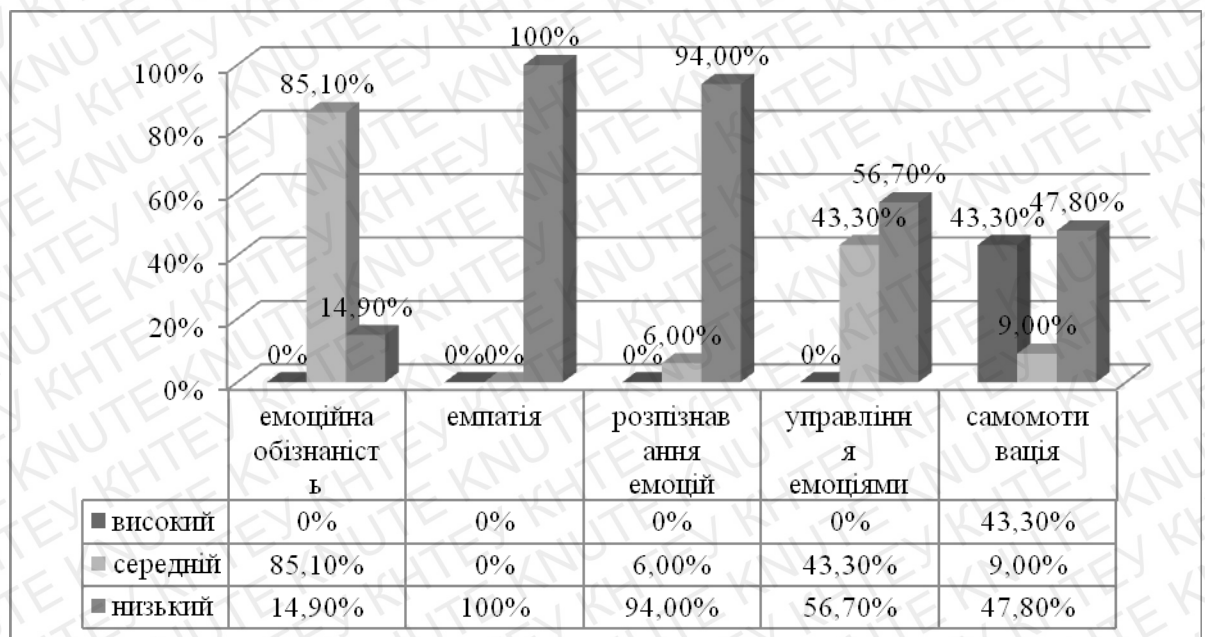


Рис. 2.16. – Рівень емоційного інтелекту за шкалами

Якісний аналіз особливостей емоційного інтелекту, здійснений окремо за шкалами також не показав високих результатів: за шкалою «емоційна обізнаність» високого рівня встановлено не було, 85,7% - мають середній, а 14,3% - низький рівень розвитку емоційного інтелекту. За шкалою «емпатія» взагалі 100% респондентів продемонстрували низький рівень, шкала «розпізнавання емоцій» несуттєво відрізняється: 94,3% - мають низький рівень, а 5,7% - середній.

Шкала «управління емоціями» також показує переважання (57,1%) низького рівня, середній рівень розвитку має 42,9% досліджуваних. Лише за шкалою «самотивація» високий рівень розвитку парціального емоційного інтелекту має 42,9% респондентів, середній – 8,6%, низький – 48,6%.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту вказує на низький (56,7%) рівень його розвитку. Лише 43,3% респондентів мають середній рівень, а високого рівня розвитку загального емоційного інтелекту не встановлені ні в кого. Тобто, можна робити висновок, що у досліджуваних менеджерів на недостатньому рівні розвинена здатність розуміти відносини особистості, що репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на базі прийняття рішень.

Висновки до 2 розділу

Отже, в результаті емпіричного дослідження нами встановлено, що у досліджуваних менеджерів встановлено домінування екстернального типу рівня суб'єктивного контролю (79,3%), що характеризує виражену тенденцію покладати відповідальність за свої вчинки на зовнішні чинники, невпевненістю у своїх можливостях, невірноваженістю та тривожністю.

Досліджувані не бачать зв'язку між своїми діями та значимими для себе подіями та схильні вважати, що більшість з них є результатом впливу інших людей або випадку. Більшість (60,4%) демонструють високий рівень суб'єктивного контролю над емоційно-позитивними подіями та ситуаціями, тобто, загальна тенденція серед досліджуваного персоналу за шкалою

інтернальності в області досягнень має інтернальний тип РСК. У менеджерів переважно відзначається схильність приписувати відповідальність за невдачі іншим людям або простим невдачам. Більшість менеджерів вважає своїх сімейних партнерів винуватцями тих ситуацій, які виникають у їхніх сім'ях. 77,6% респондентів схильні приписувати більш важливе значення зовнішнім факторам впливу на виробничі стосунки та характеризуються схильністю вважати свої міжособистісні стосунки результатом активності своїх партнерів. В результаті вивчення типу спрямованості особистості нами було встановлено, що на першому місці для досліджуваних менеджерів стоїть спрямованість на себе (44,8%). На другому місці знаходиться спрямованість на справу (39,7%). І найменше досліджуваних мають спрямованість на спілкування (15,5%).

При вивченні індивідуально типологічних особливостей особистості було встановлено, що в групі досліджуваних переважає сангвінічний тип темпераменту (35,8%), на другому місці – флегматики та меланхоліки (по 29,9%) і найменше в групі досліджуваних представлені холерики – всього 4,5%. При здійсненні якісного аналізу можна виділити серед досліджуваних групу менеджерів (13 осіб) з високим рівнем нейротизму (19,4%), які мають дуже високий рівень нейротизму, характеризуються неврівноваженістю та високою лабільністю нервової системи.

При дослідженні особливостей емоційного інтелекту було встановлено, що найвищий рівень парціального емоційного інтелекту визначено за шкалою «самотивація» та «емоційна обізнаність», що вказує на середній рівень розвитку, на другому – за шкалою «управління емоціями», що, як і решта шкал – демонструють низький рівень за цими шкалами. Інтегративний рівень емоційного інтелекту вказує на низький (56,7%) рівень його розвитку. Тобто, можна робити висновок, що у досліджуваних менеджерів на недостатньому рівні розвинена здатність розуміти відносини особистості, що репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на базі прийняття рішень. Аналіз результатів дослідження комунікативних та організаторських схильностей виявив дуже високий та високий рівні прояву цих структурних компонентів.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

3.1. Тренінг як ефективна форма впливу на розвиток навичок лідерського потенціалу особистості

Виходячи з ресурсного підходу до визначення потенціалу, під лідерським потенціалом треба розуміти відновлювану самоврядну систему його внутрішніх ресурсів, що виявляються в професійних та особистих досягненнях. Ключовою якістю лідерського потенціалу є його системність, що дозволяє розмежувати поняття ресурсу, резерву і потенціалу виходячи з того, що потенціал включає не тільки сукупність ресурсів, але і систему управління ними, має свідомий і несвідомий рівень, та в системі професійного потенціалу виділяти такі аспекти: компонентно-структурний, функціональний (внутрішній і зовнішній) та історичний. Тоді структура лідерського потенціалу визначатиметься його внутрішнім розділенням на реалізований і нереалізований потенціали.

Реалізований лідерський потенціал визначається професійним та особистим досвідом фахівця і, через процес постійного відновлення потенціалу людини, виявляється у вигляді накопичених в ході розвитку корисних якостей, знань, навиків, умінь і здібностей, що дозволяють при відтворюванні професійних ситуацій забезпечити виконання професійної діяльності із заданим рівнем якості. Нереалізований лідерський потенціал визначається ціннісно-мотиваційною структурою особистості і визначає напрями зміни потенціалу.

Друга категорія критеріїв, що оцінюють здатність рухатися в зовнішньому середовищі, пов'язана із стратегічним баченням лідера, його здатністю діяти в невизначеній ситуації та створювати нові сфери діяльності, нові схеми організації діяльності.

І якщо перша категорія критеріїв дозволяє оцінити особистість лідера, побачити, як він діє усередині організації, як організовує свою діяльність і

діяльність інших людей, то друга група дозволяє пізнати лідера як гравця більш широкого простору, де зустрічаються конкуренти, партнери, інші зовнішні суб'єкти діяльності, дозволяє визначити здатність лідера міняти ситуацію в умовах невизначеності, вносити корективи, будувати свою стратегію і її реалізовувати.

Процес формування лідерського потенціалу можна розділити на декілька етапів. У кожному конкретному випадку, порядок їх здійснення, тимчасова протяжність кожного етапу можуть відрізнятися, але в загальному вигляді цей процес може бути представлений таким чином (рис.3.1.):

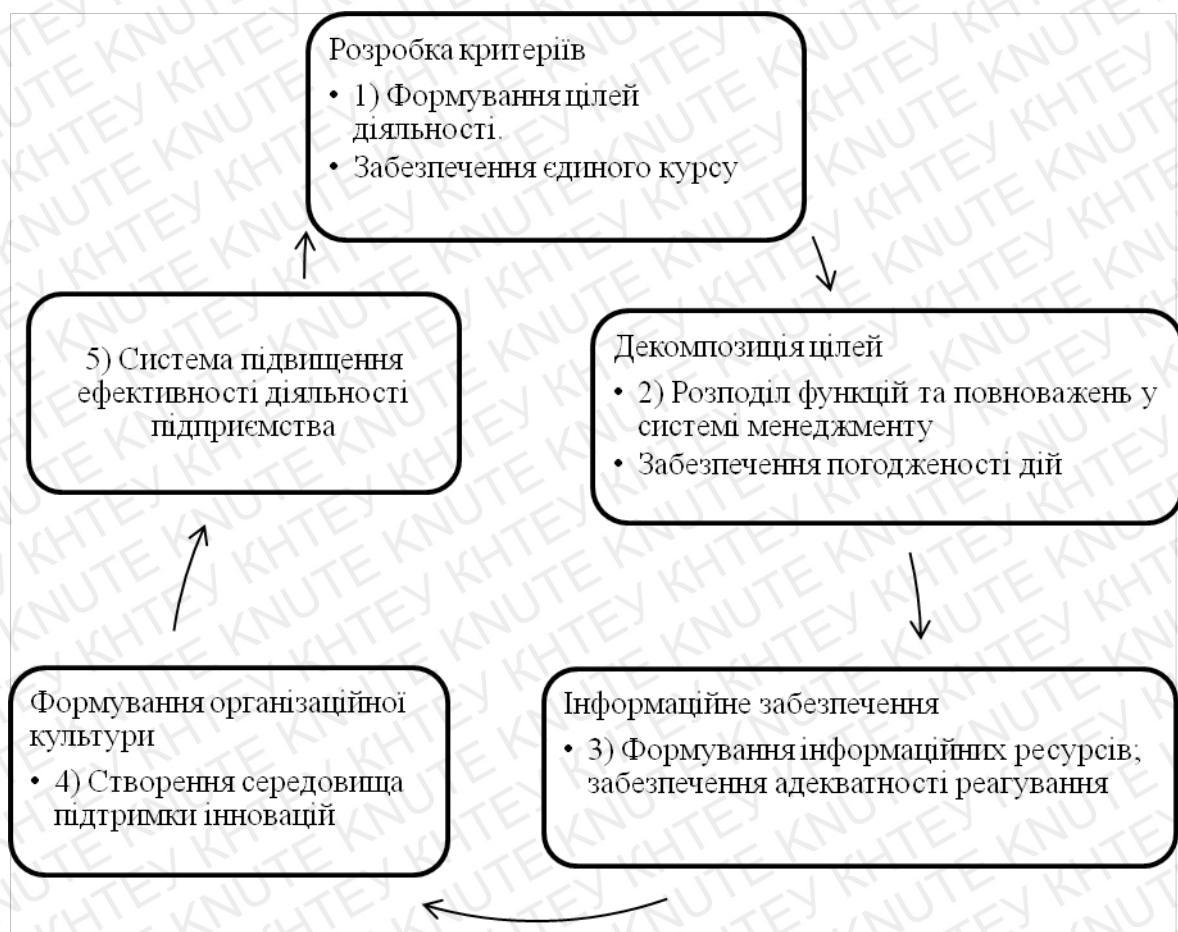


Рис.3.1. Цикл формування лідерського потенціалу

Наслідком перших двох етапів є коригування організаційних комунікацій і можлива зміна інформаційного простору. Для здійснення нових функцій лідеру необхідна інформація, а її отримання пов'язано з новими контактами, які можуть змінити систему комунікацій що склалася. Перерозподіл

інформаційних ресурсів між рівнями може супроводжуватися централізацією (на етапі зростання) або децентралізацією (на етапі зрілості) повноважень.

Найприйнятнішим концептуальним підходом до визначення використання лідерського потенціалу є той, який припускає прибуткову реалізацію не тільки раніше придбаних професійних творчих здібностей особистості, але і певні дії по їх постійному вдосконаленню і розвитку. Плідність такого підходу полягає в тому, що він ставить вживання лідерського потенціалу в пряму залежність від рівня і характеру управління цим процесом.

Розвиток лідерського потенціалу здійснюється поетапно – розвиваючи та розкриваючи у лідерів такі його структурні компоненти [73]: особистісний потенціал, інтелектуальний потенціал, комунікативний потенціал, творчий потенціал, емоційний капітал, соціальний капітал (навики побудови відносин; автентичність, особова зрілість, мотиваційний механізм, цінності.

Розвинути компоненти лідерського потенціалу можливо через: проведення тренінгів, відвідування семінарів; навчально-ознайомчі візити; надання консультацій експертами; навчання на робочому місці; створення і підтримку діяльності експертних, координаційних, дорадчих і робочих груп; проведення досліджень; конференції, круглі столи [55].

В сучасних умовах важливим фактором розвитку економіки є підвищення ефективності лідерського потенціалу, наповнення її професійно підготовленими кадрами, здатними: своєчасно позбуватись успадкованих непродуктивних стереотипів професійної діяльності та кваліфіковано відповідати на соціально-орієнтовані вимоги, які ставляться до державних службовців стосовно їх професіоналізму; чітко та якісно виконувати функціональні обов'язки в ситуації постійних змін, неузгодженості нормативно-правового забезпечення; глибоко осмислювати свої недоліки та професійні надбання, оцінюючи ефективність їх використання в процесі управлінської діяльності, приділяючи при цьому особливу увагу безперервному професійному розвитку [5; 13; 33].

Одним із найбільш ефективних засобів актуалізації та розвитку лідерських якостей є соціально-психологічний тренінг. Метою тренінгу є розширення уявлень про лідерство як способи організації та управління малою групою, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми. В процесі тренінгу учасникам дається можливість побачити зі сторони свої лідерські схильності (потенціал), відчувати переваги і труднощі лідерських позицій, визначити для себе свої сильні і слабкі сторони щодо лідерства в тих чи інших ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу та згуртування групи, розвинути лідерські вміння.

Соціально-психологічний тренінг може стати дійсно важливим методом розвитку особистості, який сприяє її соціальному розвитку і моральному вдосконаленню.

Тренінгові заняття було заплановано провести 1 раз на тиждень (всього 3 заняття). До тренінгу була розроблена програма, яка включає 30 вправ. Особливості проведення тренінгу: кожен із трьох тематичних блоків триває чотири години. Починається тренінг із привітання і знайомства учасників у групі, закінчується – прощанням і побажаннями один одному. Під час роботи заплановано перерви для відпочинку учасників.

Теоретичною основою підготовки послужили роботи В. А. Семиченко «Психологія сімейного спілкування»; Т. Д. Зінкевич-Євстігнеєвої «Технология создания команды»; Р. Р. Кашапова «Курс практической психологии, или как научиться добиваться успеха»; Л. М. Костиної «Игровая терапия - современные психотехнологии»; Х. Кедьюсона, Ч. Шеффер «Практикум по игровой психотерапии» (та ін.)

Під час проведення тренінгу працюємо із установками структури Я-концепції особистості. Я-концепція - це динамічна система подань людини про саму себе, у яку входить як усвідомлення своїх фізичних, інтелектуальних й інших якостей, так і самооцінка, а також суб'єктивне сприйняття зовнішніх факторів, що впливають на дану особистість.

На самому початку тренінгу обов'язковою умовою його роботи було прийняття «правил роботи».

В основу концепції тренінгу покладені теорії емоційно-інтелектуальних здібностей Д. Карузо, Дж. Мейера, П. Селовея; емоційної компетентності Д. Гоулмена, некогнітивна теорія емоційного інтелекту Р. Бар-Она; двокомпонентна теорія емоційного інтелекту Д. Люсіна та інші.

Методика проведення тренінгу ґрунтується на принципі поетапності розвитку групи і наступності у самопізнанні та самовдосконаленні. Кожне наступне заняття є логічним продовженням попереднього, а у змістовому плані – підґрунтям наступного. На тренінгу важливо створити емоційно-комфортний, психологічно безпечний простір, щоб учасники змогли відчувати на собі вплив позитивних емоцій та бажання їх в собі підтримувати і культивувати.

План тренінгу представлено у вигляді таблиць. Сам тренінг відображений в додатку 3. На початку роботи з групою складаються правила поведінки під час тренінгу, які вивішуються на стіні поряд із розкладом.

Зв'язок між тематичними блоками «Самопізнання», «Саморозвиток» та «Самореалізація» здійснюється загальною ідеєю долання перепон, переходу від невідомої нам людини до людини, здатної адекватно оцінювати ситуацію, вільно спілкуватися з іншими, уміти поводитися у конфлікті й, нарешті, звільнитися від тягаря минулого, і знову радіти життю.

Блок I: Вправи (1-5) спрямовані на знайомство учасників, зміну ставлення до себе, підвищення самооцінки. Вправи (6-10) спрямовані на зростання впевненості у собі, своїх силах, зняття напруги.

Блок II: Вправи (1-5) спрямовані на пошуки конструктивного типу поведінки у спілкуванні. Вправи (6-10) спрямовані на визначення життєвих пріоритетів, головної мети та способу її досягнення.

Блок III: Вправи (1-5) спрямовані на пошуки улюбленого заняття, хобі, нового захоплення. Вправи (6-10) спрямовані на пошук спільного.

Управління людськими ресурсами, їх навчання, формування необхідних навичок і поведінкових конструктів - процес складний і тривалий. Більш того, так

званий тренінговий ефект виникає не завжди відразу після закінчення програми. Закономірно виникає питання про ефективність тренінгу. На результативність тренінгу впливають кілька факторів: майстерність тренера; наявність якісної програми і її реалізація; зацікавленість замовника в застосуванні результатів роботи групи в процесі діяльності організації; створення умов, при яких учасники тренінгу зможуть використовувати свої «придбання» на практиці; особиста зацікавленість учасників в застосуванні отриманих навичок у професійній діяльності та ін. Виходячи їх вищесказаного очевидно, що тренінгова робота не закінчується після закінчення програми тренінгу. Доцільніше говорити про психологічний супровід тренінгових груп. Метою цієї роботи може стати моніторинг розвитку тренінгового ефекту і його закріплення як ефективного типу поведінки і діяльності.

Можна виділити ключові аспекти такого супроводу: організація повинна підтримувати умови, в яких протікає діяльність її співробітників, тобто умови не повинні часто змінюватися. Учасники тренінгу повинні мати можливість постійно відпрацьовувати ефективні форми діяльності в природних, робочих, середовищних умовах; необхідно підтримувати учасників тренінгу в активності, спрямованій на використання нових прийомів і способів діяльності при вирішенні ситуативних конкретних завдань в контексті професійної діяльності і повсякденному житті; необхідно вбудовувати тренінг в загальну систему життєдіяльності, і учасники тренінгу повинні відчувати підтримку і з боку замовника, і з боку колег, друзів; не слід починати тренінг, якщо немає конкретних завдань (особливо це стосується корпоративного, внутрішньофірмового навчання). Проведення тренінгу без конкретного завдання прирікає його на неуспіх, низьку результативність і формалізацію навчання; необхідні постійна присутність ведучого тренінгової групи, його включення в процес супроводу, планування тренінгової роботи групи в перспективі, ведення моніторингу, взаємодію з керівництвом організації в плані ефективного використання результатів тренінгу в діяльності.

3.2. Порівняльний аналіз ефективності застосування тренінгової програми «Психологічний тренінг формування лідерства в реалізації торговельних проектів»

По завершенні реалізації програми формування професійно важливих якостей ми перевірили її результативність. З цією метою ми провели повторне дослідження серед менеджерів, які приймали участь у дослідженні комунікативних і організаційних здібностей за методикою «КОС» та емоційного інтелекту за методикою Холла.

Після участі у тренінгові, спрямованому на формування лідерства в реалізації торговельних проектів було встановлено, що показники рівня комунікативних здібностей змінилися (рис.3.2.).

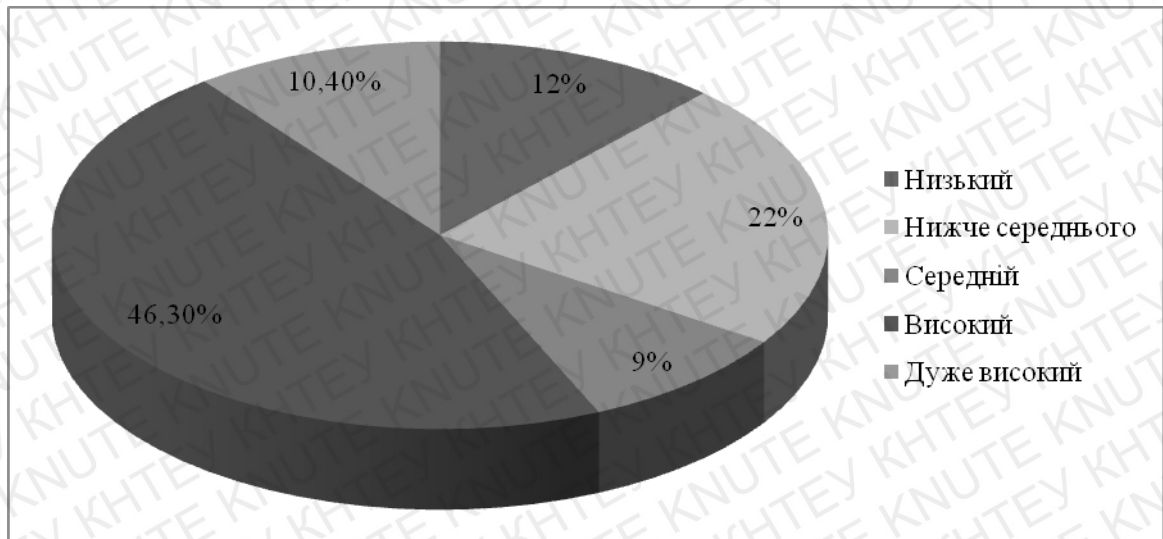


Рис. 3.2. Особливості комунікативних здібностей у досліджуваних після тренінгу

Порівняльна характеристика особливостей рівня комунікативних здібностей у менеджерів до та після реалізації програми представлена в таблиці 3.1.

З табл.3.1. бачимо, що дуже високий рівень комунікативних здібностей змінився малосуттєво, однак значно збільшилась кількість менеджерів з високим рівнем – він становить 46,3% у порівнянні із попередніми результатами в 14,9%.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика рівня комунікативних здібностей менеджерів до та після тренінгу (%)

Рівень	До тренінгу	Після тренінгу
низький	29,9%	11,9%
нижче середнього	28,4%	22,4%
середній	19,4%	9,0%
високий	14,9%	46,3%
дуже високий	7,5%	10,4%
Всього	100%	100,0%

При цьому також спостерігається позитивна динаміка у вигляді зменшення низького рівня наполовину: з 29,9% до 11,9%. Отже, після участі у нашій тренінговій програмі майже половина досліджуваних менеджерів демонструють високий рівень комунікативних схильностей. Зменшилася кількість менеджерів з низьким (до 11,9%) та нижче середнього рівнями (до 22,4%).

Аналогічно вивчаємо динаміку особливостей вираженості організаційних здібностей (рис.3.3.).

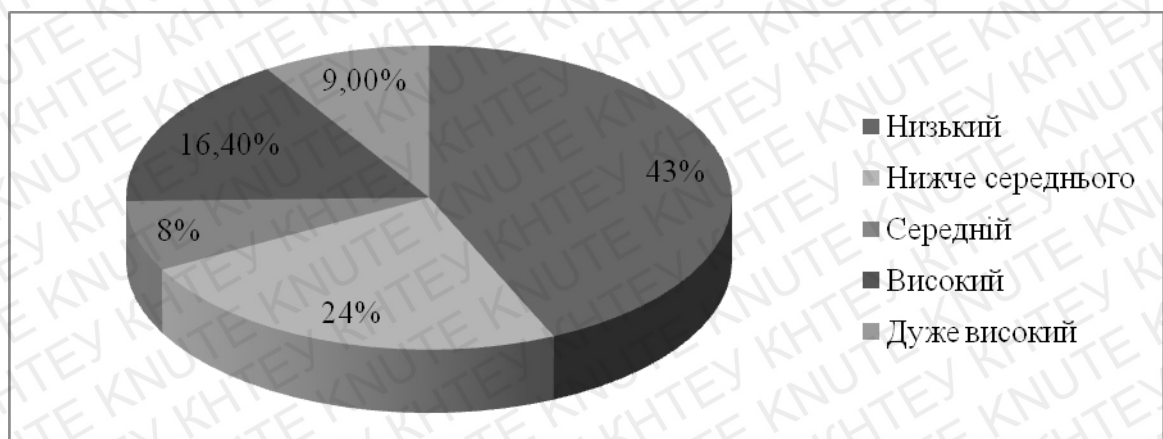


Рис. 3.3. Особливості організаційних здібностей у досліджуваних після тренінгу

Порівняльна характеристика особливостей рівня організаційних здібностей у досліджуваних менеджерів до та після реалізації програми представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика рівня організаційних здібностей менеджерів до та після тренінгу (%)

Рівень	До	Після
низький	65,7%	43,3%
нижче середнього	7,5%	23,9%
середній	4,5%	7,5%
високий	11,9%	16,4%
дуже високий	10,4%	9,0%
Всього		100,0

З табл. 3.2. бачимо, що результати змінені, якісно кількість менеджерів із низьким та нижче середнього рівня організаційних здібностей суттєво змінилася в сторону збільшення.

Далі ми повторно досліджуємо особливості емоційного інтелекту у менеджерів за допомогою методики Н. Холла. Порівняльна характеристика отриманих результатів особливостей емоційного інтелекту до та після тренінгу представлені на рис. 3.4.).

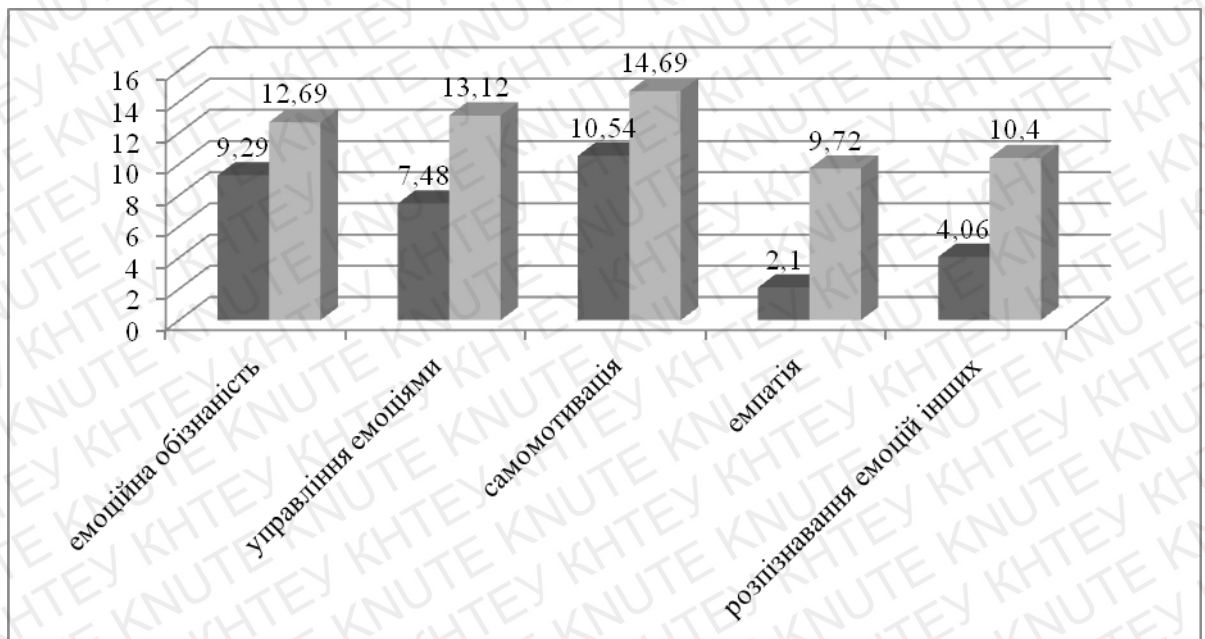


Рис. 3.4. – Порівняльна характеристика особливостей емоційного інтелекту (середні значення) до та після тренінгу

При вихідному дослідженні було встановлено, що усі показники позитивно змінилися: зокрема, за шкалою «самотивація» середнє значення зросло з 10,54 до 14,69 – такі значення також вказують на зміну рівня вираженості цього показника парціального емоційного інтелекту з середнього рівня – на високий. При цьому також спостерігається зміна рівнів за іншими шкалами: емоційна

обізнаність, управління емоціями, емпатія та розпізнавання емоцій інших на вихідному етапі нашого дослідження демонструють середній рівень. Описова статистика із відображенням отриманих результатів середніх значень вибірки, стандартної похибки та стандартного відхилення представлені в табл.3.3.

Таблиця 3.3.

Особливості вираженості структурних компонентів емоційного інтелекту

	До тренінгу			Після тренінгу		
	Середнє		Стд. відхилення	Середнє		Стд. відхилення
	Статистика	Стд. похибка	Статистика	Статистика	Стд. похибка	Статистика
Емоційна обізнаність	9,2985	,24620	2,01521	12,6866	,19047	1,55903
Управління своїми емоціями	7,4776	,21621	1,76976	13,1194	,20009	1,63783
Самомотивація	10,5373	,70577	5,77699	14,6866	,36848	3,01616
Емпатія	2,1045	,16075	1,31581	9,7164	,32028	2,62162
Розпізнавання емоцій інших	4,0597	,23575	1,92968	10,4030	,30970	2,53497
Загальний показник EI	33,4776	,92269	7,55256	60,6119	,63764	5,21930

Продовження якісного аналізу отриманих результатів дало змогу встановити рівень розвитку кожного із компонентів емоційного інтелекту у досліджуваних менеджерів після участі у тренінгу (рис.3.5.).

Якісний аналіз особливостей емоційного інтелекту, здійснений окремо за шкалами також показав результативність тренінгу. Зокрема, за усіма шкалами з'явився високий рівень, майже усунувши натомість низький рівень.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту також змінився: низький рівень не спостерігається, високий рівень має 3%. Решта 97% менеджерів демонструють середній рівень загального емоційного інтелекту. Тобто, можна робити висновок, що в результаті участі у тренінгу у досліджуваних менеджерів відбулася позитивна динаміка в зміні здатності розуміти відносини

особистості, що репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на базі прийняття рішень.

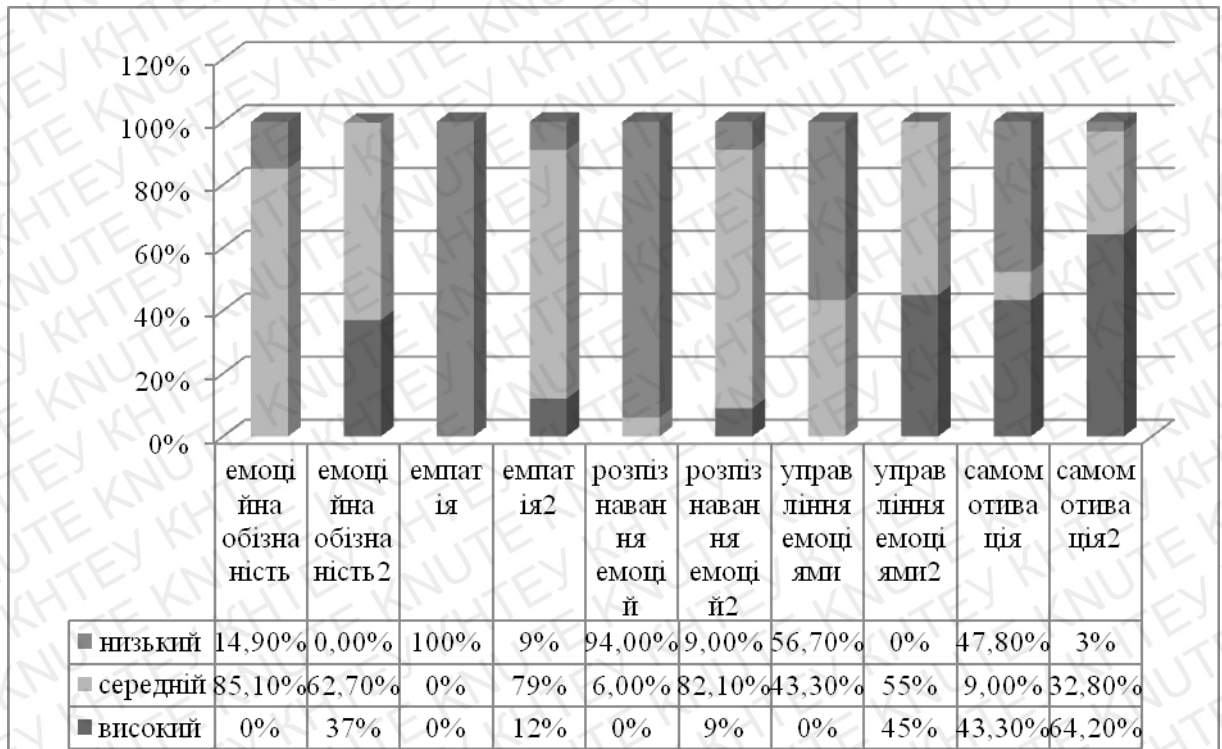


Рис. 3.5. – Порівняльна характеристика рівня емоційного інтелекту за шкалами до та після тренінгу

Статистичну значимість встановлених відмінностей ми перевіряли за допомогою програми математичної обробки даних SPSS – 17.0. Для математичної обробки даних було застосовано t-критерій для залежних вибірок, який дозволяє встановити вплив тренінгу на розвиток навичок лідерського потенціалу особистості.

Для вибірки досліджуваних середні значення усіх досліджуваних змінних після тренінгу виявились статистично значимо вищі, ніж такі самі значення до його проведення за показниками, представленими в додатку Е. Також встановлені кореляційні зв'язки між рівнем розвитку організаційних, комунікативних здібностей та складовими емоційного інтелекту до тренінгу та після. При цьому, статистично значимими виявилися відмінності за усіма досліджуваними змінними з високим рівнем статистичної значимості $p < 0,001$.

Таким чином, стає очевидним наступний висновок: рівень розвитку професійно важливих якостей менеджерів після впровадження програми

змінилися із позитивною динамікою. Вказані зміни отримали своє підтвердження шляхом обґрунтування за допомогою методів математичної статистики, отже, можемо робити висновок про результативність впровадження підібраних методів програми розвитку лідерства в реалізації торговельних проєктів» серед менеджерів.

Висновки до 3 розділу

Реалізований лідерський потенціал визначається професійним та особистим досвідом фахівця і, через процес постійного відновлення потенціалу людини, виявляється у вигляді накопичених в ході розвитку корисних якостей, знань, навиків, умінь і здібностей, що дозволяють при відтворюванні професійних ситуацій забезпечити виконання професійної діяльності із заданим рівнем якості.

Розвиток лідерського потенціалу здійснюється поетапно – розвиваючи та розкриваючи у лідерів такі його структурні компоненти: особистісний потенціал; інтелектуальний потенціал; комунікативний потенціал; творчий потенціал; емоційний капітал; цілісність; емоційна стійкість; соціальний капітал; особова зрілість; мотиваційний механізм; цінності.

Розвинути компоненти лідерського потенціалу можливо через: проведення тренінгів, відвідування семінарів; навчально-ознайомчі візити; надання консультацій експертами; навчання на робочому місці; створення і підтримку діяльності експертних, координаційних, дорадчих і робочих груп; проведення досліджень; конференції, круглі столи. Одним із найбільш ефективних засобів актуалізації та розвитку лідерських якостей є соціально-психологічний тренінг.

Метою тренінгу є розширення уявлень про лідерство як способи організації та управління малою групою, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми. В процесі тренінгу учасникам дається можливість побачити зі сторони свої лідерські схильності (потенціал), відчутти переваги і труднощі лідерських позицій,

визначити для себе свої сильні і слабкі сторони щодо лідерства в тих чи інших ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу та згуртування групи, розвинути лідерські вміння. В основу концепції тренінгу покладені теорії емоційно-інтелектуальних здібностей Д. Карузо, Дж. Мейера, П. Селовея; емоційної компетентності Д. Гоулмена, некогнітивна теорія емоційного інтелекту Р. Бар-Она; двокомпонентна теорія емоційного інтелекту Д. Люсіна та інші.

Методика проведення тренінгу ґрунтується на принципі поетапності розвитку групи і наступності у самопізнанні та самовдосконаленні. Кожне наступне заняття є логічним продовженням попереднього, а у змістовому плані – підґрунтям наступного. На тренінгу важливо створити емоційно-комфортний, психологічно безпечний простір, щоб учасники змогли відчувати на собі вплив позитивних емоцій та бажання їх в собі підтримувати і культивувати. Блок I містить вправи, спрямовані на знайомство учасників, зміну ставлення до себе, підвищення самооцінки, зростання впевненості у собі, своїх силах, зняття напруги; блок II – вправи, спрямовані на пошуки конструктивного типу поведінки у спілкуванні, визначення життєвих пріоритетів, головної мети та способу її досягнення; блок III містить вправи, спрямовані на пошуки улюбленого заняття, хобі, нового захоплення, на пошук спільного.

По завершенні реалізації програми формування професійно важливих якостей ми перевірили її результативність. Після участі у тренінгові, спрямованому на формування лідерства в реалізації торговельних проєктів було встановлено, що майже половина досліджуваних менеджерів демонструють високий рівень комунікативних схильностей. Зменшилася кількість менеджерів з низьким (до 11,9%) та нижче середнього рівнями (до 22,4%). Також визначено, що кількість менеджерів із низьким та нижче середнього рівня організаційних здібностей суттєво змінилася в сторону збільшення.

При вихідному дослідженні особливостей емоційного інтелекту було встановлено, що усі показники позитивно змінилися: за шкалою «самотивація» отримані значення вказують на зміну рівня вираженості цього показника

парціального емоційного інтелекту з середнього рівня – на високий. При цьому також спостерігається зміна рівнів за іншими шкалами: емоційна обізнаність, управління емоціями, емпатія та розпізнавання емоцій інших на вихідному етапі нашого дослідження демонструють середній рівень.

Якісний аналіз особливостей емоційного інтелекту, здійснений окремо за шкалами також показав результативність тренінгу. Зокрема, за усіма шкалами з'явився високий рівень, майже усунувши натомість низький рівень. Тобто, можна робити висновок, що в результаті участі у тренінгу у досліджуваних менеджерів відбулася позитивна динаміка в зміні здатності розуміти відносини особистості, що репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на базі прийняття рішень.

Статистичну значимість встановлених відмінностей ми перевіряли за допомогою програми математичної обробки даних SPSS – 17.0. Для математичної обробки даних було застосовано t-критерій для залежних вибірок. Для вибірки досліджуваних середні значення усіх досліджуваних змінних після тренінгу виявились статистично значимо вищі, ніж такі самі значення до його проведення. При цьому, статистично значимими виявились відмінності за усіма досліджуваними змінними з високим рівнем статистичної значимості $p < 0,001$. Також встановлені кореляційні зв'язки між рівнем розвитку організаційних, комунікативних здібностей та складовими емоційного інтелекту до тренінгу та після.

Таким чином, стає очевидним наступний висновок: рівень розвитку професійно важливих якостей менеджерів після впровадження програми змінилися із позитивною динамікою, отже, можемо робити висновок про результативність впровадження підібраних методів програми розвитку лідерства в реалізації торговельних проектів» серед менеджерів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз соціально-психологічної вітчизняної і зарубіжної літератури з проблем лідерства засвідчив, що сутність лідерського потенціалу на рівні особистості розкривається як прагнення до влади й незалежності, здатність генерувати нові конкурентоспроможні ідеї та проекти і повністю розкривати й реалізувати свої можливості на основі природних та набутих лідерських якостей, інтелекту, професійного і життєвого досвіду, харизматичності.

На характер лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних: якості лідера, якості послідовників чи відомих і характер ситуації, в якій виявляється лідерство. На підставі наукових досліджень сформульовано основні теоретичні напрями визначення значущих факторів ефективного лідерства: суб'єктивно-психологічний, функціонально-ситуаційний, інтегрований. На характер лідерської ролі впливає взаємозв'язок трьох змінних: якості лідера, якості послідовників чи відомих і характер ситуації, в якій виявляється лідерство.

У результаті емпіричного дослідження було встановлено, що у досліджуваних менеджерів домінує екстернальний тип суб'єктивного контролю (79,3%), що характеризує виражену тенденцію покладати відповідальність за свої вчинки на зовнішні чинники, невпевненістю у своїх можливостях, невірноваженістю та тривожністю.

Досліджувані не бачать зв'язку між своїми діями та значимими для себе подіями та схильні вважати, що більшість з них є результатом впливу інших людей або випадку. Загальна тенденція за шкалою інтернальності в області досягнень має інтернальний тип РСК. У менеджерів переважно відзначається схильність приписувати відповідальність за невдачі іншим людям або простим невдачам. Більшість менеджерів вважає своїх сімейних партнерів винуватцями тих ситуацій, які виникають у їхніх сім'ях. 77,6% респондентів схильні приписувати більш важливе значення зовнішнім факторам впливу на виробничі стосунки та характеризуються схильністю вважати свої міжособистісні

стосунки результатом активності своїх партнерів. При цьому 65,5% вважають себе відповідальними за своє здоров'я.

У результаті вивчення типу спрямованості особистості нами було встановлено, що на першому місці для досліджуваних менеджерів стоїть спрямованість на себе (44,8%). При вивченні індивідуально типологічних особливостей особистості було встановлено, що в групі досліджуваних переважає сангвінічний тип темпераменту (35,8%), на другому місці – флегматики та меланхоліки (по 29,9%) і найменше в групі досліджуваних представлені холерики – всього 4,5%. При здійсненні якісного аналізу можна виділити серед досліджуваних групу менеджерів (13 осіб) з високим рівнем нейротизму (19,4%), які мають дуже високий рівень нейротизму, характеризуються неврівноваженістю та високою лабільністю нервової системи.

При дослідженні особливостей емоційного інтелекту було встановлено, що у досліджуваних менеджерів на недостатньому рівні розвинена здатність розуміти відносини особистості, що репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на базі прийняття рішень. Аналіз результатів дослідження комунікативних та організаторських схильностей виявив дуже високий та високий рівні прояву цих структурних компонентів.

Розвиток лідерського потенціалу здійснюється поетапно – розвиваючи та розкриваючи у лідерів такі його структурні компоненти: особистісний; інтелектуальний; комунікативний; творчий; емоційний; соціальний; здатність викликати довіру; особова зрілість; мотиваційний механізм; цінності. Одним із найбільш ефективних засобів актуалізації та розвитку лідерських якостей є соціально-психологічний тренінг.

По завершенні реалізації програми формування професійно важливих якостей ми перевірили її результативність. Після участі у тренінгові, спрямованому на формування лідерства в реалізації торговельних проектів було встановлено, що майже половина досліджуваних менеджерів демонструють високий рівень комунікативних схильностей. Також визначено, що кількість

менеджерів із низьким та нижче середнього рівня організаційних здібностей суттєво змінилася в сторону збільшення.

При вихідному дослідженні особливостей емоційного інтелекту було встановлено, що усі показники позитивно змінилися: за шкалою «самотивація» отримані значення вказують на зміну рівня вираженості цього показника парціального емоційного інтелекту з середнього рівня – на високий. При цьому також спостерігається зміна рівнів за іншими шкалами: емоційна обізнаність, управління емоціями, емпатія та розпізнавання емоцій інших на вихідному етапі нашого дослідження демонструють середній рівень. Тобто, можна робити висновок, що в результаті участі у тренінгу у досліджуваних менеджерів відбулася позитивна динаміка в зміні здатності розуміти відносини особистості, що репрезентовані в емоціях, і керувати емоційною сферою на базі прийняття рішень.

Статистичну значимість встановлених відмінностей перевірено та встановлено, що для вибірки досліджуваних середні значення усіх досліджуваних змінних після тренінгу виявились статистично значимо вищі, ніж такі самі значення до його проведення. При цьому, статистично значимими виявились відмінності за усіма досліджуваними змінними з високим рівнем статистичної значимості $p < 0,001$. Також встановлені кореляційні зв'язки між рівнем розвитку організаційних, комунікативних здібностей та складовими емоційного інтелекту до тренінгу та після. Таким чином, стає очевидним наступний висновок: рівень розвитку професійно важливих якостей менеджерів після впровадження програми змінилися із позитивною динамікою. Вказані зміни отримали своє підтвердження шляхом обґрунтування за допомогою методів математичної статистики, отже, можемо робити висновок про результативність впровадження підібраних методів програми розвитку лідерства в реалізації торговельних проектів» серед менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская, К. А. Психология и сознание личности / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Воронеж, 1999. – 320 с
2. Авидон И. Сто разминок, которые украсят ваш тренинг /И. Авидон, О. Гончукова. – СПб.: Речь, 2007. – 256 с.
3. Агеева И. А. Успешный учитель: тренинговые и коррекционные программы / И. А. Агеева. – СПб.: Речь, 2006. – 208 с.
4. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – М.: Народное собрание, 1995. – 160 с.
5. Анисимов С. Н. Управление проектами. Российский опыт / С. Н. Анисимов, Е. Анисимова. – СПб.: Вектор, 2006. – 240 с.
6. Антропова Ю. Ю. Проектное управление / Ю. Ю. Антропова. // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. – № 11 (149). - Серия Философия. Социология. Культурология. Вып. 11. – С. 164–168.
7. Афанасьева Н. Є. Методологія соціально-психологічного тренінгу: Посібник / Н. Є. Афанасьєва. – Х.: УЦЗУ, 2008. – 106 с.
8. Ахундова А. Проблеми політичного лідерства [Електронний ресурс] / А. Ахундова // Гілея: науковий вісник. – 2012. – Вип. 58. – Режим доступу:http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2012_58/Gileya58/P8_doc.pdf
9. Бабкина Д. С. Социально-психологические особенности формирования имиджа инвестиционного проекта: дис.... канд. психол. наук: 19.00.05 / Д. С. Бабкина. - Москва, 2008. - 156 с.
10. Біленко С.С. Сутність і специфіка інституту політичного лідерства в сучасному українському політичному просторі : автореф. дис. на здобуття канд. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути і процеси» / С. С. Біленко. – О., 2004. – 16 с
11. Бойко В. В. Енергія емоцій в спілкуванні: погляд на себе і на останніх / В. В. Бойко. – М.: Информационно-издательский дом «Філінь», 1996. – 472 с.

12. Большаков В. Ю. Психотренинг. Социодинамика, игры, упражнения / В. Ю. Большаков. – СПб.: Социально-психологический центр, 1996. – 384 с.
13. Борщ Л. В. Економічна сутність лідерського потенціалу // Збірник наукових праць. / Наук. ред. І. К. Бондар. К., 2006. - Випуск №7(62). - С.138-144.
14. Бурлачук Л. Ф. Словарь-справочник по психодиагностике / Л. Ф. Бурлачук, С. М. Морозов. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.
15. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов. // Українська асоціація управління проектами. – 2-е вид. – К.: УАУП, 2000. – 312 с.
16. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – К. : Вид-во ІРІДУМ, 2006. – 208 с.
17. Васильев В. К. Методика экспертных оценок лидерских качеств / В. К. Васильев // Теоретические и прикладные вопросы психологии / под. ред. А. А. Крылова. – СПб.: Питер, 1996. – 112 с.
18. Вачков И. В. Основы технологии группового тренинга / И. В. Вачков // Учеб. пособие. – М. : Ось-89, 1999. – 176 с.
19. Ващенко И. В., Тюрина В. А. Конфликт и управленческая деятельность / И. В. Ващенко, В. А. Тюрина // Учебное пособие. – К.: Знання, 1999. – 218 с.
20. Верба В. Проектний аналіз: Навч. Посібник / В. Верба, О. Загородніх; МОНУ; Київський нац. економічний ун-т. - К.: КНЕУ, 2005. - 322 с.
21. Веретенников В. І. Управління проектами: Навчальний посібник / В. І. Веретенников, Л. М. Тарасенко, Г. І. Гевлич; МОНУ / Макіївський економіко-гуманітарний ін-т. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 279 с.
22. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник / В. Р. Веснин. – М: ИМПЭ. Изд. «Триада, Лтд», 1997. – 384 с.

23. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: навч. посібн. для студ. вищих навч. закл. зі спец. «Менеджмент організацій» усіх форм навч. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова // Київський економічний ін-т менеджменту – «Екомен». – 3-тє вид., випр. – К.: Кондор, 2004. – 502 с.
24. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2006. – 293 с.
25. Власенко Ю. О. Психологічний аналіз інноваційного потенціалу особистості: автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 «загальна психологія, історія психології» / Ю. О. Власенко. - Одеса, 2003. - 20 с.
26. Власов В.И. Влияние и процесс: монография [Электронный ресурс] / В.И. Власов. – Ростов на Дону, 2000. – Режим доступа: <http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s01/z0001096/st000.shtml>
27. Власова О. І. Провідні чинники розвитку соціального потенціалу особистості / О. І. Власова // Соціальна психологія. – К., – 2005. – №2. – С. 55–63.
28. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис // Для руководителя – практика: Пер с англ. – М.: «Дело», 1991. – 320 с.
29. Гайда В. Л. Формирование команды // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001. – С. 477-500.
30. Гибсон Д. Л. Организации: поведение, структура, процессы: учеб. для вузов / Дж. Л. Гибсон, Д. Л. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 660 с.
31. Горбушина О. П. Психологический тренинг. Секреты проведения / О. П. Горбушина. – СПб.: Питер, 2007. – 176 с.
32. Гримак Л. П. Психология активности человека. Психологические механизмы и приемы саморегуляции / Л. П. Гримак. – М.: Либроком, 2010. – 368 с.

33. Громцова О. В. Инновационная активность персонала в условиях трансформации экономики : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / О. В. Громцова. – Томск, 2006. – 167 с.
34. Громцова О. В. Стимулирование инновационной активности персонала / О. В. Громцова // Проблемы экономики и управления. – 2006. – №3 (14). – С.17–18.
35. Джонс Д. К. Методы проектирования / Д. К. Джонс ; пер с англ. – 2-е изд. – М.: Мир, 1986. – 326 с.
36. Довгань Л. Є., Немцов В. Д. Менеджер – підготовка і перепідготовка. – К.: МП «ОКО», 1993. - 126 с.
37. Дунилова Р. Путь к вершине: практико-ориентированный семинар для педагогов / Р. Дунилова, Л. Бобрикова, Т. Щепкова // Школьный психолог. – 2007. – № 11. – С. 38-41.
38. Забродин Ю. М. Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ю. М. Забродин. – М.: Финстатинформ, 2002. – 360 с.
39. Завадський Й. С. Менеджмент: - Т.1 – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. - 543 с.
40. Зайцева Т. В. Теория психологического тренинга. Психологический тренинг как инструментальное действие / Т. В. Зайцева. – СПб: Речь, М.: Смысл, 2002. – 80 с.
41. Зайчук В. О. Творчий потенціал праці / В. О. Зайчук. – К.: Форум, 2001. – 303 с.
42. Занковский А. Н. Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме: монография / А. Н. Занковский. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011. – 296 с.
43. Иванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. Посіб / І. В. Иванова. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 108 с.
44. Інформаційні системи і технології в управлінні проектами. Навчальний посібник / В. В. Морозов, О. Б. Данченко, О. І. Шаров.– К.: Університет «КРОК», 2011. – 98 с.

45. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. – Львів: Сполум, 2011. – 216 с.
46. Карамушка Л. М. Технологія психологічної підготовки персоналу держадміністрацій до роботи в команді / Л. М. Карамушка, О. А. Філь, В. В. Левковець, О. І. Альохіна // Актуальні проблеми психології. – Том. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 27 / За ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Вид-во «А.С.К.», 2010. – С. 98–104.
47. Кігель В. Р. Методи і моделі прийняття рішень у ринковій економіці: монографія / В. Р. Кігель. – К.: Вид-во ЦУЛ, 2003. – 202 с.
48. Кічор В. П. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібн. / В. П. Кічор, Р. В. Фещур, С. Й. Воробець, Н. Р. Яворська. – Львів: Вид-во «Растр-7», 2012. – 188 с.
49. Ключко В. Е. Инновационный потенциал личности: системно-антропологический контекст / В. Е. Ключко, Э. В. Галажинский // Вестник Томского государственного университета. - 2009. - № 325, август. - С. 146-151.
50. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг // Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА, 2001. – 528 с.
51. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: Навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К.: МАУП, 2002. - 200 с.
52. Кравченко С. И. Исследование сущности инновационного потенциала / С. И. Кравченко, И. Д. Кладченко // Научные труды Донецкого национального технического университета. - Донецк: ДонНТУ, 2003. - Серия: экономическая. Выпуск 68. - С. 88-96.
53. Кузнецов С. Д. Прийняття проектних рішень в управлінні проектами. Навчальний посібник / С. Д. Кузнецов, В. В. Морозов. – К.: Університет «КРОК», 2011. – 169 с.

54. Куэнк Н. MBTI: Полное руководство по интерпретации / Н. Куэнк // Пер. с англ. «ООО Пароль». – М.: Издательство «Бизнес Психологи», 2010. – 256 с.
55. Логвинов И. Н. Динамика стилей и типов лидерства в малых группах // Психология и педагогика социального воспитания // Материалы научно-практической конференции, посвященной 70-летию со дня рождения А. Н. Лутошкина. – Кострома: КГУ им. Н. А. Некрасова, 2005. – С. 189-192.
56. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.
57. Ломов Б. Ф. Психология управления / Б. Ф. Ломов. – М.: Знание, 1982. – 160 с.
58. Луков В. А. Социальное проектирование / В. А. Луков. – М.: Изд-во: «Московского гуманитарного университета: Флинта» 2007. – 240 с.
59. Луценко С. М. Використання проектних технологій для удосконалення інформаційного забезпечення органів публічної влади / С. М. Луценко // Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. [Електронний ресурс] – Х.: Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2011. – № 2(6) – 230 с. - С. 89-95.
60. Майерс И. MBTI. Определение типов. У каждого свой дар / И. Майерс, П. Майерс. – М.: «Бизнес Психологи», 2010. – 320 с.
61. Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера / Д. Маккей, К. Торн / Пер. с англ. А. Маслов.. – СПб.: Питер, 2008. – 208 с.
62. Максвелл Д. Воспитай в себе лидера / Д. Максвелл. – Минск, изд-во Попурри. – 116 с.
63. Максимцов М. М. Менеджмент: Учебник для вузов / М. М. Максимцов, А. В. Игнатъева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, - 343 с.
64. Макшанов С. И. Принцип психологического тренинга / С. И. Макшанов // Журнал практического психолога. – 1999. №3. – С. 13–38.

65. Малянов Е. А. Социально-культурная инноватика и инновационный потенциал личности / Е. А. Малянов // Культурная жизнь Юга России. - 2010, № 1 (35). - С. 39-43.
66. Мамедов А. К. Технология принятия решений в управленческой деятельности (теоретико-методологические аспекты) / А. К. Мамедов. – Якутск, 1997. –176 с.
67. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти // Перевод с итальянского ННБФ «Онтопсихология». Изд. 4-е, дополненное. – М: ННБФ «Онтопсихология», 2004. – 256 с.
68. Мерзлякова Е. Л. Чему и как учить учителей: тренинг эффективного педагогического общения / Е. Л. Мерзлякова. – СПб.: Речь, 2007. – 290 с.
69. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 1992. - 702 с.
70. Минсберг. Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Г. Минсберг. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
71. Моница Г. Б. Коммуникативный тренинг: педагоги, психологи, родители / Г. Б. Моница, Е. К. Лютова-Робертс. – СПб.: Речь, 2007. – 224 с.
72. Морозов В. В. Управління проектами розвитку підприємств / В. В. Морозов, Ю. Г. Турло, О. В. Кальніченко. Навчальний посібник. – К.: Університет «КРОК», 2011. – 262 с.
73. Мудрик А. Б. Розвиток лідерських якостей: програма тренінгу / А. Б. Мудрик, Х. Ю. Шишкіна. – Луцьк: Східноєвропейський нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2013. – 120 с.
74. Мухин Ю. И. Наука управлять людьми / Ю. И. Мухин. - М.: Форум, 1995. - 368 с.
75. Мучинский П. Психология, профессия, карьера / П. Мучинский. – СПб.: Питер, 2004. – 7-е изд. – С. 310–334.
76. Наследов А. Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных / А. Д. Наследов. // Учебное пособие. 3-е изд., стереотип. – СПб: Речь, 2007. – 392 с.

77. Никиреев Е. М. Направленность личности и методы ее исследования / Е. М. Никиреев; РАО, Московский психолого-социальный ин-т. – М.: Издательство МПСИ, 2004. – 191 с.
78. Новиков В. В. Цели и возможности психологии инновационного управления / В. В. Новиков, Н. П. Фетискин // Психологический журнал. – 2002. – № 3. – С.132-135.
79. Ньюстром Д. Организационное поведение: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2000. – 448 с.
80. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми. 3-е изд., переработ. / Н. Н. Обозов, Г. В. Щекин. - К.: МАУП, 1996. – 136 с.
81. Овсянецька Л. Творчий потенціал людини: соціально-психологічна парадигма / Л. Овсянецька // Соціальна психологія. – №2, 2004. – С.140-146.
82. Осипова С.А. Сучасні тенденції формування інституту політичного лідерства та їх прояв в Україні : автореф. дис. ... канд. політ. наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути і процеси»/ С. А. Осипова. – О., 2006. – 16 с
83. Особенности принятия проектных решений в управлении проектами на основе оценок проектов/ В. В. Морозов, Е. Б. Данченко, Д. Д. Айстраханов // Вчені записки Університету економіки та права «КРОК». - К.: Університет економіки та права «КРОК». - Вип. 26. - Том 2, 2011 – С.99-105.
84. Панок В. Соціальне проектування і прикладна психологія / В. Панок // Соціальна психологія. – №2. – 2003.– С. 21–28.
85. Паригін Б.Д. Основисоціально-психологічної теорії. М .: Думка, 1971. с.340
86. Паркер Г. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров / Г. Паркер. – СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
87. Паркинсон С. Н. Искусство управления /пер. с англ. К. Савельева / С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи. – М.: Агенство «ФАИР», 1997. – 272 с.
88. Паршук С. Професійний саморозвиток і самовдосконалення майбутніх учителів початкових класів / С. Паршук // Проблеми підготовки сучасного вчителя. – № 9. – Ч. 1. – 2014. – С.191-195.

89. Пахарев А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становище : автореф. дис. ... доктора. політ. наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути і процеси» / А. Д. Пахарев. – К., 2003. – 32 с
90. Практическая психодиагностика: Методики и тесты / под. ред. Д. Я. Райгородского // Учеб. пособие. – Самара, 1998. – 672 с.
91. Пригожин А. И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоления / А. И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
92. Пригожин И. И. Современная социология организаций / И. И. Пригожин. – М., 1995. – 296 с.
93. Профконсультационная работа со старшеклассниками / Под ред. Б. А. Федоришина. – К.: Рад. школа, 1980. – 160 с.
94. Психогимнастика в тренинге / под ред. Н. Ю. Хрящевой. – СПб.: «Речь», Институт Тренинга, 2004. – 256 с
95. Психологія адаптації студентів до навчальної діяльності: монографія. [Корольчук М.С., Корольчук В.М., Мостова І.В., Михайлишин У.Б., Миронець С.М., Пасічна В.Г., Соломка Е.Т.]. – Ужгород. 2017. – 262 с.
96. Психология. Словарь / Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. 2-е изд. - М.: Политиздат, 1990. - 768 с.
97. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнєва. – Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
98. Рай Л. Развитие навыков эффективного общения / Л. Рай. – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
99. Ромек В. Г. Тренинг уверенности в межличностных взаимоотношениях. / В. Г. Ромек. – СПб. : Речь, 2005. – 175 с.
100. Салига С. Я. Основы менеджменту: учебовий посібник. – К.: «ОКО», 1994. – 140 с.
101. Самоукина Н. В. Психологический тренинг для учителя: советы психолога / Н. В. Самоукина. – 2-е изд., испр. – М.: Психотерапия, 2006. – 187 с.

102. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера. Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
103. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 616 с.
104. Словник із соціальної політики. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2005. – 253 с
105. Соловйова О. П. Корекційно-розвивальна програма «Розвиваємо креативність: усвідомлення та реалізація нових можливостей» / О. П. Соловйова. – Чернігів, 2008. – 48 с.
106. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.
107. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів після диплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: ІНКОС, 2005. – 366 с.
108. Технологія тренінгу / Упоряд.: О. Главник, Г. Бевз / За заг. ред. С. Д. Максименко. – К.: Главник, 2005. – 112 с.
109. Тидор С. Н. Психология управления: от личности к команде / С. Н. Тидор. - Петрозаводск: Периодика, 1997. – 256 с.
110. Типология лидерства по Веберу. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.paruszakona.ru/?p=108>
111. Траверсе О. Політичне лідерство: поняття, дискурс, практика [Електронний ресурс] / О. Траверсе. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/332/>
112. Тренев В. Н. Управление проектами / В. Н. Тренев, М. И. Магура, С. В. Леонтьев. - М.: Аланс, 2005. – 110 с.
113. Трілленберг В. Проектний менеджмент: конспект лекцій і семінарів / В. Трілленберг. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 95 с.
114. Управление проектами: учебн. пособ. для студ. обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур и др.; под. общ. ред.

И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – Изд. 6-ое, [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2010. – 960 с.

115. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.

116. Файбушевич С. И. Принципы и методы командной работы в управлении персоналом // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

117. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.

118. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций: Пер. с нем. – М.: Генезис, 2005. – 395 с.

119. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. – М.: Генезис, 2002. – 400 с.

120. Чернышев В. Н. Человек и персонал в управлении / В. Н. Чернышев, А. П. Двинин.— СПб.: Энергоатомиздат, 1997. - 568 с.

121. Чернявська Т. П. Психологічні складові успішності особистості в бізнес-діяльності / Т. П. Чернявська // Вісник Одеського національного університету. Психологія, 2010. - Том 5. - Випук 9. – С.129-137.

122. Чуричков А. Копилка для тренера: сборник разминок, необходимых в любом тренинге / А. Чуричков, В. Снегирев. – СПб.: Речь, 2007. – 208 с.

123. Шевцова И. В. Упражнения и рекомендации для тренинга личностного роста / И. В. Шевцова. – СПб.: Речь, 2007. – 192 с.

124. Щокін Г. В. Практична психологія менеджменту: Науково-практичний посібник / Г. В. Щокін. – К.: Україна, 1994. – 399 с.

125. Яголковский С. Р. Инновационность и креативность субъекта как детерминанты успешности его продуктивной деятельности / С. Р. Яголковский // Психолого-педагогические проблемы одарённости: теория

и практика: Материалы 6-й Междунар. конференции / Под ред. Л. И. Ларионовой. - Иркутск, 2009. - С. 393-403.

126. Якимів А. І. Прийняття проектних рішень у бізнесовій діяльності // НАУКОВИЙ ВІСНИК НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.11. – 400 с.– С.287-292.

127. Яковенко М. Л. Розвиток інноваційної активності студентства в умовах оновлення вищої школи України : Автореф. дис. ... канд. соціол. наук: 22.00.04 «спеціальні та галузеві соціології» / М. Л. Яковенко. - Х.: Харківський національний ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2003. - 20 с.

128. Myronets S., Konovalova O. Motivation in the professionogenesis of specialists in the trade sphere / Myronets Sergii, Konovalova Olena Motivation / Herald of KNUTE. – 2017. №6. – P. 107 – 114.

ДОДАТКИ

Додаток А

Риси особистості за Р. Кеттелом [90]

№	ТЕХНІЧНА НАЗВА	ПОБУТОВЕ ЗНАЧЕННЯ
1. А	Шизотимія - афектотимія	Замкнутість - комунікативність
2. В	Інтелект - високий інтелект	Конкретне мислення - абстрактне мислення
3. С	Слабке «Я» - сильне «Я»	Емоційна нестабільність - емоційна стабільність
4. Е	Покірність - домінантність	Підпорядкованість - домінантність
5. F	Дисургензія - сургензія	Стриманість - експресивність
6. G	«Над-Я»-слабкість - «Над-Я» - сила	Низька нормативність поведінки - висока нормативність поведінки
7. Н	Трекція - пармія	Боязкість - сміливість
8. І	Харрея - премсія	Реалізм(жорстокість) - чутливість
9. L	Алаксія - претензія	Підозрілість - довірливість
10. М	Праксернія - аутія	Практичність - мрійливість
11. N	Натурал фортріднес - ревднес	Прямолінійність - дипломатичність
12. О	Гіпертимія - гіпотимія	Спокій(впевненість в собі) - тривожність
13. Q1	Ригідність - гнучкість	Консерватизм - радикалізм
14. Q2	Соціабельність - самодостатність	Конформізм (залежність от групи) - нонконформізм (самостійність)
15 Q3	Імпульсивність - контроль бажань	Низький самоконтроль - високий самоконтроль
16. Q4	Нефрустрованість - фрустрованість	Розслабленість - емоційне напруження

Додаток Б

Описова статистика результатів дослідження рівня суб'єктивного контролю

Імя	УСК Ио	УСК Ид	УСК Ин	УСК Ис	УСК Ип	УСК Им	УСК Из
Л.Р	5	5	4	6	4	3	6
К.Б	5	7	3	3	3	6	7
Д.С	5	3	5	6	5	4	6
Л.Л	5	7	4	3	5	3	7
С.М	6	6	5	3	7	5	8
П.О	4	6	4	4	3	3	4
Т.Л	5	4	3	7	5	6	5
Г.О	5	4	3	6	4	3	7
П.Н	6	7	4	2	6	6	8
К.Т	5	6	2	5	7	4	8
Л.А	6	6	6	6	4	6	5
К.И	4	5	5	3	4	3	6
М.О	5	7	7	4	5	5	3
К.С	5	8	5	4	3	4	6
М.Л	5	5	4	5	5	2	7
М.Т	5	6	4	5	5	5	5
Б.В	5	6	7	2	6	4	6
П.М	5	5	2	5	4	6	7
ЕК	5	4	5	6	8	3	6
П	6	7	5	4	6	5	6
СВ	5	6	6	3	3	3	6
ЖО	5	6	3	5	5	3	5
ЛВ	5	6	3	6	4	3	4
КМ	4	5	4	7	6	5	7
ЛІ	6	4	2	6	5	7	6
ПО	5	6	8	3	4	2	6
ТО	5	5	6	4	3	4	6
ММ	5	6	5	4	7	4	5
КІ	5	5	2	7	5	5	4
ВА	5	6	7	5	4	3	2
ЮО	5	4	6	7	5	4	7
ЛВ	6	6	5	3	2	6	4
Б.В	5	7	5	3	5	4	6
П.М	5	4	6	7	3	5	6
ЕК	5	5	3	3	4	2	7
П	4	4	6	7	5	4	4
СВ	5	5	7	4	5	7	6
ЖО	6	3	4	6	7	3	7
ЛВ	5	7	6	4	2	6	4
КМ	5	6	7	6	5	3	6
ЛІ	6	6	3	4	4	3	7
ПО	5	7	7	3	6	4	4
ТО	5	5	5	7	4	2	6
ММ	6	6	7	5	4	6	7
КІ	5	6	7	6	4	4	6
Б.В	4	3	2	4	5	5	6

П.М	4	6	3	5	3	4	5
ЕК	4	6	4	4	3	3	4
П	5	4	3	7	5	6	5
СВ	5	4	3	6	4	3	7
ЖО	6	7	4	2	6	6	8
ЛВ	5	6	2	5	7	4	8
КМ	6	6	6	6	4	6	5
Л	4	5	5	3	4	3	6
ПО	5	7	7	4	5	5	3
ТО	5	6	7	6	5	3	6
ММ	6	6	3	4	4	3	7
Б.В	5	7	7	3	6	4	4
П.М	6	6	6	6	4	6	5
ЕК	4	5	5	3	4	3	6
П	5	7	7	3	6	4	4
СВ	5	5	5	7	4	2	6
ЖО	6	6	7	5	4	6	7
ЛВ	5	6	7	6	4	4	6
КМ	4	3	2	4	5	5	6
Л	4	6	3	5	3	4	5
ПО	5	7	7	4	5	5	3

Результати дослідження індивідуально-типологічних характеристик
менеджерів (тест Айзенка)

Імя	екстраверсія	нейротизм	шкала неправди
Л.Р	5	9	7
К.Б	20	5	3
Д.С	9	12	4
Л.Л	12	13	4
С.М	10	11	5
П.О	8	23	2
Т.Л	9	9	7
Г.О	19	10	6
П.Н	6	19	5
К.Т	12	11	5
Л.А	14	5	9
К.И	3	4	1
М.О	19	12	4
К.С	23	19	3
М.Л	5	9	7
М.Т	20	5	3
Б.В	9	12	4
П.М	12	13	4
ЕК	10	11	5
П	8	23	2
СВ	9	9	7
ЖО	19	10	6
ЛВ	6	19	5
КМ	12	11	5
ЛІ	14	5	9
ПО	3	4	1
ТО	19	12	4
ММ	5	9	7
КІ	20	5	3
ВА	9	12	4
ЮО	12	13	4
ЛВ	10	11	5
Б.В	8	23	2
П.М	9	9	7
ЕК	19	10	6
П	6	19	5
СВ	12	11	5
ЖО	14	5	9
ЛВ	3	4	1
КМ	19	12	4
ЛІ	23	19	3
ПО	11	9	3
ТО	5	9	7
ММ	20	5	3
КІ	9	12	4
Б.В	12	13	4

П.М	10	11	5
ЕК	8	23	2
П	9	9	7
СВ	19	10	6
ЖО	6	19	5
ЛВ	12	11	5
КМ	14	5	9
Л	5	9	7
ПО	20	5	3
ТО	9	12	4
ММ	12	13	4
Б.В	10	11	5
П.М	8	23	2
ЕК	9	9	7
П	19	10	6
СВ	6	19	5
ЖО	12	11	5
ЛВ	14	5	9
КМ	3	4	1
Л	19	12	4
ПО	23	19	3

Описова статистика результатів дослідження
індивідуально-типологічних характеристики менеджерів (тест Кеттела)

Імя	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4
Л.Р	7	10	7	6	4	8	6	6	8	9	4	9	7	6	8	8
К.Б	8	5	6	5	5	6	8	6	8	5	5	6	6	5	7	6
Д.С	4	8	10	6	3	4	7	4	6	3	4	3	4	7	7	4
Л.Л	4	7	9	5	7	5	6	8	3	4	9	8	5	3	4	7
С. М	3	8	4	7	6	7	3	5	5	2	3	4	4	4	9	5
П.О	8	6	5	3	5	3	9	6	4	3	5	6	3	5	9	3
Т.Л	6	6	7	6	4	6	5	3	9	5	8	6	4	6	10	4
Г.О	6	10	6	4	1	8	4	6	6	1	6	3	10	6	5	6
П.Н	7	8	8	6	6	6	3	6	6	4	10	5	4	7	10	4
К.Т	3	6	6	7	6	3	9	5	6	3	6	4	4	6	9	5
Л.А	5	6	9	6	2	6	4	7	5	4	4	7	5	3	8	5
К.И	7	10	5	6	7	4	6	3	6	2	3	4	6	5	7	3
М. О	4	4	7	5	6	5	3	4	9	7	5	3	6	8	6	6
К.С	5	3	5	8	5	6	5	6	4	4	6	6	9	8	6	4
М. Л	4	6	1	4	7	3	5	6	6	6	6	7	8	4	6	5
М.Т	9	6	6	3	4	4	5	7	3	5	9	6	6	4	6	7
Б.В	4	7	7	4	4	5	3	5	6	9	5	3	3	4	7	6
П. М	6	6	4	7	1	3	6	8	6	4	10	6	4	5	5	4
ЕК	8	8	4	5	6	3	10	5	4	3	8	7	4	3	9	6
ІІ	3	6	7	5	5	4	6	3	9	6	9	4	5	5	3	5
СВ	4	8	6	6	2	1	5	4	4	7	7	3	5	6	4	6
ЖО	6	6	5	2	7	6	4	3	5	6	6	4	9	9	4	3
ЛВ	10	6	3	5	5	7	3	4	7	4	3	5	5	6	10	6
КМ	5	8	6	6	3	5	7	3	6	5	5	8	6	10	5	4
ЛІ	5	6	8	6	6	8	6	6	3	5	3	2	10	9	6	6
ПО	6	7	5	8	6	10	3	1	5	4	4	6	3	9	6	5
ТО	9	6	4	3	5	6	6	2	8	8	1	6	6	6	7	4
ММ	3	4	3	4	4	9	5	5	6	3	4	9	5	10	3	3
КІ	6	4	8	5	6	4	7	3	4	6	3	5	6	9	5	9
ВА	1	6	6	6	2	9	4	1	8	5	3	2	4	8	6	6
ЮО	4	7	7	4	4	5	3	5	6	9	5	3	3	4	7	6
ЛВ	6	6	4	7	1	3	6	8	6	4	10	6	4	5	5	4
Б.В	8	8	4	5	6	3	10	5	4	3	8	7	4	3	9	6
П. М	7	10	7	6	4	8	6	6	8	9	4	9	7	6	8	8
ЕК	8	5	6	5	5	6	8	6	8	5	5	6	6	5	7	6
ІІ	4	8	10	6	3	4	7	4	6	3	4	3	4	7	7	4
СВ	4	7	9	5	7	5	6	8	3	4	9	8	5	3	4	7
ЖО	3	8	4	7	6	7	3	5	5	2	3	4	4	4	9	5
ЛВ	8	6	5	3	5	3	9	6	4	3	5	6	3	5	9	3
КМ	6	6	7	6	4	6	5	3	9	5	8	6	4	6	10	4
ЛІ	6	10	6	4	1	8	4	6	6	1	6	3	10	6	5	6

ПО	7	8	8	6	6	6	3	6	6	4	10	5	4	7	10	4
ТО	3	6	6	7	6	3	9	5	6	3	6	4	4	6	9	5
ММ	5	6	9	6	2	6	4	7	5	4	4	7	5	3	8	5
КІ	7	10	5	6	7	4	6	3	6	2	3	4	6	5	7	3
Б.В	4	4	7	5	6	5	3	4	9	7	5	3	6	8	6	6
П. М	5	3	5	8	5	6	5	6	4	4	6	6	9	8	6	4
ЕК	4	6	1	4	7	3	5	6	6	6	6	7	8	4	6	5
ПІ	9	6	6	3	4	4	5	7	3	5	9	6	6	4	6	7
СВ	4	7	7	4	4	5	3	5	6	9	5	3	3	4	7	6
ЖО	6	6	4	7	1	3	6	8	6	4	10	6	4	5	5	4
ЛВ	8	8	4	5	6	3	10	5	4	3	8	7	4	3	9	6
КМ	6	6	3	6	6	4	10	5	4	7	10	4	9	9	4	3
ЛІ	6	3	9	5	6	3	6	4	4	6	9	5	5	6	10	6
ПО	2	6	4	7	5	4	4	7	5	3	8	5	6	10	5	4
ТО	7	4	6	3	6	2	3	4	6	5	7	3	10	9	6	6
ММ	6	5	3	4	9	7	5	3	6	8	6	6	3	9	6	5
Б.В	5	6	5	6	4	4	6	6	9	8	6	4	6	6	7	4
П. М	7	3	5	6	6	6	6	7	8	4	6	5	5	10	3	3
ЕК	4	4	5	7	3	5	9	6	6	4	6	7	7	6	8	8
ПІ	4	5	3	5	6	9	5	3	3	4	7	6	6	5	7	6
СВ	1	3	6	8	6	4	10	6	4	5	5	4	4	7	7	4
ЖО	6	3	10	5	4	3	8	7	4	3	9	6	5	3	4	7
ЛВ	5	4	6	3	9	6	9	4	5	5	3	5	4	4	9	5
КМ	2	1	5	4	4	7	7	3	5	6	4	6	3	5	9	3
ЛІ	7	6	4	3	5	6	6	4	9	9	4	3	4	6	10	4
ПО	5	7	3	4	7	4	3	5	5	6	10	6	10	6	5	6

Додаток Д

Описова статистика результатів дослідження організаційних та комунікативних здібностей у менеджерів

Ім'я	комунікативні	організаторські	збіг комунікативні	збіг організаторські
Л.Р	12	8	0,6	0,4
К.Б	15	13	0,75	0,65
Д.С	11	15	0,55	0,75
Л.Л	16	17	0,8	0,85
С.М	10	9	0,5	0,45
П.О	8	9	0,4	0,45
Т.Л	9	6	0,45	0,3
Г.О	11	8	0,55	0,4
П.Н	12	16	0,6	0,8
К.Т	12	8	0,6	0,4
Л.А	9	9	0,45	0,45
К.И	14	14	0,7	0,7
М.О	9	7	0,45	0,35
К.С	13	5	0,65	0,25
М.Л	8	9	0,4	0,45
М.Т	8	9	0,4	0,45
Б.В	10	6	0,5	0,3
П.М	11	16	0,55	0,8
ЕК	8	6	0,4	0,3
ІІ	9	4	0,45	0,2
СВ	15	13	0,75	0,65
ЖО	12	7	0,6	0,35
ЛВ	18	19	0,9	0,95
КМ	11	6	0,55	0,3
ЛІ	15	18	0,75	0,9
ПО	10	5	0,5	0,25
ТО	10	4	0,5	0,2
ММ	12	8	0,6	0,4
КІ	15	13	0,75	0,65
ВА	11	15	0,55	0,75
ЮО	16	17	0,8	0,85
ЛВ	10	9	0,5	0,45
Б.В	8	9	0,4	0,45
П.М	9	6	0,45	0,3
ЕК	11	8	0,55	0,4
ІІ	12	16	0,6	0,8
СВ	12	8	0,6	0,4
ЖО	9	9	0,45	0,45
ЛВ	14	14	0,7	0,7

КМ	9	7	0,45	0,35
ЛП	13	5	0,65	0,25
ПО	8	9	0,4	0,45
ТО	8	9	0,4	0,45
ММ	10	6	0,5	0,3
КІ	11	16	0,55	0,8
Б.В	8	6	0,4	0,3
П.М	9	4	0,45	0,2
ЕК	15	13	0,75	0,65
ІП	12	7	0,6	0,35
СВ	18	19	0,9	0,95
ЖО	11	6	0,55	0,3
ЛВ	15	18	0,75	0,9
КМ	10	5	0,5	0,25
ЛП	10	4	0,5	0,2
ПО	12	8	0,6	0,4
ТО	15	13	0,75	0,65
ММ	11	15	0,55	0,75
Б.В	16	17	0,8	0,85
П.М	10	9	0,5	0,45
ЕК	8	9	0,4	0,45
ІП	9	6	0,45	0,3
СВ	11	8	0,55	0,4
ЖО	12	16	0,6	0,8
ЛВ	12	8	0,6	0,4
КМ	9	9	0,45	0,45
ЛП	14	14	0,7	0,7
ПО	9	7	0,45	0,35

Додаток Е

Комунікативні установки у розрізі шкал (описова статистика)

Імя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	загальний_ба л
Л.Р	11	7	6	10	9	10	8	6	8	75
К.Б	12	8	9	9	12	11	9	4	6	80
Д.С	8	8	7	11	7	6	10	8	9	74
Л.Л	12	9	9	12	8	9	9	3	7	78
С. М	11	9	9	8	8	7	5	4	9	70
П.О	9	9	7	12	9	9	12	6	9	82
Т.Л	14	10	6	11	9	9	3	6	7	75
Г.О	4	7	5	9	9	7	5	4	8	58
П.Н	11	7	6	14	10	6	5	8	6	73
К.Т	12	8	9	4	7	5	5	3	9	62
Л.А	8	8	7	8	6	9	10	4	7	67
К.И	12	9	9	9	6	8	7	6	9	75
М. О	11	9	9	7	9	8	7	6	9	75
К.С	9	9	7	11	7	6	10	4	7	70
М. Л	14	10	6	12	8	9	9	6	9	83
М.Т	4	7	5	8	8	7	5	4	7	55
Б.В	8	6	9	12	9	9	12	8	8	81
П. М	11	7	6	10	9	9	3	3	6	64
ЕК	12	8	9	9	9	7	5	4	9	72
ІІ	8	8	7	5	10	6	5	6	7	62
СВ	12	9	9	12	7	5	5	6	9	74
ЖО	11	9	9	3	6	9	10	4	9	70
ЛВ	9	9	7	5	6	8	7	6	7	64
КМ	11	7	6	10	9	8	7	4	6	68
ЛІ	12	8	9	9	7	6	9	6	8	74
ПО	8	8	7	5	7	9	5	4	6	59
ТО	12	9	9	12	9	9	9	8	9	86
ММ	11	9	9	3	7	9	5	3	7	63
КІ	9	9	7	5	8	11	12	4	9	74
ВА	14	10	6	5	11	10	8	6	9	79
ЮО	4	7	5	5	10	7	12	6	7	63
ЛВ	8	6	9	10	9	9	8	4	8	71
Б.В	12	9	9	12	8	9	9	3	7	78
П. М	11	9	9	8	8	7	5	4	9	70
ЕК	9	9	7	12	9	9	12	6	9	82

П	14	10	6	11	9	9	3	6	7	75
СВ	4	7	5	9	9	7	5	4	8	58
ЖО	11	7	6	14	10	6	5	8	6	73
ЛВ	12	8	9	4	7	5	5	3	9	62
КМ	8	8	7	8	6	9	10	4	7	67
Л	12	9	9	9	6	8	7	6	9	75
ПО	11	9	9	7	9	8	7	6	9	75
ТО	9	9	7	11	7	6	10	4	7	70
ММ	14	10	6	12	8	9	9	6	9	83
К	4	7	5	8	8	7	5	4	7	55
Б.В	8	6	9	12	9	9	12	8	8	81
П. М	11	7	6	10	9	9	3	3	6	64
ЕК	12	8	9	9	9	7	5	4	9	72
П	8	8	7	5	10	6	5	6	7	62
СВ	12	9	9	12	7	5	5	6	9	74
ЖО	11	9	9	3	6	9	10	4	9	70
ЛВ	9	9	7	5	6	8	7	6	7	64
КМ	11	7	6	10	9	8	7	4	6	68
Л	12	8	9	9	7	6	9	6	8	74
ПО	12	9	9	12	8	9	9	3	7	78
ТО	11	9	9	8	8	7	5	4	9	70
ММ	9	9	7	12	9	9	12	6	9	82
Б.В	14	10	6	11	9	9	3	6	7	75
П. М	4	7	5	9	9	7	5	4	8	58
ЕК	11	7	6	14	10	6	5	8	6	73
П	12	8	9	4	7	5	5	3	9	62
СВ	8	8	7	8	6	9	10	4	7	67
ЖО	12	9	9	9	6	8	7	6	9	75
ЛВ	11	9	9	7	9	8	7	6	9	75
КМ	9	9	7	11	7	6	10	4	7	70
Л	14	10	6	12	8	9	9	6	9	83
ПО	4	7	5	8	8	7	5	4	7	55

Додаток Ж

Особливості емоційного інтелекту у менеджерів

Імя	Емоц. _обізн	Управл._своїми_е моціями	самототи вація	емпа тія	Розпізнав._емоцій _інших	Заг._показн ик_EI
Л.Р	11	9	18	3	2	43
К.Б	6	6	9	1	3	25
Д.С	6	2	5	1	10	24
Л.Л	9	9	16	4	3	41
С.М	8	7	6	1	5	27
П.О	12	7	4	1	5	29
Т.Л	11	9	18	3	2	43
Г.О	6	6	9	1	3	25
П.Н	6	2	5	1	10	24
К.Т	9	9	16	4	3	41
Л.А	8	7	6	1	5	27
К.И	9	9	16	4	3	41
М.О	8	7	6	1	5	27
К.С	12	7	4	1	5	29
М.Л	11	9	18	3	2	43
М.Т	9	9	16	4	3	41
Б.В	8	7	6	1	5	27
П.М	12	7	4	1	5	29
ЕК	11	9	18	3	2	43
ІІ	9	9	16	4	3	41
СВ	8	7	6	1	5	27
ЖО	12	7	4	1	5	29
ЛВ	9	9	16	4	3	41
КМ	8	7	6	1	5	27
ЛІ	12	7	4	1	5	29
ПО	11	9	18	3	2	43
ТО	6	6	9	1	3	25
ММ	9	9	16	4	3	41
КІ	8	7	6	1	5	27
ВА	12	7	4	1	5	29
ЮО	11	9	18	3	2	43
ЛВ	9	9	16	4	3	41

Б.В	8	7	6	1	5	27
П.М	12	7	4	1	5	29
ЕК	11	9	18	3	2	43
П	11	9	18	3	2	43
СВ	6	6	9	1	3	25
ЖО	6	2	5	1	10	24
ЛВ	9	9	16	4	3	41
КМ	8	7	6	1	5	27
Л	12	7	4	1	5	29
ПО	11	9	18	3	2	43
ТО	6	6	9	1	3	25
ММ	6	2	5	1	10	24
К	9	9	16	4	3	41
Б.В	8	7	6	1	5	27
П.М	9	9	16	4	3	41
ЕК	8	7	6	1	5	27
П	12	7	4	1	5	29
СВ	11	9	18	3	2	43
ЖО	9	9	16	4	3	41
ЛВ	8	7	6	1	5	27
КМ	12	7	4	1	5	29
Л	11	9	18	3	2	43
ПО	9	9	16	4	3	41
ТО	8	7	6	1	5	27
ММ	12	7	4	1	5	29
Б.В	9	9	16	4	3	41
П.М	8	7	6	1	5	27
ЕК	12	7	4	1	5	29
П	11	9	18	3	2	43
СВ	6	6	9	1	3	25
ЖО	9	9	16	4	3	41
ЛВ	8	7	6	1	5	27
КМ	12	7	4	1	5	29
Л	11	9	18	3	2	43
ПО	9	9	16	4	3	41

Додаток 3

Тренінгова програма «Психологічний тренінг формування лідерства в
реалізації торговельних проєктів»

День перший. Тематичний блок I: «Самопізнання»

№	Вправи	Перерви	Тривалість	Час проведення
1.	«Асоціація із зустріччю»		20 хв.	10.00-10.20
2.	«Так»		20 хв.	10.20-10.40
3.	«Мені подобається у тобі...»		25 хв.	10.40-11.05
4.	«Чарівне дзеркало»		25 хв.	10.05-11.30
5.	«Я пишаюся тим, що...»		30 хв.	11.30-12.00
		перерва	15 хв.	12.00-12.15
6.	«Страх допомагає або заважає?»		25 хв.	12.15-12.40
7.	«Щоб не боятися, треба розсміятися»		30 хв.	12.40-13.05
8.	«Найстрашніший страх»		25 хв.	13.05-13.25
9.	«Упевненість та Невпевненість»		25 хв.	13.25-13.50
10	«Цегла»		15 хв.	13.50-14.15

День другий. Тематичний блок II: «Саморозвиток»

№	Вправи	Перерви	Тривалість	Час проведення
1.	«Скарбничка конфліктів»		25 хв.	10.00-10.20
2.	«У країні речей»		20 хв.	10.20-10.40
3.	«Тук-тук, хто тут...»		25 хв.	10.40-11.05
4.	«А що у Вас сталося...»		25 хв.	10.05-11.30
5.	„Що таке добре, а що таке		25 хв.	11.30-12.00

	погано...”			
		перерва	15 хв.	12.00-12.15
6.	«Зроби це неправильно»		25 хв.	12.15-12.40
7.	«За межею»		25 хв.	12.40-13.05
8.	«Життєві ситуації»		20 хв.	13.05-13.25
9.	«Мій досвід»		25 хв.	13.25-13.50
10	«Столик успіху»		25 хв.	13.50-14.15

День третій. Тематичний блок III: «Самореалізація»

№	Вправи	Перерви	Тривалість	Час проведення
1.	«Моє захоплення»		20 хв.	10.00-10.20
2.	«...А насправді я рудий і не пухнатий...»		25 хв.	10.20-10.45
3.	«Моя мрія дитинства»		25 хв.	10.45-11.10
4.	«Лист бажань»		25 хв.	10.10-11.35
5.	„А Вінні-Пух правий, нам нема куди поспішати»		25 хв.	11.35-12.00
		перерва	15 хв.	12.00-12.15
6.	«Я тебе відчуваю»		25 хв.	12.15-12.40
7.	«Доживемо до понеділка»		25 хв.	12.40-13.05
8.	«Знайди різне»		20 хв.	13.05-13.25
9.	«Знайди спільне»		30 хв.	13.25-13.55
10	«Ми не прощаємося, скажіть лише – до зустрічі!»		20 хв.	13.55-14.15

Опис вправ

Вправа 1: «Асоціація із зустріччю». Хід вправи: Учасники вітаються один із одним. Попередньо кожний із них прикріпив значок із написом власного імені. Учасникам пропонується відтворити ситуацію, у якій була можлива зустріч раніше, наприклад: «Привіт, Ірино! Радий знову тебе бачити! Останнього разу ми зустрічалися на конференції з питань екології у Харкові» (і т.д.)

Результат: створити ситуацію, у якій учасники будуть почувати себе давно знайомими, що значно полегшує спілкування.

Вправа 2: «Так». Мета: удосконалення навичок емпатії і рефлексії. Хід вправи. Група поділяється на пари. Один із учасників говорить фразу, що виражає його стан, настрій чи відчуття, інший ставить йому запитання, щоб з'ясувати деталі. Вправа вважається виконаною, якщо у відповідь на запитання

учасник одержує три позитивні відповіді - «так».

Питання для обговорення гри:

1. На мою думку, краще говорити іншим «так». А Ви якої думки?
2. Чи важко Вам зрозуміти настрій іншої людини?

Результат: вдосконалення навичок емпатії.

Вправа 3: «Мені подобається у тобі...». Мета: удосконалення навичок емпатії.

Хід вправи: Ведучий пропонує учасникам знайти у сусідах по гри особливі риси, наприклад, незвичайне ім'я, гарні очі, загадкова посмішка, чудова зовнішність, легкий характер, тактовна поведінка, інтелігентні манери й т.д. Кожний учасник говорить двом своїм сусідам (справа і зліва) те, що йому в них сподобалося, й далі по колу.

Питання для обговорення:

1. Що я відчував, говорячи приємне іншим?
2. Що я відчував, коли чув приємне про себе від інших?
3. Що було робити важко? Легко?

Результат: Долання скутості у поведінці на людях. Як правило, проблеми у прийнятті схвальної поведінки пов'язані із невпевненістю людини у власних силах, коли вона не може адекватно оцінити власні достоїнства. Тому, коли людину хвалять, вона відчуває скутість.

Вправа 4: «Чарівне дзеркало» [7, с. 143]. Хід вправи. Групі потрібно подивитися в нього, постаратися побачити по черзі кожного учасника й розглянути в дзеркалі всі сильні сторони, за які його поважають інші: батьки, друзі, колеги. Обговорення у групі. Висновок: думка інших про тебе – можливість краще себе зрозуміти. Ображатися не треба, краще знати правду: свої слабкі і сильні сторони.

Вправа 5: «Я пишаюся тим, що...». Хід вправи: Учасники пишуть твір на тему: «Я пишаюся тим, що...» (5-6 речень). Обговорення у групі. Висновок: мої сильні сторони – моя найкраща зброя. Результат: вправа сприяє підвищенню самооцінки.

Вправа 6: «Страх допомагає або заважає?» Мета: долання страху, підвищення впевненості у собі. Хід вправи: Учасники розділяються на дві команди й намагаються підібрати якнайбільше аргументів до висловлень: «Страх заважає людині жити щасливо»; «Страх допомагає людині жити щасливо». Обговорення: робимо висновок про дуальну роль страху.

Вправа 7: «Щоб не боятися, треба розсміятися». Мета: долання страху, підвищення впевненості у собі. Хід вправи: Учасникам пропонується придумати який-небудь типовий страх. Інший повинен продовжити так, щоб було смішно: «Що, страшно? А мені ще йти назад...». Далі всі учасники по колу розповідають страшні казки із традиційного фольклору (про чорну пляму, червону руку й т.д.), а інші придумують до них смішні закінчення.

Питання для обговорення:

1. Роздумуємо, у чому зміст страшилок, навіщо вони потрібні.

Висновок: коли над страхом посміятися, він перестає бути страшним.

Вправа 8: «Найстрашніший страх». Мета: завершення роботи зі страхами. Хід вправи: малюнок на тему: «Найстрашніший страх». Можливі варанти – індивідуальна робота, або колективний малюнок. Обговорення у групі. Результат: страх переможений, учасники впевнені у своїх силах.

Вправа 9: «Упевненість та Невпевненість». Мета: закріплення навичок впевненої поведінки. Хід вправи: На підлозі лежать чотири аркуші паперу з написами «Упевненість» і «Непевність» (кожних по два). Двом учасникам пропонується вести діалог, граючи ролі «фіранки й вікна», «ковбаси й холодильника» іт.п. У процесі гри учасники переходять з одного листка на інший, їм необхідно гнучко міняти свої позиції з упевненої на неупевнену і навпаки. Далі повідомляємо учасникам, що неупевність може надягати різні маски, найчастіше це маска агресивності або маска зла. Пропонується подумати, потім учасник, що виконує роль неупевненого, повинен зобразити («одягти») маску, згадати й розповісти аналогічні випадки із власних життєвих спостережень. Обговорення у групі. Висновок: маска агресивності любить принижувати інших, маска впевненості прагне до схвалення,

першості.

Вправа 10: «Цегла» (релаксаційна) [3, с. 78]. Мета: зняття внутрішньої скутості.

Хід вправи: Учасники сідають і закривають очі. Піднімають руки, долоні «дивляться» одна на одну. Робляться рухи, що повільно наближають і віддаляють долоні, шукаємо у собі відчуття того, що там, між долонями. Учасники діляться враженнями: «тепло», «пружина», «пустота». А тепер уявляємо між долонями цеглину, яку утримуємо. Подумки кладемо її на підлогу. Уявляємо другу цеглину, не тримаємо її, також кладемо на підлогу. Так повторюємо 5-6 разів. Опускаємо руки, розслабляємося, очі закриті, відчуваємо полегшення, знятий тягар. Подумки дивимося на підлогу, бачимо багато цеглин, вони впали з вашої душі. Глибоко вдихаємо, тягар знято. Відкриваємо очі. Обговорення в групі. Результат – удосконалення навичок релаксації.

Вправа 11: «Скарбничка конфліктів». Мета: навчитися конструктивній поведінці у конфлікті. Хід вправи. Починаємо з бесіди про конфлікт. Говориться про те, що, як тільки людина починає робити свої перші кроки у світі людей, в його життя входять конфлікти. Учасникам пропонується згадати свої конфлікти в ранньому дитинстві. Обговорення у групі. Висновок: конфлікти дуже впливають на життя людини, тому необхідно звернутися до їхнього вивчення.

Далі група ділиться на дві підгрупи, кожна з яких збирає «скарбничку» конфліктів дома, на вулиці, на роботі, у супермаркеті, на відпочинку і т.д. «Скарбничка» обговорюється.

Вправа 12: «У країні речей». Хід вправи. Учасники діляться на пари, у яких їм необхідно розіграти конфлікти, приймаючи на себе роль того або іншого предмета (пред'являються картки: стіл і сільничка, вилка й ложка, парта й піна, червона губна помада й сині тіні й т.п.). Обговорення в групі: кому з учасників у якій ролі було комфортніше й чому.

Вправа 13: «Тук-тук, хто тут...». Хід вправи. Продовження попередньої

гри. Обговорюємо зовнішній вигляд конфліктуючих: вони напружені або скуті. Потім один із учасників виходить за двері, інші домовляються, хто буде перебувати в конфлікті. Перший учасник повертається, спостерігає за групою, задає питання, угадує конфліктуючих. Обговорення: ще раз відзначаються зовнішні прояви конфлікту. Звертаємо увагу на те, що різні люди поведуться в конфліктах по-різному. Згадуємо особливості соромливих, агресивних і впевнених у собі людей.

Вправа 14: «А що у Вас сталося...». Хід вправи. Учасники придумують і грають закінчення до конфліктних ситуацій (кожну ситуацію із трьох ролей по черзі): «Маша виходила із магазину, а проїжджаюча машина забризкала її нове біле пальто, вона...»; «Сидить Дмитро перед комп'ютером на роботі і грає, а шеф підходить і хоче отримати звіт, що треба було закінчити ще вчора...»; «На вечірці Галя заграє з іншим хлопцем, а її партнер ревнує...». Обговорення у групі. Висновок: З конфлікту можна вийти по-різному – залишитись ворогами, або знайти порозуміння.

Вправа 15: «Що таке добре, а що таке погано...». Хід вправи. Учасники протягом п'яти хвилин намагаються записати якнайбільше аргументів: «Конфлікт - це погано, тому що...», «Конфлікт - це добре, тому що...». Обговорення у групі.

Висновок: наголошуємо на конструктивній ролі конфліктів при вмінні їхнього конструктивного дозволу.

Вправа 16: «Зроби це неправильно». Мета: продовження теми конфлікту і перехід до діяльнісної складової; ми живемо заради певного сенсу. Хід вправи: Демонструємо, як НЕ треба задавати питання. У заданих ситуаціях (діалог покупця і продавця; хлопця і дівчини на побаченні; тренера і боксера; директора і молодшого консультанта) Ви повинні робити все неправильно. Наприклад, дівчина прийшла на побачення, щоб не сподобатися хлопцю й т.д. На підготовку 10 хвилин, потім кожна група демонструє свій діалог. Обговорення в групі. Перемагає та група, яка зробить найбільше помилок, буде вести себе зовсім неправильно. Результат: неправильно робити легко і смішно.

Навпаки, правильні дії потребують постійного контролю, але цьому можна навчитися!

Вправа 17: «За межею». Мета: досягнення взаєморозуміння партнерів по спілкуванню на невербальному рівні. Хід вправи. Група поділяється на трійки. У кожній трійці розподіляються обов'язки. Один із учасників грає роль «глухого і німого»: він нічого не чує, не може говорити, але в його розпорядженні - зір, жести, пантоміміка; другий учасник грає роль «глухого»: він може говорити і бачити; третій - «сліпого і німого»: він здатний тільки чути і показувати. Усій трійці пропонують завдання, наприклад, домовитися про місце, час і мету зустрічі. На вправу відводиться 15 хв. Потім гра обговорюється.

Питання для обговорення гри:

1. Іноді ми поводимося як глухі, німі і сліпі, незважаючи на те, що добре чуємо, бачимо і можемо розмовляти. Чому?

2. Що нового дізналися про себе?

Результат: вдосконалення навичок комунікації.

Вправа 18: «Життєві ситуації». Мета: формування цілісного сприйняття життєвих ситуацій. Хід вправи: «У Вашому житті були різні ситуації, і позитивні, і негативні. Зараз намалюйте їхній графік. Почнемо з народження до семи років. З погляду сьогодення пригадайте і оцініть події того часу. Кожну ситуацію розмістіть у позитивному чи негативному полі. Далі беремо наступний часовий відрізок – шкільні роки, далі – студентство й т.д.». Результат: підраховуємо кількість „+” та „-”, подій життя, даємо аналіз – чому так.

Вправа 19: «Мій досвід». Мета: вдосконалення формування цілісного сприйняття життєвих ситуацій. Хід вправи: Продовження розпочатої теми. Аналізуємо, завдяки яким подіям життя Ви маєте певні якості характеру, зблизилися із друзями, щось отримали і т.д. Висновок: Моє життя, із досягненнями і поразками, – це досвід, який допомагає зараз накреслити майбутнє.

Вправа 20: «Столик успіху». Мета - тема успішності, діалогу, комунікативної компетентності. Хід вправи: Учасники уже згадали ситуації, у яких вони досягали найбільшого успіху. Тепер пропонується визначити, як часто кожний з учасників буває успішним або неуспішним і зайняти відповідне положення за «столиком успіху» або «неуспіху» і протягом п'яти хвилин записати всі асоціації до цих слів.

Далі на асоціаціях протилежної команди учасники відображають ці два слова. Команди по черзі виконують «скульптури» успішної й неуспішної людини. Проводимо обговорення «скульптур», робимо висновок про те, що найчастіше успіх-неуспіх пов'язаний із внутрішнім відчуттям людини. Далі пропонуємо придумати закінчення до наступних пропозицій: «Людина успішна, коли...»; «Буває важко досягти успіху, тому що...».

Вправа 21: «Мое захоплення». Мета: шукаємо улюблене заняття. Хід вправи: Учасники «показують» зацікавленість захопленням партнера. Тема «хобі» знаходиться на картках. Інший, в свою чергу, відповідає тим же. Далі кожний із учасників діалогу розповідає про своє «хобі» таким чином, щоб привернути увагу іншого. Другий учасник діалогу якомога уважніше слухає, задає питання, а потім розповідає про своє «хобі». Обговорення у групі. Результат: можна зацікавити іншу людину своїм захопленням, навіть у випадку, коли сам не підозрював, як це цікаво.

Вправа 22: «...А насправді я рудий і не пухнатий...». Мета: продовження розпочатої теми улюбленого заняття. Хід вправи: Тепер учасники розповідають один одному про те, чим вони насправді захоплюються, чому присвячують вільний час. Обговорення: порівнюємо «хобі по завданню» та справжнє хобі.

Вправа 23: «Моя мрія дитинства». Мета: хобі-мрія, шукаємо нові ідеї. Хід вправи: Учасникам пропонується пригадати, про що вони мріяли в дитинстві і чи здійснилися ці бажання. Обговорення: виявляється, ми всі уже давно маємо улюблене заняття, просто дехто про нього забув на деякий час.

Вправа 24: «Лист бажань». Мета: вдосконалюємо роботу з бажаннями, шукаємо новий сенс життя. Хід вправи: Тепер, коли ми розповіли один одному

про свої захоплення, пригадали те, про що мріяли в дитинстві, залишилося поглянути у майбутнє – написати лист собі через 5 років. Напишіть, що хочете здійснити за час від завтра і на майбутні 5 років. Читати ми їх не будемо. Кожний лист буде заклеєно у конверті і надписано адресата. Ви його заберете і відкриєте через 5 років. Висновки теж треба буде зробити самому.

Питання для обговорення:

1. Чи задумувалися Ви раніше, що збираєтеся робити далі?
2. Як збираєтеся втілити мрії у життя найближчим часом?
3. Це шлях самостійної людини, чи краще прямувати до мети разом із партнером?

Вправа 25: «А Вінні-Пух правий, нам нема куди спішити...». Мета: закінчити тему хобі на приємній ноті розслаблення і релаксації. Хід вправи: Ведучий спокійним голосом говорить (звучить приємна заспокійлива музика): Сідаємо на стільці. Закриваємо очі. Заспокоюємо дихання. Говоримо про себе: „Я спокійний. Я повністю спокійний. Я впевнено дивлюся у майбутнє. Мені подобаються нові відчуття. Я відкритий для змін”. Старайтеся відчути такий стан покою, який буває ранком у неділю, коли нікуди не треба спішити”.

Вправа 26: «Я тебе відчуваю». Мета – формування вміння оберненого зв'язку, навиків читання стану іншої людини за невербальними проявами. Хід вправи. Робота в парах. Один із учасників описує стан іншого, у разі співпадання той підтверджує. Ролі змінюються. Результати обговорюються в групі.

Вправа 27: «Доживемо до понеділка». Мета: щоб стати щасливим, треба зрозуміти для себе – що таке щастя. Хід вправи: Дивимося 3-хвилинний епізод з к/ф «Доживемо до понеділка». Дискусія у групі: що говорять його герої про своє щастя. Порівнюємо зі своїми почуттями, визначаємо подібність і розбіжності. Робимо висновок: «Щастя - це коли тебе розуміють».

Вправа 28: «Знайди різне». Мета - дати обом групам можливість продемонструвати, як вони поведуться в ситуаціях емоційної напруги. Хід вправи. Група обирає двох ведучих, що будуть тренувати свою здатність

визначити особистісні властивості інших людей. Інші учасники поділяються на дві групи і домовляються між собою про якості, що будуть представляти, наприклад: надмірно обережні-необачні або агресивні-податливі й т.п. Бути агресивним - погано, але іноді виправдано. Бути податливим - теж погано, але іноді виправдано. Розігруються ситуації: «твердолобі» - «м'якотілі»; «нахабні» - «нудні»; «циніки» - «наївні»; «людей, підкорюючих своєю красою» - «людей, підкорюючих своїм розумом»; «вовки» - «вівці».

Питання для обговорення: кожна з груп обговорює свої і чужі ситуації, визначають групові розходження.

Вправа 29: «Знайди спільне». Тренер пропонує кожній парі обрати певний колір, який поєднується із відповідними карточками з темами для бесіди. Темі підбираються таким чином, щоб вони якнайменше дотикалися одна до одної. Наприклад: «Поговоріть про літературу», «Поспілкуйтеся на музичну тему», «Поговоріть про акваріумних рибок». Тематика не повідомляється учасникам. Кожен повинен, спілкуючись на «свою» тему намагатися визначити тему співрозмовника і знайти спільні точки для ефективного спілкування. По закінченні пари розігрують свої діалоги. По закінченню гри – обговорення у групі.

Запитання для обговорення: З якими труднощами ви зустрілися в процесі бесіди? Хто виявився ініціатором для «наближення» тем? Що потрібно для того, щоб знайти спільне в абсолютно різних темах?

Вправа 30: «Ми не прощаємося, скажіть лише – до зустрічі!». Хід вправи: Учасники стають в коло і передають із рук в руки клубок ниток разом із своїми побажаннями. Утворюється «павутиння». По закінченні побажань, павутиння складається, від нього кожному учаснику відрізається частина. Цю частку кладемо у рамку під скло і вручаємо кожному учаснику. «Це добрі побажання, нехай вони збудуться, збережіть їх».

Додаток Е

Порівняльний аналіз впливу тренінгу на динаміку мотиваційної спрямованості та рівень розвитку організаційних та комунікативних здібностей

Характеристики особистості	Значення	N	Ст.похибка	Ст.похибка середнього
Холл емоційна обізнаність	9,2985	67	2,01521	,24620
x емоц обізн2	12,6866	67	1,55903	,19047
Холл управління своїми емоціями	7,4776	67	1,76976	,21621
x упр емоц2	13,1194	67	1,63783	,20009
Холл самомотивація	10,5373	67	5,77699	,70577
x самомотивація2	14,6866	67	3,01616	,36848
Холл емпатія	2,1045	67	1,31581	,16075
x емпатія2	9,7164	67	2,62162	,32028
Холл розпізнавання емоцій інших	4,0597	67	1,92968	,23575
x розп емоц інших2	10,4030	67	2,53497	,30970
загальний показник EI	33,4776	67	7,55256	,92269
x заг показнEI2	60,6119	67	5,21930	,63764
інтегративний рівень E I	2,5672	67	,49921	,06099
x інтерг рівEI2	1,9701	67	,17146	,02095
Комунікативні схильності	11,3433	67	2,63170	,32151
Комунікативні схильності -2	14,4776	67	2,31175	,28243
Організаторські схильності	10,0149	67	4,38141	,53527
Організаторські схильності - 2	12,7612	67	2,62326	,32048
Комунікативні здібності (рівень)	2,4179	67	1,26909	,15504
Комунікативні здібності – 2 (рівень)	3,2090	67	1,24969	,15267
Організаторські здібності (рівень)	1,9403	67	1,46557	,17905
Організаторські здібності – 2 (рівень)	2,2388	67	1,39360	,17025

Тест для залежних вибірок

Характеристики особистості	Парні відмінності		значимі
		95% довірчий інтервал відмінності	

	Сер.значення	Ст.похибка	Ст.похибка середнього	Нижня	Верхня		
комунікативні_схильності - комунікативні2	- 3,13433	2,8117 5	,3435 1	- 3,82017	- 2,44849	- 9,124	,00 0
організаторські_схильності – організаторські-і2	- 2,74627	3,1925 3	,3900 3	- 3,52499	- 1,96755	- 7,041	,00 0
Комунікативні (рівень) – комунікативні-2 (рівень)	- ,79104	1,4092 5	,1721 7	- 1,13479	- ,44730	- 4,595	,00 0
Організаторські (рівень) – організаторські-2 (рівень)	- ,29851	1,1011 7	,1345 3	- ,56710	- ,02991	- 2,219	,03 0
Холл_емоційна_обізнаність - х_емоц_обізн2	- 3,38806	2,1739 2	,2655 9	- 3,91832	- 2,85780	- 12,75 7	,00 0
Холл_управління_своїми_емоціями - х_упр_емоц2	- 5,64179	2,2610 1	,2762 3	- 6,19329	- 5,09029	- 20,42 5	,00 0
Холл_самотивація - х_самотивація2	- 4,14925	4,4797 7	,5472 9	- 5,24195	- 3,05655	- 7,581	,00 0
Холл_емпатія - х_емпатія2	- 7,61194	2,8601 5	,3494 2	- 8,30959	- 6,91429	- 21,78 4	,00 0
Холл_розпізнавання_емоцій_інших - х_розп_емоц_інших2	- 6,34328	3,1069 4	,3795 7	- 7,10113	- 5,58544	- 16,71 2	,00 0
загальний_показник_EI - х_заг_показнEI2	- 27,1343 3	7,4425 0	,9092 5	- 28,9497 0	- 25,3189 6	- 29,84 3	,00 0
інтегративний_рівень_E_I - х_інтерг_рівEI2	,59701	,52396	,0640 1	,46921	,72482	9,327	,00 0

Парні кореляції

Характеристики особистості	Кореляції	Значимість
Холл_емоційна_обізнаність & х_емоц_обізн2	,281	,021
Холл_управління_своїми_емоціями & х_упр_емоц2	,121	,329
Холл_самотивація & х_самотивація2	,643	,000
Холл_емпатія & х_емпатія2	,061	,621
Холл_розпізнавання_емоцій_інших & х_розп_емоц_інших2	,051	,683
загальний_показник_EI & х_заг_показнEI2	,366	,002
інтегративний_рівень_E_I & х_інтерг_рівEI2	,024	,849
комунікативні_схильності - комунікативні2	,359	,003

організаторські_схильності – організаторські-і2	,691	,000
Комунікативні (рівень) – комунікативні-2 (рівень)	,374	,002
Організаторські (рівень) – організаторські-2 (рівень)	,704	,000