

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Психологічні особливості становлення і розвитку
працівників організації в професіогенезі»**

(за матеріалами ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ», м. Київ)

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

Котенко
Валерія Миколаївна

Науковий керівник:
доктор психологічних наук,
доцент

Миронець
Сергій Миколайович

Науковий консультант:
кандидат психологічних наук,
доцент

Капосльоз Григорій
Вікторович

Гарант освітньої програми:
доктор психологічних наук,
професор

Корольчук Валентина
Миколаївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Теоретико-методологічні підходи до вивчення проблеми професіогенезу.....	5
1.2. Сучасні підходи становлення та розвитку персоналу в професіогенезі.....	11
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ»	
2.1. Психологічні особливості становлення та розвитку професіогенезу працівників (менеджерів).....	19
2.2. Організація емпіричного дослідження та характеристика психодіагностичного інструментарію та груп досліджуваних.....	24
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ»	
3.1. Емпіричне дослідження психологічних особливостей персоналу підприємства за компонентами професійного розвитку.....	32
3.1.1. Результати емпіричного дослідження мотиваційного компоненту.....	32
3.1.2. Результати емпіричного дослідження вольового компоненту.....	36
3.1.3. Результати емпіричного дослідження комунікативного компоненту...	39
3.1.4. Результати емпіричного дослідження когнітивного компоненту.....	44
3.1.5. Кореляційний аналіз результатів емпіричного дослідження.....	47
3.2. Розробка методичних рекомендацій для підвищення рівня розвитку персоналу підприємства.....	48
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність: Сучасні умови в світі характеризуються посиленням конкуренції на ринку товарів і послуг, що обумовлює необхідність підвищення підприємствами своєї конкурентоспроможності.

Досягнення конкурентоспроможності підприємства, як на українському, так і на світовому ринку неможливе без технологічного оновлення виробництва, без використання прогресивних, високоефективних методів організації виробничих процесів. Крім того, в останні роки різко загострилися проблеми забезпечення безпеки виробництва та їх екологічності. Відповідність використовуваних технологій збільшеним вимогам по даним критеріям багато в чому стало визначати рівень конкурентоспроможності сучасних підприємств. У той же час, ефект будь-яких змін на підприємстві, будь то впровадження нових технологій або прогресивні організаційно-економічні перетворення, можуть бути досягнуті тільки при відповідному підкріпленні людськими ресурсами. Тобто, реалізація концепції економічного розвитку можлива лише за умови адекватного нарощування матеріально-технічного та трудового потенціалу.

Відбуваються зміни у змісті та характері праці, збільшується її інтелектуалізація, зростає мобільність працівників та інші тенденції обумовлюють постійне зростання людського фактору як ключового аспекту ефективності та конкурентоспроможності організації. Загально відомим фактом є те, що персонал – це стратегічно важливий ресурс кожної компанії на сучасному ринку, а його становлення та розвиток – головною передумовою її конкурентоспроможності.

У системі становлення та розвитку персоналу в організації може здійснюватися зближення і розумне об'єднання інтересів роботодавців і працівників, спрямоване на підвищення конкурентоздатності як самих працівників, так і вироблених ними товарів і послуг.

В професіогенезі працівника розвиток найчастіше реалізується як система внутрішнього навчання, тобто система підготовки персоналу на території самого підприємства (або навчального центру) із залученням штатних або зовнішніх викладачів і спрямована на вирішення проблем, специфічних для даної організації. Останнім часом спостерігається тенденція до посилення прагнень сучасного персоналу до розвитку не лише професійного, але й творчого, духовного, емоційного, в тому числі і на робочому місці.

Процес становлення та розвитку працівників організації має враховувати їх психологічні особливості і потребує специфічних форм і методів, нетрадиційних підходів до професійного навчання.

Психологічним особливостям становлення та розвитку персоналу присвячені наукові роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників: І. Беха [7], Ж. Вірної [11], Є. Клімова [22], А. Маркової [30], Дж. Сьюпера [62], Р. Хейвіхерста [57] тощо. В їх роботах розкриваються питання стратегічного управління розвитком персоналу, економічні та психологічні особливості цього процесу, які необхідно враховувати задля формування ефективної та раціональної системи розвитку персоналу, питання становлення та оцінки рівня розвитку персоналу, методи, форми, види та мотиви розвитку персоналу.

Мета дослідження: виявлення, за результатами теоретико-методологічного аналізу та емпіричного дослідження, основних компонентів, що впливають на розвиток особистості в професії та розроблення методичних рекомендацій щодо їх подальшого формування.

Об'єкт дослідження: особливості розвитку особистості в професіогенезі.

Предмет дослідження: професійно-психологічний розвиток працівників консалтингових компаній (на прикладі ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ»).

Для реалізації даної мети було поставлено наступні **завдання**:

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз наукових підходів до проблеми розвитку особистості в професіогенезі.

2. Проаналізувати особливості розвитку персоналу на прикладі (менеджерів).
3. Обґрунтування психодіагностичного інструментарію та характеристика досліджуваних груп.
4. Емпірично дослідити основні психологічні компоненти, що впливають на розвиток персоналу на підприємстві.
5. Розробити методичні рекомендації та сформулювати висновки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретико-методологічні підходи до вивчення проблеми професіогенезу

Професійний розвиток або професіогенез - це динамічний феномен, що включає не тільки зростання і вдосконалення, але виснаження і руйнування, деформації та деструкції. Професіогенез може як позитивно, так і негативно впливати на динаміку і траєкторію професійної долі.

В основі будь-якої професійної практики, здійснюваної фахівцем, лежить наступна структура, що склалася в ході освіти і адаптації фахівця до професійної діяльності і представлена [59]:

- його системою професійних знань в даній області;
- сформованими ключовими компетенціями та системою оцінювання результатів вирішення проблеми (так званий менеджмент професійних помилок - їх попередження, діагностика та корекція);
- вміннями та досвідом вирішення нетрадиційної нової проблеми, заснованим на аналізі співвідношень між параметрами об'єкта, що діагностується і його поведінкою, тобто знанням глибинних взаємозв'язків між різними змінними, що утворюють систему;
- сформованими механізмами рефлексії і збагачення системи професійних знань, умінь, цінностей, що лежить в основі самоосвіти фахівця (придбання нових фактів, підвищення точності інтерпретації накопичених раніше фактів, усунення помилок в розумінні феномена, заміна колишньої теорії на нову, яка пропонує більш системний рівень узагальнення);
- сформованою концепцією професії, уявленнями про її сутність та про її місію.

Професійний розвиток зазвичай ототожнюють з прогресивним розвитком людини: дозріванням, формуванням, саморозвитком і самовдосконаленням та розглядають як багаторівневий та багатоступінчастий процес [37]. Однак, як відзначають більшість дослідників (Г. Балл, В. Рибалко та ін.) до сих пір не визначена єдина точка зору щодо розуміння сутності, механізмів, етапів і особливостей здійснення професіогенезу фахівця.

Феномен професійного становлення викликає широкий інтерес на різних рівнях наукового пізнання. Окремі дослідники розглядають цей феномен як міру відповідності особистих якостей вимогам професії (В. Шадріков, В. Бодров, М. Корольчук), як розвиток професійно важливих якостей до рівня, який відповідає вимогам професії (Є. Клімов, Є. Зеєр, Ж. Вірна), як здатність особистості до саморозвитку в процесі діяльності за рахунок опори на власні потенційні можливості (А. Деркач, Н. Волянук, В. Осьодло) [29].

Більшість зарубіжних і вітчизняних вчених підкреслюють, що процеси професіогенезу розгортаються в часі і просторі; визначаються різними факторами; мають свої специфічні етапи, стадії та фази.

Як підкреслює у своїх дослідженнях А. Цільмак, в найбільш ґрунтовних періодизаціях життєвого і професійного становлення людини робляться спроби охарактеризувати основні фази її життя в єдності біологічних, психологічних і соціальних змін особистості [48].

Професійне становлення розгортається в часі з початком формування професійних інтересів і схильностей до закінчення активної професійної діяльності. Вікові зміни людини протягом тривалого періоду онтогенезу є важливою детермінантою професіогенезу особистості [36, с. 262-263].

Професіогенез кожного з фахівців, становлення особистості як професіонала, розвиток і вдосконалення професійно важливих якостей фахівця – це все є неодмінно як самостійний здобутком окремого фахівця, так і спільним організаційним досягненням [25].

Аналізуючи існуючі зарубіжні та вітчизняні концепції професійного розвитку, ми бачимо, що на сьогоднішній день не існує єдиної класифікації етапів професійного шляху особистості. Кожен вчений, базуючись на своєму

баченні критеріїв періодизації професійного шляху, виділяє етапи, фази і стадії професіогенезу (Додаток А).

Так, більшість зарубіжних авторів розглядають професіогенез, спираючись на онтогенетичні позиції. У своїх дослідженнях Ш. Бюлер доводить, що професійне становлення не може бути відірване від життєвого шляху [55]. Вона стверджує, що більшість людей проходить через певні стадії розвитку в подібні вікові періоди і їм відповідають стадії професійного розвитку.

В дослідженнях під керівництвом Ш. Бюлер, відповідно до фаз онтогенезу, виділено п'ять фаз життєвого циклу особистості: з моменту народження і до моменту оцінки якості свого життєвого шляху і професійної діяльності за критерієм досягнення або недосягнення поставлених цілей. За основу періодизації життя вона вибрала структуру самосвідомості, яку назвала самовизначенням.

На думку Ш. Бюлер, свідоме, активно-рефлексивне ставлення до життя, професії, до себе, як суб'єкта життєдіяльності дозволяє людині, досягти поставлених цілей в особистому та професійному житті [33, с.126].

Спираючись на уявлення Ш. Бюлер про життєвий шлях, Дж. Сьюпер [62] у своїй концепції професійного розвитку надав більш детальну градацію професійного шляху і визначив поняття «професійна зрілість» особистості щодо різних стадій розвитку професіонала. Вченого цікавили питання усвідомлення індивідом своїх схильностей та здібностей, а також перехід до потрібної професії, яка сприяє актуалізації професійної «Я-концепції». Виходячи з цього, він детально описав п'ять етапів професійного розвитку особистості, виділяючи на кожному з них фази (Додаток А).

Як підкреслює Дж. Сьюпер, фактором, що визначає успішний професійний розвиток і зрілість особистості, є усвідомлення особливостей професії і себе в ній [62]. Професійну зрілість Дж. Сьюпер визначає, як обізнаність про професію, шляхи її здобуття, усвідомлення зв'язку між навчанням і подальшою професійною діяльністю, достатній обсяг професійних знань, умінь та навичок, усвідомлення чинників, що визначають успішний професійний розвиток тощо. Загалом професійна зрілість характеризується ступенем самостійності у

вирішенні проблем професійного розвитку, до того ж цей рівень повинен змінюватися по мірі переходу від однієї стадії до іншої [33, с.127].

Виділення етапів професійного шляху на основі критерію набуття певних трудових навичок, які дозволяють людям стати повноцінними працівниками, запропонував Р. Хейвіхерст [57]. В своїх дослідженнях він виділив шість таких етапів:

- ідентифікація з працівником (від 5 до 10 років);
- придбання основних трудових навичок і формування працьовитості (від 10 до 15 років);
- придбання конкретної професійної ідентичності (від 15 до 25 років);
- становлення професіонала (від 25 до 45 років);
- робота на благо суспільства (від 40 до 70 років);
- роздуми про продуктивний період професійної діяльності (після 70 років)

Оскільки в своєму особистому розвитку людина проходить через закономірну зміну відповідних типів провідної діяльності і саме професійне становлення охоплює тривалий період життя, їх вивчення дозволило вітчизняним і зарубіжним психологам побудувати кілька цікавих варіантів періодизації професіогенезу фахівця. Так на території пострадянського простору Т. Кудрявцев один з перших вітчизняних психологів, детально дослідив проблему професійного розвитку особистості. В якості критерію періодизації він обрав ставлення особистості до професії і рівень виконання діяльності. Професійне становлення Кудрявцев визначав як досить складний, тривалий, мобільний, багатоплановий і суперечливий процес [26].

В сучасних психологічних дослідженнях відправною точкою для розробки подальших варіантів професіогенезу можна вважати модель вікового розвитку людини як суб'єкта праці, запропоновану Є. Клімовим. Особливе значення мають його положення про те, що «людина – система саморегулююча», найважливішими психічними регуляторами активності якої є потреби, інтереси, ідеали, ідейні переконання, тобто спрямованість особистості.

Модель професійного розвитку, згідно поглядів вченого, - це цілісний життєвий шлях особистості і системні відносини, в які особистість включається. Сам розвиток розглядається в системі суб'єктних відносин. Критерієм періодизації, в моделі Є. Клімова, виступає діяльність і рівень її виконання, причому увага акцентується на тому, що особистість професіонала починає формуватися з раннього віку [22].

Модель Є. Клімова була уточнена В. Бодровим в частині, що стосується власне професійної праці. Вчений, розглядаючи розвиток особистості як суб'єкта праці, зазначає, що професійне самовизначення не закінчується фактом отримання диплома про професійну освіту або навіть диплома про присвоєння наукового ступеня. Він вважає, що для особистості, особливо творчої, професійне самовизначення після названих формальних подій тільки починається [9, с 22-23].

Маркова в якості критерію виділення етапів становлення професіонала обрала рівні професіоналізму особистості: допрофесіоналізм, професіоналізм, суперпрофесіоналізм, непрофесіоналізм, псевдопрофесіоналізм; післяпрофесіоналізм [30].

Досліджуючи професійне становлення педагогів В. Слободчиков [43] дійшов до висновку, що професіогенез суб'єкта діяльності це послідовне проходження людини по ієрархічних рівнях становлення професійної позиції: фахівця - професіонала - експерта. Найважливішою індивідуальною характеристикою і критерієм знаходження особистості на тому чи іншому етапі професіогенезу є загальний рівень професійної затребуваності особистості, її життєвий сценарій.

На думку І. Бежа, особливе значення необхідно приділяти саме навчання молодих фахівців в ВНЗ. Професійне становлення в сучасних соціальних умовах, на його думку, повинно починатися з формування у студентів ціннісного ставлення до майбутньої професійної діяльності [7].

Розглядаючи періодизацію професійного розвитку, О. Цільмак [48], пов'язує етапи становлення професіонала з рівнями розвитку його компетентностей. Вона визначає взаємозалежні стадії професіогенезу

компетенцій на основі певних стадій розвитку компетентнісних новоутворень особистості. Так нею було виділено дев'ять стадій становлення професіонала, а саме [48, с. 66-73]:

- первинна елементарна допрофесіональна оптація (від народження до 6 років);
- вторинна допрофесіональна оптація (від 6-7 до 12-13 років);
- третинна допрофесіональна оптація (від 12-13 до 16-17 років);
- професійна компетентнісна підготовка (від 16- 17 до 20-25 років);
- адаптивний компетентнісний професіогенез (з початку професійної діяльності до 3 років);
- інтеграційна стадія компетентнісного професіогенезу (стаж трудової діяльності від 3 до 7-10 років);
- стадія висококваліфікованого компетентнісного професіогенезу (стаж від 7-10 до 15-20 років);
- стадія професійної майстерності (стаж трудової діяльності від 15-20 років до 30-40 років);
- стадія післятрудового компетентнісного професіогенезу.

Проаналізувавши особливості професійного становлення особистості на кожній з дев'яти стадій, А. Цільмак підкреслила певну закономірність професіогенезу якостей [48].

Аналіз існуючих підходів зарубіжних і вітчизняних вчених до проблем періодизації професійного розвитку особистості свідчить про те, що, в психології досить докладно розглянуті різні аспекти професіогенезу, при цьому авторами недостатньо чітко виділяються підстави для періодизації професійного розвитку.

Теоретико-методологічний аналіз наукових підходів дає нам підстави зробити висновок, що професіогенез це складний багаторівневий процес, який полягає в розвитку професійно важливих якостей до рівня, який відповідає вимогам професії за рахунок опори на власні потенційні можливості.

1.2. Сучасні підходи становлення та розвитку персоналу в професіогенезі

Розвиток персоналу, який грає вагомую роль в роботі підприємства, визначається як регулярний процес формування такого типу професіоналів, які б відповідали потребам фірми [51]. Цей процес повинен бути спрямований на вивчення і розвиток продуктивного і освітнього потенціалу службовців фірми, тому до головних принципів розвитку персоналу можна віднести такі:

- цілісність системи розвитку, спадкоємність різних видів і форм розвитку персоналу;
- випереджальний характер навчання і розвитку на базі моніторингу науково-технічного розвитку та критерій розвитку організації;
- гнучкість форм розвитку, ймовірність їх застосування на окремих етапах розвитку;
- професійне і суспільне стимулювання розвитку людських ресурсів;
- побудова системи розвитку персоналу з урахуванням певних ймовірностей організації, соціально-економічних умов його функціонування.

Розвиток має на увазі навчання, яке виходить за рамки нинішньої роботи та ставить більш довгострокові цілі. Розвиток готує до того, щоб не відставати від змін як в самій організації, так і на рику загалом [19]. Саме тому далі розглянемо такі поняття, як професійний розвиток і особистісний розвиток.

Професійний розвиток - це підготовка співробітників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, вирішення нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини. Професійний розвиток вимагає багато зусиль зі сторони працівника та не можливий без зацікавленості в ньому самої людини [3]. Професійний розвиток персоналу - це заходи, що проводяться підприємством з метою розкриття потенціалу співробітників, спрямованого на реалізацію цілей підприємства і на забезпечення відповідності можливостей, бажань і цілей працівників цілям підприємства [4, с. 108].

Багато працівників організації крім того навчання, яке вони отримують в компанії, самостійно відвідують курси, тренінги, семінари, отримують другу вищу освіту. Даний розвиток називається особистісним, тобто процесом, при якому людина самостійно покращує, удосконалює, отримує нові навички, вміння. Крім цього під особистісним розвитком розуміється процес набуття абсолютно нового досвіду, формування певного стилю поведінки і ставлення до оточуючих.

На нашу думку, розвиток персоналу не можливий також без соціального розвитку, тобто можна говорити про те, що розвиток персоналу має здійснюватися за допомогою трьох взаємодоповнюючих напрямків роботи (Рис.1.1.).



Рис. 1.1. Напрямки розвитку персоналу підприємства

Джерело: побудовано на основі опрацювання [44]

Для досягнення стратегічних цілей підприємства, слід використовувати різні моделі управління розвитком персоналу. Під останніми слід розуміти певну сукупність ознак та елементів, що відрізняють компанію у поведінці відносно розвитку його персоналу. Нині можна виділити 4 основних моделі, які найбільш широко використовуються менеджерами вітчизняних та зарубіжних підприємств [54]:

- Модель конкурентних переваг (створення умов для конкуренції серед працівників для зростання конкурентоздатності самого підприємства).

Серед недоліків можна назвати високу конфліктність в колективі, постійні стреси у працівників, плинність кадрів, низьку згуртованість тощо;

- Модель підтримки працівників (підвищення якості трудового життя працівників). Попри всі явні переваги даної моделі, існує ризик того, що персонал не завжди готовий "віддавати» компанії стільки, скільки отримав від неї;
- Модель підтримки суспільства (створення соціально-відповідального підприємства);
- Модель людського розвитку (включає всі переваги попередніх моделей, тобто спрямована на розкриття і реалізацію всебічного потенціалу працівника). Варто зазначити, що модель людського розвитку вкрай важка на етапі реалізації, оскільки вимагає великих фінансових, організаційних та управлінських вкладень.

Систему розвитку персоналу можна розкрити за допомогою акроніми ADDIE [54]:

- A (Needs Assessment) - виявлення потреб у навчанні (тобто кого і чому треба навчити);
- D (Program Design) - планування корпоративної програми навчання (тобто в які терміни, за яку вартість та якими методами проводити навчання);
- D (Program Development) - розробка методичних рекомендацій та навчальних програм для навчання різних категорій персоналу;
- I (Program Implementation) - проведення навчання за планом;
- E (Evaluation) - оцінка проробленої роботи.

Консультанти пропонують наступну технологію визначення потреби персоналу в розвитку [34]:

- проведення асесмент-центру відповідно до профілю посади;
- визначення відповідності співробітника вимогам профілю посади, виявлення і аналіз невідповідності (гар-аналіз);
- складання картотеки перспективних співробітників, в якій встановлюється черговість застосування тих чи інших заходів з розвитку;

- планування дій щодо подолання невідповідності компетенцій співробітників вимогам посади, поєднання різних видів, закріплення результатів навчання;
- оцінка ефективності розвитку.

Методи розвитку персоналу можна умовно поділити на директивні, інтерактивні та особистісні (Рис. 2.2.)

Директивні методики	Інтерактивні методики	Особистісні методики
<ul style="list-style-type: none"> • лекції; • семінари; • наставництво; • інструктаж; • тренінги; • секондмент. 	<ul style="list-style-type: none"> • дистанційне навчання; • онлайн-конференції; • вебінари та відеоуроки. 	<ul style="list-style-type: none"> • засновані на мотивації працівників до самонавчання

Рис. 1.2. Методики розвитку персоналу

Джерело: побудовано на основі опрацювання [42]

В основі директивних методів лежить взаємодія персоналу з наставником/тренером/інструктором тощо. Відносно новою методикою розвитку персоналу є секондмент, який полягає у стажуванні працівника в іншому відділі або навіть в іншій компанії.

Інтерактивні методики припускають діяльну участь персоналу в навчанні, при цьому велика роль відводиться сучасним технічним можливостям, в першу чергу інтернету.

Особистісні методи засновані на самонавчанні персоналу. Тут на перший план виходить завдання мотивації. Практикуються різні способи підвищення мотивації: «круглі столи», регулярне обговорення отриманого досвіду всім колективом тощо. Необхідно, щоб співробітник чітко усвідомлював всі плюси самостійного освіти. Одним з видів самонавчання можна назвати ротацію персоналу.

Цікавим методом розвитку персоналу є мотивування їх до навчання. Мотивація персоналу може покращуватися шляхом матеріального заохочення, низького рівня кількості стресових ситуацій, нематеріальним спонуканням (визнання заслуг працівника, підвищення авторитету) та завдяки сприятливому загальному рівню організаційної культури в організації [15].

У сучасних концепціях професійного розвитку персоналу методи та технології розвитку часто пов'язують з теорією горизонтального розвитку. Горизонтальний розвиток, згідно з уявленнями Торберта і Кігана, це розвиток компетенцій співробітника, його знань та навичок. За теорією в процесі горизонтального розвитку прийнято виділяти чотири етапи [64]:

- неусвідомлена некомпетентність;
- усвідомлена некомпетентність;
- усвідомлена компетентність;
- неусвідомлена компетентність.

До сучасних методів навчання персоналу можна віднести такі, як онлайн навчання, гейміфікацію, навчання за допомогою кейсів тощо. Детальніше ознайомитися з методами можна за допомогою таблиці 1.

Основними бар'єрами професіогенезу виступають виникнення рутинізації праці, егоїстичної професійної моралі та трафаретності в підходах до вирішення виникаючих проблем. Всі ці явища блокують професійну творчість, готовність до самовдосконалення, накопичення і передачі новаторського досвіду наступному поколінню професіоналів.

Таблиця 1.1.

Сучасні методи розвитку персоналу

Метод	Сутність
Buddying	Метод ґрунтується на наданні інформації. Метод відрізняється від наставництва тим, що тут немає вчителя і учня, тут основна мета - психологічна підтримка.
Shadowing	Зазвичай застосовується для працівників, які не мають аналогічного досвіду роботи. Такий працівник на певний час стає ніби «тінню» більш досвідченого працівника

Метод	Сутність
Action learning	Навчання дією
Story Telling	Метод полягає в тому, щоб за допомогою міфів і історій з життя організації навчати молодих співробітників правилам роботи в компанії
Поведінкове моделювання.	З його допомогою відбувається навчання навичкам міжособистісного спілкування та формування установок.
Метафорична гра	Це Форма організації активної роботи учасників, спрямована на вироблення нових форм діяльності та зміни установок в поведінці
Ділова гра	Це така форма навчання, коли відпрацювання навчальної тематики відбувається на основі ситуацій, а також дається матеріал, що моделює ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів.
Гейміфікація	Застосування елементів, технологій і практик ігор до різних сфер життя і діяльності
Електронне навчання	Система дистанційної освіти, яка дозволяє навчати співробітників без відриву від робочого процесу, проводити періодичний контроль знань і навичок, підвищувати кваліфікацію.

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [15; 23; 35]

Все це надає ще більшої актуальності процесу розвитку персоналу, серед явних переваг якого можна назвати такі [45]:

1. Розкриття потенціалу та подальше використання в роботі можливостей працівників;
2. Зміцнення корпоративної культури підприємства;
3. Підготовка майбутнього менеджменту компанії;
4. Полегшення впровадження інноваційних змін;
5. Підвищення ефективності роботи всієї організації.

Висновок до розділу 1

Аналіз існуючих підходів зарубіжних і вітчизняних вчених до проблем періодизації професійного розвитку особистості свідчить про те, що, в психології досить докладно розглянуті різні аспекти професіогенезу, при цьому

авторами недостатньо чітко виділяються підстави для періодизації професійного розвитку.

Не дивлячись на своєрідні особливості, що існують в періодизаціях різних авторів, більшість дослідників мають подібні уявлення про фази професіогенезу і практично всі вони виділяють допрофесійний період, період професійного навчання та період безпосередньої професійної реалізації особистості. Вчені підкреслюють, що основною метою професійного розвитку особистості є реалізація закладеного потенціалу та досягнення самоактуалізації в професійній діяльності.

Проаналізовані нами підходи, базуються на різних критеріях виділення етапів професіогенезу і структурування професійного шляху особистості (вік людини, рівень особистісного розвитку, провідна діяльність, професійна зрілість, самовизначення особистості, набуття певних трудових навичок, соціальна ситуація професійного розвитку, компетентнісних новоутворень особистості та ін.), що знижує можливість цілісного, системного аналізу даного процесу. При цьому важливість і необхідність саме такого аналізу підкреслюється багатьма дослідниками. Тому найбільш оптимальним, на наш погляд, є вироблення інтегрального підходу до питань періодизації професіогенезу.

Теоретико-методологічний аналіз наукових підходів дає нам підстави зробити висновок, що, професіогенез - це складний багаторівневий процес, який полягає в розвитку професійно важливих якостей до рівня, який відповідає вимогам професії за рахунок опори на власні потенційні можливості.

Професійний розвиток це підготовка співробітників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, вирішення нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини. Професійний розвиток вимагає багато зусиль зі сторони працівника та не можливий без зацікавленості в ньому самої людини. Професійний розвиток персоналу - це заходи, що проводяться підприємством з метою розкриття потенціалу співробітників, спрямованого на реалізацію цілей підприємства і на

забезпечення відповідності можливостей, бажань і цілей працівників цілям підприємства.

На нашу думку, розвиток персоналу має здійснюватися у особистісному, соціальному та професійному напрямках, які взаємодоповнюють один одного.

Існують різні підходи (моделі) до розвитку персоналу, проте ми в своєму досліджуванні спираємося на те, що даний процес має ґрунтуватися на інтегративному підході і поєднувати в собі переваги даних моделей. Таким підходом є модель людського розвитку, яка спрямована на розкриття і реалізацію всебічного потенціалу працівника.

До сучасних методів навчання персоналу можна віднести такі, як онлайн навчання, гейміфікацію, навчання за допомогою кейсів тощо.

Серед переваг розвитку персоналу можна назвати розкриття потенціалу та подальше використання в роботі можливостей працівників; зміцнення корпоративної культури підприємства; підготовку майбутнього менеджменту компанії; полегшення впровадження інноваційних змін; підвищення ефективності роботи всієї організації.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ»

2.1. Психологічні особливості становлення та розвитку професіогенезу працівників (менеджерів)

У сучасних соціально-економічних умовах одним з найважливіших показників якості організаційних структур управління є ефективність і результативність діяльності управлінських кадрів.

Динамічні зміни всього суспільного життя, що характеризують нашу дійсність протягом останніх років привели до істотного підвищення ролі і ускладнення систем управління. При цьому все більш очевидним стає факт залежності успішності процесів соціально-економічних перетворень від підвищення ефективності діяльності суб'єктів виконання управлінських функцій. У нинішніх умовах суттєво зростають вимоги до рівня компетентності менеджерів, підвищення ефективності управління. Ця обставина актуалізує значимість технологій професійної освіти і вимагає пошуку напрямків його розвитку.

Професійна діяльність управлінців, включаючи менеджерів, відрізняється особливою синтетичною природою, тобто в ній інтегруються індивідуальні та спільні види діяльності. Дана діяльність характеризується високою напруженістю, когнітивною складністю, необхідністю швидкого включення в проблемні ситуації і впровадження інновацій в робочий процес, а також необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності, ризику (П. Дракер, Дж. Еквалл, Д. Канеман, А. Карпов, Т. Корнілова, С. Марічев, А. Тверські, О. Тихомиров та ін.).

У нинішніх умовах, на думку А. Дерека, «необхідно готувати нове покоління лідерів XXI століття, які є професіоналами, підприємцями, що

володіють почуттям відповідальності, міжнародною перспективою і серйозною культурною базою» [18, с.15].

Т. Кудрявцев розглядає професійне становлення як тривалий процес розвитку особистості з початку формування професійних намірів до повної реалізації себе в професійній діяльності; центральною ланкою цього процесу вчений вважає професійне самовизначення [26].

С. Вершловський досліджує професійне становлення особистості з моменту входження і активного освоєння нею професійної діяльності; вирішальне значення надається формуванню професійної позиції [9].

Е. Зеєр визначає професійне становлення особистості як процес розвитку особистості в навчально-професійній та професійній діяльності, спрямований на формування стійких позитивних мотивів професійної діяльності, соціально значущих і професійно важливих якостей особистості, готовності до постійного професійного зростання, знаходженню якісних і творчих способів виконання професійної діяльності відповідно до індивідуально-психологічних особливостей особистості фахівця [16].

Провідна роль у професійному становленні фахівця - майбутнього менеджера, належить вищій школі, де здійснюється його професійна підготовка, яку умовно можна розділити на три види: загальнокультурну, загальнопрофесійну і спеціальну. Кожен з цих видів визначає структуру особистості менеджера. Загальнокультурна - колективні в суспільстві цінності і установки; загальнопрофесійна - теоретичні знання (здатність прогнозувати і передбачати); спеціальна - конкретно-практичні знання (здатність вирішувати проблеми).

Визначення терміну «менеджер» викликає певні складнощі. Фахівці кадрових агентств з підбору персоналу, керівники відділів продажів і самі менеджери з продажу часто згадують, що фактично менеджер з продажу в класичному розумінні терміну "менеджер" менеджером не є. Очевидно, що на сьогоднішній день існує певна термінологічна плутанина в назві цієї професії. Якщо кадрове агентство отримує замовлення на пошук менеджера з продажу, то

його співробітники обов'язково просять уточнити, що саме їх замовник розуміє під цим терміном [13, с 12].

Г. Нікіфоров надає таке визначення поняттю «менеджер» – «це фахівець з управління, який розробляє плани, визначає, що і коли робити, як і хто буде виконувати намічене (управління персоналом), розробляє робочі процедури (технології) відповідно до всіх стадій управлінського циклу, здійснює контроль» [32, с 7]. Менеджмент формує та змінює, коли це необхідно, внутрішнє середовище організації, що представляє собою органічне поєднання таких складових, як структура, внутрішньо-організаційні процеси, технологія, кадри, організаційна культура, та здійснює управління функціональними процесами, що протікають в організації. [10, с 24]. Тобто, менеджера можна визначити як працівника, який несе відповідальність за всю організацію в цілому або за якийсь з її підрозділів. Визначальними тут є, в першу чергу, функції керівництва та управління.

Успішність професійної діяльності в будь-якій сфері залежить від психологічних особливостей особистості, що характеризують людину як суб'єкта суспільно-трудової діяльності. Результат професійної діяльності та витрачених трудових зусиль у першу чергу залежить від таких понять як характер, здібності та спрямованість особистості. На сучасному етапі в науковому середовищі, а також всередині окремих торговельних організацій, проводяться дослідження, які дають можливість виокремити основні якості менеджера, що сприяють ефективності та успішності його професійної діяльності.

Необхідно зазначити, що професія «менеджер» відноситься до групи професій «людина-людина», тому представники цієї професії особливо часто стикаються з ситуаціями, що суб'єктивно сприймаються, як складні, в процесі професійної праці [52, с.64]. У будь-якому з напрямків сфери «людина-людина» фахівець, крім суто професійних знань, навичок, умінь, має володіти компетентностями взаємодії з людьми. Більше того, успішне виконання професійних обов'язків виявляється неможливим, якщо не буде почута та

зрозуміла інша людина, не будуть враховані її побажання, не буде встановлений контакт [27, с. 31-32].

На думку Л. Карамушки, дуже важливим в професіях типу «людина-людина» є висока емоційна стійкість, самоконтроль, витримка та вміння особистості володіти власними емоціями. Будь-яка робота з людьми найчастіше приводить до високої нервово-психічної напруги, тому необхідними є не тільки комунікативні якості, але й емоційно-вольові [20].

Досліджуючи діяльність менеджерів, ми виокремили наступні психологічні особливості, притаманні професійній діяльності спеціалістів даної сфери: комунікативні здібності, емоційна стійкість, творче мислення, професійна спрямованість. Розглянемо більш детально кожне з них.

1) Комунікативна компетентність – є базовою здібністю, якою повинен володіти менеджер. Це пояснюється тим, що вся його професійна діяльність - це свого роду комунікація, переговори між двома або більше людьми, пов'язаними певними відносинами. Кожна зі сторін комунікації має власну мотивацію, реальні й уявні бажання, роль, статус, тому їх інтереси далеко не завжди збігаються. [50, с. 85].

Процес комунікації не тільки є основною стороною в діяльності менеджера, а й значною мірою визначає його успішність. Відмінною рисою найуспішніших менеджерів, що приносять найбільший дохід компанії, є вміння зробити клієнта другом [6, с.39].

2) Емоційна стійкість. Як ми вже зазначали, менеджери відносяться до представників групи професій «людина-людина», тому стикаються з різними ситуаціями, у яких їм необхідно мати високий рівень стресостійкості. Вимога стресостійкості у менеджерів, в першу чергу, пов'язана з необхідністю підтримувати численні контакти з клієнтами різних категорій і з персональною відповідальністю за якість взаємини з ними. Стресогенні ситуації по-різному впливають на особистість менеджера, та в свою чергу на рівень успішності його діяльності. У зв'язку з цим, стресостійкість менеджера, використання ним найбільш адекватних стратегій поведінки, значно впливає як на ефективність його праці, так і на задоволеність працею в цілому. Як показало дослідження О.

Шипітько, успішні менеджери сприймають професійні труднощі як корисний досвід, який сприяє просуванню їх професійної кар'єри. Найчастіше ними використовуються конструктивні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, що сприяють розвитку особистості в професійному середовищі та підвищують рівень професійної самореалізації в цілому [52, с. 65].

Дослідження Д. Авраменко також показало, що характерними особливостями успішного менеджера є висока ступінь адекватності до постійно змінюваних умов, готовність до ризику, професійна сміливість [2].

Не менш важливою для менеджера є емоційна зрілість (емоційний інтелект) - емоційна стійкість, здатність керувати стресом та своїми емоційними станами.

3) Творче (креативне) мислення є важливою психологічною ознакою діяльності менеджерів, адже їм часто доводиться приймати рішення у дуже короткі терміни, діяти швидко та адекватно реагувати на ситуацію.

Творче мислення - це вид мислення, пов'язаний з відкриттям або створенням чогось нового. Сама креативність проявляється як здатність до виявлення та постановки проблеми, генерування нових ідей, оригінальності, гнучкості, здатності до аналізу та синтезу. Робота менеджера тісно пов'язана з креативним мисленням. По-перше, це постійні дрібні доповнення і поліпшення всього процесу діяльності [49, с. 180]. По-друге, це необхідність побачити і зрозуміти потреби клієнта, знайти індивідуальний підхід до кожного з них. Без потенціалу креативності, як здатності знайти нове рішення в ситуації взаємодії, рівень спілкування та здатність переконувати будуть низькими [21, с.228].

4) Професійна спрямованість. Однією з найважливіших характеристик фахівців у будь-якій організації – є їх мотивація професійної діяльності. Оскільки найбільш значущі здібності виявляються тільки у зв'язку зі значущими цілями, необхідно враховувати і мотивацію менеджерів до роботи. Дж. Равен вказує, що компетентна поведінка залежить від мотивації, готовності включитися в суб'єктивно значимі дії, адекватного розуміння того, як функціонує організація. Причому успішність професійної діяльності може визначатися працівником, як високоцінна на когнітивному або емоційному

рівнях, але може не представлятися йому досяжною в конкретних організаційних умовах [38, с. 152]. Тут мова йде не тільки про внутрішню мотивацію співробітника, але й про зовнішню мотивацію, яка безпосередньо пов'язана із забезпеченням умов роботи менеджерів в організації. Це, наприклад, наявність чітких посадових інструкцій і несуперечливих вимог до роботи, можливостей кар'єрного зростання, наявність системи наставництва, системи навчання персоналу, матеріальної винагороди.

Зі структурою мотиваційної сфери особистості пов'язано поняття професійної спрямованості. Професійна спрямованість характеризує сферу потреб та інтересів людини та пов'язана з поведінкою людини по відношенню до професійної праці. Професійна спрямованість - складна риса особистості, що відрізняється не тільки позитивним ставленням до певної професії, а й активним бажанням працювати в ній. Для людини важливо не тільки забезпечити себе матеріально, а й бути залученим у діяльність організації, в якій вона працює [5, с. 137]. Співробітники з високим рівнем професійної спрямованості виявляють підвищений інтерес до професії, їх схильності, здібності і життєві устремління відповідають обраній професії.

2.2. Організація емпіричного дослідження та характеристика психодіагностичного інструментарію та груп досліджуваних

Згідно з поставленими завданнями, дослідження психологічних особливостей становлення і розвитку працівників організації в професіогенезі (на прикладі менеджерів) здійснювалося за трьома етапами.

На першому етапі були досліджені теоретичні аспекти проблеми, проведений аналіз психологічної літератури, розроблена програма дослідження (визначення об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження).

Другий етап дослідження передбачав підбір та обґрунтування психодіагностичних методик для вирішення поставлених завдань.

У ході третього етапу дослідження проводилися обробка й аналіз отриманих результатів дослідження, розроблялися рекомендації для підвищення рівня розвитку персоналу підприємства, було сформульовано висновки.

Для забезпечення успішності проведення емпіричного дослідження було здійснено обґрунтування та підбір адекватних методик. Вибір психодіагностичних методик полягав у наданні переваги найбільш інформативним, валідним, репрезентативним та компактним за часом виконання.

Теоретичну основу для емпіричного дослідження склали наступні принципи [41]:

- Принцип науковості, який припускає наявність надійних та достовірних психодіагностичних методів та прийомів вивчення професійних деформацій;
- Принцип гуманності, під яким розуміють повагу людської гідності (під час проведення емпіричного дослідження нами були забезпечені комфортні та безпечні умови для досліджуваних);
- Принцип доступності, який полягає у використанні роздаткового матеріалу у зрозумілому та доступному вигляді для досліджуваних;
- Принцип індивідуального підходу полягає у врахуванні індивідуальних особливостей кожного досліджуваного.

Для оцінки мотиваційних змін ми використали модифіковану *анкету В. Мільмана «Діагностика мотиваційної структури особистості»*, спрямовану на діагностику мотиваційного та емоційного профілів особистості (версія для дорослих). На думку В. Мільмана, структура особистості містить два типи мотивації: продуктивну та спонукальну. Продуктивна мотивація (цінності) визначає творчий розвиток особистості та сприяє адаптації людини в суспільстві. Цей тип цінностей орієнтує індивіда на майбутнє і містить передумови змістовного розвитку як конкретного індивіда, так і суспільства в цілому. Продуктивна мотивація є творчою, оскільки сприяє породженню

суспільно значущих матеріальних та духовних цінностей [60]. Спонукальна мотивація спрямована на підтримку життя людини і визначається її потребами.

Щоб оцінити стійкі мотиваційні тенденції, В. Мільман поширював методику, яка включає в себе 14 пунктів та 8 підпунктів, в той час як кожен із підпунктів повинен оцінюватися досліджуванним за 4-х рівневою шкалою відповідей. У цій техніці кожна відповідь досліджуваного відмічається від 0 до 2, оцінки підсумовуються і в результаті ми отримуємо оцінку балів за 7 шкалами (Додаток Б)..

В. Мільман виділяє сім шкал у своїй методиці дослідження мотиваційної структури особистості [60]:

1. Забезпечення життя.
2. Комфорт.
3. Соціальний статус.
4. Спілкування.
5. Загальна діяльність.
6. Творча діяльність.
7. Соціальна корисність.

Перші чотири шкали характеризують життєву спрямованість особистості, розкривають загальну діяльність, творчу діяльність та соціальну корисність особистості, характеризують її продуктивну спрямованість.

Для оцінки вольових якостей досліджуваних ними було використано методику «Оцінка рівня вольового самоконтролю» (автори Є. Ейдман, А. Зверьков). Дана техніка має три шкали [39]:

- загальна шкала (загальний самоконтроль);
- самоконтроль
- наполегливість.

У найзагальнішому вигляді під рівнем вольової саморегуляції розуміється міра оволодіння власною поведінкою в різних ситуаціях, здатність свідомо керувати своїми діями, станами і спонуканнями. Рівень розвитку вольової

саморегуляції може бути охарактеризований в цілому і окремо по таким властивостям характеру як наполегливість і самоконтроль.

Рівні вольової саморегуляції визначаються в зіставленні з середніми значеннями кожної з шкал. Якщо вони складають більше половини максимально можливої суми збігів, то даний показник відображає високий рівень розвитку загальної саморегуляції, наполегливості або самовладання (самоконтролю).

Високий бал за загальною шкалою характерний для осіб емоційно зрілих, активних, незалежних, самостійних. Низький бал спостерігається у людей чутливих, емоційно нестійких, вразливих, невпевнених у собі.

Субшкала «наполегливість» характеризує силу намірів людини - її прагнення до завершення розпочатої справи. На позитивному полюсі - діяльні, працездатні люди, які активно прагнуть до виконання наміченого, їх мобілізують перепони на шляху до мети, але відволікають альтернативи і спокуси. Низькі значення за даною шкалою свідчать про підвищену лабільність, невпевненість, імпульсивність, які можуть призводити до непослідовності і навіть розкиданості поведінки.

Субшкала «самоконтроль» відображає рівень довільного контролю емоційних реакцій і станів. Високий бал за субшкалою набирають люди емоційно стійкі, які добре володіють собою в різних ситуаціях. На іншому полюсі даної субшкали - спонтанність та імпульсивність в поєднанні з вразливістю і перевагою традиційних поглядів, які захищають людину від інтенсивних переживань і внутрішніх конфліктів (Додаток Б)..

Соціальна бажаність високих показників за шкалою неоднозначна. Високий рівень розвитку вольової саморегуляції може бути пов'язаний з проблемами в організації життєдіяльності і відносинах з людьми. Часто такий результат відображає появу дезадаптивних рис і форм поведінки. В той же час, низькі рівні наполегливості і самоконтролю в ряді випадків виконують компенсаторні функції. Але також свідчать про порушення в розвитку властивостей особистості і її вмінні будувати відносини з іншими людьми і адекватно реагувати на ті чи інші ситуації.

Емпіричне дослідження когнітивного компоненту здійснювалося нами за допомогою *тесту на перевірку емоційного інтелекту (Н. Холл)*. Дана методика показує як людина використовує емоції у своєму житті та враховує різні аспекти емоційного інтелекту: ставлення до себе та інших, здатність спілкуватися, ставлення до життя тощо [63] (Додаток Б)..

Тест складається з 30 тверджень і містить 5 шкал:

1. Емоційне усвідомлення - це усвідомлення та розуміння власних емоцій, а для цього - постійне поповнення власного словника емоцій. Люди з високою емоційною обізнаністю швидше за інших усвідомлюють свій внутрішній стан;
2. Управління своїми емоціями - це емоційна швидкість, емоційна гнучкість тощо, іншими словами, довільний контроль над своїми емоціями;
3. Самомотивація - управління своєю поведінкою, управління емоціями;
4. Емпатія - це розуміння емоцій інших людей, здатність співпереживати поточному емоційному стану іншої людини, а також готовність надати підтримку. Це здатність розуміти стан людини за мімікою, жестами, відтінками мови, поставою;
5. Управління емоціями інших людей - здатність впливати на емоційний стан інших людей.

16-ти факторний особистісний опитувальник Кеттела [39] дозволив дослідити особистісні властивості менеджерів з продажу. Стандартизований багатофакторний особистісний опитувальник Р. Кеттелла 16PF (версія А) складається з 187 питань і оцінює особистість за 16 первинними та 4 вторинними факторами. Їх якість була виявлена за допомогою факторного аналізу з найбільшого числа поверхневих рис особистості, виділених спочатку Кеттеллом. Кожен фактор утворює кілька поверхневих рис, об'єднаних навколо однієї центральної риси.

Метою проведення методики є відображення характерологічних і поведінкових особливостей менеджера і визначення, за допомогою яких тенденцій і особливостей поведінки реалізуються темпераментні особистісні особливості (Додаток Б).

Вибірку нашого дослідження склали 30 членів адміністративного персоналу ТОВ «Емерджекс аутсорсінг» (EBS). Серед досліджуваних є менеджери з продажу, менеджери з підбору персоналу, менеджери по контролю якості та менеджери технічної підтримки. Загалом кількість працівників компанії станом на 2019 рік склала 111 чоловік, стаж роботи яких коливається від 0 до 18 років.

Основною діяльністю компанії є діяльність у галузі бухгалтерського навчання та аудиту, консультації по обкладу податками. Також організація займається консультаційними послугами в області комп'ютерних технологій, юридичними послугами та консультуванням у питаннях комерційної діяльності та управління [47].

EBS - лідируюча консалтингова компанія, яка працює в Україні з 1998 року і створила єдиний консультаційний центр, призначений для підтримки виходу на ринок нових гравців, допомога в розвитку, вирішенні повсякденних завдань українських компаній і міжнародних інвесторів [56].

Зростання компетентності персоналу фірми значною мірою залежить від безперервного розвитку. Саме тому компанія робить наголос на необхідності продовження під час роботи в Компанії освіти персоналу всіх рівнів, інвестує в професійний розвиток команди, надає потрібні для навчання ресурси та допомогу, що дає змогу персоналу розвивати й підтримувати на належному рівні необхідні знання та компетентність.

З метою підтримання на належному рівні необхідних знань та компетентності компанія [56]:

- доводить до відома персоналу інформацію та законодавчі вимоги з конкретних питань, а саме податкового законодавства, бухгалтерського обліку та аудиту;
- надає персоналові інформацію про поточні зміни в професійних стандартах шляхом забезпечення спеціальною літературою з нововведеннями та матеріалами, які становлять загальний інтерес;

- організовує власні внутрішньо фірмові навчальні семінари та розробляє для них методичні матеріали, здійснює підбір і підготовку викладачів;
- проводить моніторинг програм постійного удосконалення знань аудиторів з метою встановлення їх відповідності вимогам організації;
- направляє своїх співробітників на зовнішні семінари та тренінги по професійній тематиці та заходи від партнерів Компанії – European Business Association, American Chamber of Commerce Ukraine, Integra International;
- зацікавлює персонал фірми у проходженні програм професійного навчання, діяльності у професійних організаціях, підготовці публікацій у спеціалізованих виданнях;
- формує бібліотеки нормативної та довідникової літератури і забезпечує доступ працівників до неї та до інформаційних баз та Інтернету;
- назначає відповідальних осіб (керівники аудиторських груп) чи наймає кваліфікованого зовнішнього фахівця для консультування;
- компанія заохочує свій персонал до участі в постійних зовнішніх програмах професійного навчання, включаючи курси самостійного навчання (CAP, CIPA, DipIFR, ACCA).

В компанії побутує проектний вид робіт, тобто працівники на одній і тій самій посаді можуть виконувати різний обсяг робіт та відігравати різну роль в досягненні компанією своїх цілей та стратегій [56].

Таким чином, в даному підрозділі була сформована концептуальна модель дослідження психологічних особливостей становлення і розвитку працівників організації в професіогенезі має такий вигляд:

1. *Теоретичний етап*: здійснити теоретичний аналіз проблеми становлення та розвитку працівників організації в професіогенезі, обґрунтувати психодіагностичний інструментарій дослідження особливостей професійної діяльності менеджерів.

2. *Емпіричний та підсумковий етап*: провести емпіричне дослідження емоційно-вольової, мотиваційної, когнітивної та комунікативної сфер особистості, дослідити умови та особливості професійної діяльності менеджерів,

розробити рекомендацій для підвищення рівня розвитку персоналу підприємства.

3. Методи:

- теоретичні (систематизація, узагальнення, порівняння, аналіз наукових джерел);
- статистичні (кореляційний аналіз);
- емпіричні (діагностичні та психодіагностичні: «16-ти факторний особистісний опитувальник Кеттела, Методика «Вольової саморегуляції» (А. Зверкова та Е. Ейдмана), Тест Холла на виявлення емоційного інтелекту та Методика «Мотиваційна структура особистості» (В. Мільман).

Висновок до розділу 2

У даному розділі нами визначено основні психологічні особливості професійної діяльності менеджерів, які включають до себе: комунікативні здібності, емоційну стійкість, творче мислення, професійну спрямованість. Професія «менеджер» відноситься до групи професій «людина-людина», тому представники даної сфери діяльності повинні на високому рівні володіти компетентностями взаємодії з людьми. Дуже важливим є висока емоційна стійкість, самоконтроль, витримка та вміння особистості володіти власними емоціями. Організація дослідження психологічних особливостей професійної діяльності менеджерів з продажу складалася з трьох етапів: теоретичного, емпіричного та підсумкового. Для забезпечення успішності проведення емпіричного дослідження було здійснено обґрунтування та підбір адекватних методик. Вибір психодіагностичних методик полягав у наданні переваги найбільш інформативним, валідним, репрезентативним та компактним за часом виконання. Розроблена концептуальна модель емпіричного дослідження включала в себе три групи методів: теоретичні, емпіричні, статистичні.

РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ»

3.1. Емпіричне дослідження психологічних особливостей персоналу підприємства за компонентами професійного розвитку

3.1.1. Результати емпіричного дослідження мотиваційного компоненту

В сучасній організації результативність процесу управління персоналом і його кінцевих результатів залежить від безлічі факторів, одним з них яких є діюча система стимулювання, яка функціонує в компанії. Її головне завдання полягає в тому, щоб забезпечити бажану поведінку фахівців і менеджерів, яка необхідна для реалізації довгострокових цілей компанії. У свою чергу для формування діючої, ефективної системи стимулювання слід провести дослідження мотиваційного профілю, який дозволить виявити мотиви персоналу та ієрархію їх мотивів.

Існує кілька визначень поняття «мотиваційний профіль». На думку Р. Мартіна і Ш. Річі, мотиваційний профіль особистості - це індивідуальне поєднання найбільш і найменш актуальних потреб для конкретної людини [40]. У той час як В. Мільман вважає, що мотиваційний профіль є сукупністю стійких мотивів, які надають цілеспрямованого характеру діяльності індивідів з оволодіння професією, які обумовлюють спрямованість особистості на творчу самореалізацію [31].

Діагностика мотиваційного профілю проводиться за допомогою зіставлення значимості ряду мотиваційних чинників. Такий підхід передбачає, що мотивація завжди індивідуальна, але необхідність оптимізації процесів управління, економії часу і інших ресурсів змушує застосовувати методи мотивації, орієнтовані на «середнього» індивіда. В основі різних типологій мотиваційних профілів персоналу, пропонованих різними дослідниками, як

правило, лежать ті чи інші потреби й інтереси людини. До таких потреб можуть належати, наприклад, потреба в повазі, просуванні, високому заробітку, стабільності, самореалізації, владі, авторитеті тощо.

Мотиваційний профіль представляє собою можливості для удосконалення процесу відбору персоналу. Він дозволяє також визначити не тільки здатність людини виконувати дану роботу, а й межі її можливостей демонструвати ефективну діяльність і здібності удосконалювати свою роботу. Використання мотиваційного профілю в інтересах відбору персоналу вимагає, перш за все, встановлення вимог до бажаних професійних і технічних навичок і поведінки, які диктуються особливостями місця роботи.

В. Мільман вивчав спонукальні тенденції в структурі діяльності, внутрішню і зовнішню мотивацію навчальної діяльності, компоненти та рівні у функціональній структурі діяльності і розробив методика для вивчення мотиваційної структури особистості. З точки зору В. Мільмана, мотиваційна структура особистості - це сукупність мотивів, пов'язаних і зумовлених сенсоутворювальним мотивом діяльності, внутрішній фактор поведінки, що визначає його загальну спрямованість.

Для оцінки мотиваційних змін ми використали модифіковану *анкету В. Мільмана «Діагностика мотиваційної структури особистості»*, спрямовану на діагностику мотиваційного та емоційного профілів особистості (версія для дорослих). Суть методики полягає у виявленні деяких стійких тенденцій особистості: загальну і творчу активність, прагнення до спілкування, забезпечення комфорту і соціального статусу та ін. На основі всіх відповідей можна скласти судження про робочу і життєву спрямованість особистості. Методика В. Мільмана дозволяє визначити: мотив, який є чільним в ієрархії мотивів; наскільки ці мотиви важливі для особистості в роботі і повсякденному житті; наскільки ці мотиви вже реалізовані в житті зараз і в якій мірі можна реалізувати кожен з цих мотивів в ідеалі. В якості інструментарію використовується опитувальник і бланк для відповідей респондента.

Згідно з уявленнями автора, до шкал мотиваційного профілю слід віднести [31]:

- підтримку життєзабезпечення (П);
- комфорт (К);
- соціальний статус (С);
- спілкування (Сп);
- загальна активність (За);
- творча активність (Та);
- суспільна корисність (Ск).

Отримані результати можна представити за допомогою рисунку 3.1 (Додаток В).

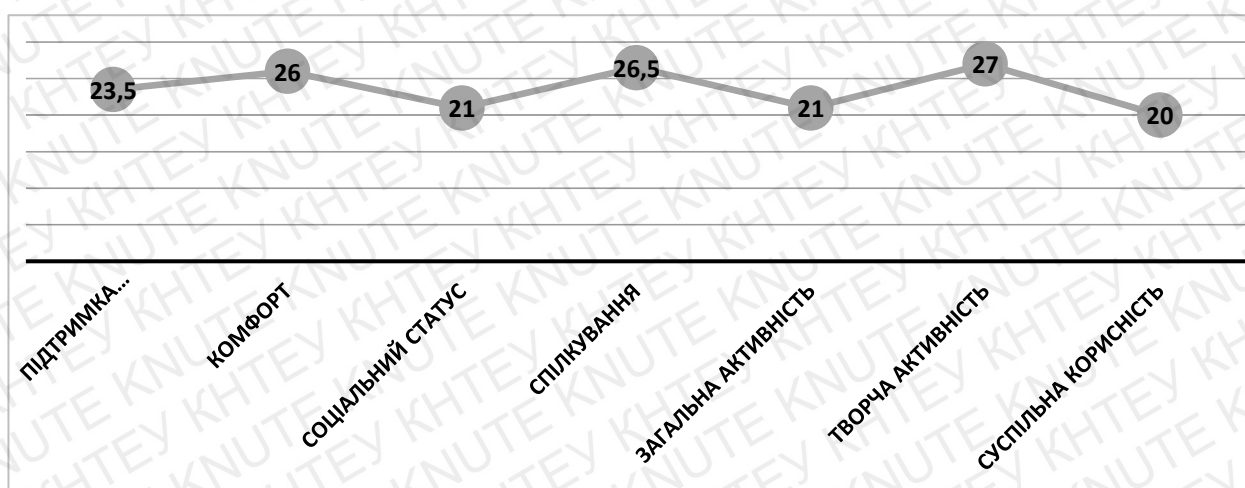


Рис. 3.1. Показники діагностики мотиваційного компоненту менеджерів за методикою «Діагностика мотиваційної структури особистості»

Автор виділяє окремі групи мотивів, а саме підтримуючі (підтримка життєзабезпечення, комфорт та соціальний статус) та розвиваючі (загальна активність, творча активність та суспільна корисність).

Загальна мотиваційна картина особистості відбивається в особистісно-мотиваційному профілі, що представляє собою в кількісному або графічному вигляді співвідношення різних мотиваційних шкал, зафіксованих психодіагностично. Це співвідношення, тобто характер мотиваційного профілю (МП) особистості, подібно окремим мотиваційним характеристикам, піддається

типологізації. Цьому сприяє те, що її мотиваційні шкали розташовуються на шкалі координат з закономірною послідовністю, тобто складають континуум. У цьому контексті кількісні співвідношення сусідніх шкал мають принципове значення в плані виділення типів мотиваційного та емоційного профілю особистості. Загалом виділено 5 основних типів мотиваційного профілю [31]:

- Прогресивний - характеризується помітним перевищенням рівня розвиваючих мотивів над рівнем мотивів підтримки. Даний тип переважає у осіб, що досягли успіху в роботі чи навчанні. Так само характерний для особистості з соціально спрямованою позицією.
- Регресивний - протилежний прогресивному і характерний перевищенням загального рівня мотивів підтримки над розвиваючими мотивами. У найбільш виразному вигляді відбивається в послідовному зниженні профільної лінії зліва направо.
- Імпульсивний - характеризується різкими перепадами профільної лінії з трьома вираженими піками, найчастіше за шкалами «Комфорт», «Спілкування», «Творча активність», але можуть бути й інші співвідношення. Піком можна вважати категорію, яка на 2 та більше бали перевищує свої сусідні категорії. Даний тип відображає значну диференціацію і, можливо, конфронтацію різних мотиваційних факторів всередині загальної структури особистості.
- Експресивний - характеризується помітними перепадами профільної лінії з наявністю двох піків: частіше за інших зустрічаються поєднання піків за шкалами «Комфорт» і «Творча активність». У цьому типі відображена певна вибіркова диференціація мотиваційних чинників окремо по групах підтримуючих та розвиваючих мотивів.
- Сплющений - характеризується досить плоским, маловиразним профільним малюнком без виразних підйомів і спусків; наявність одного піку в цьому випадку не змінює сплющеного характеру профілю в цілому. Відображає недостатню диференційованість мотиваційної ієрархії особистості, її бідність.

Як ми бачимо з діаграми, найвищу оцінку отримала шкала «Творча активність» (27 балів), яка підтверджує високу зацікавленість в роботі: бажання постійно покращувати результати роботи, бажання освоювати нові функції.

Другою за значимістю є шкала спілкування (26,5 балів), яка відноситься до життєвої спрямованості особистості, але в професійній сфері вона також дуже важлива, тому що співробітники можуть обмінюватися досвідом, підтримувати позитивну атмосферу в колективі, що покращує ефективність роботи робочого колективу.

Згідно з аналізом типів мотиваційного профілю, нашу вибірку можна віднести до імпульсивного типу (через різкі перепади профільної лінії з трьома вираженими піками за шкалами «Комфорт», «Спілкування», «Творча активність»). У такій конфігурації відбивається певна конфронтація між мотивами, які складають мотиваційний профіль, так як число бажаних і ігнорованих шкал в цьому випадку приблизно рівне. Це може призводити до їх конфлікту, боротьби, загальної дисгармонії мотиваційної сфери в цілому. Даний тип корелює з "імпульсивним" типом акцентуації характеру особистості, до якого відносяться особи ініціативні, що володіють жвавистю характеру, недостатньо стримані, зі схильністю до ризику, недостатнім контролем над емоціями, нетерплячістю, емоційно невірноважені, недостатньо гнучкі в поведінкових реакціях, поблажливі до своїх слабкостей. У соціальних контактах можуть бути образливими, схильні до хвилювань, коливань настрою, дратівливості, невпевненості та конфліктності. На нашу думку, такий мотиваційний профіль може стати на заваді у професійному зростанні менеджера.

3.1.2. Результати емпіричного дослідження вольового компоненту

Професійна діяльність менеджера має багатоплановий та інтегративний характер, оскільки вимагає від нього здатності до коректної постановки різнорівневих цілей, оперативного переключення між видами діяльності та розподілу часу на них, прогнозування розвитку ситуації і вибору адекватних

умовам заходів, рефлексії ходу роботи тощо. У цілому мова повинна йти про такий акмеологічний інваріант, як високий рівень розвитку саморегуляції професіонала.

Саморегуляцію слід розуміти як діяльність, націлену на забезпечення власного упорядкованого функціонування відповідно до заданих параметрів. Вона є одним з базових ознак людини як соціально-біологічної системи, а також основною функцією психічної сфери [24, с. 78].

Акмеологічна значимість саморегуляції визначається рядом обставин. По-перше, вона інтегрує різні прояви людини як індивіда, особистості і суб'єкта праці. По-друге, розвинена саморегуляція виступає значущою ознакою людини як суб'єкта, який виявляє самодетерміновану цілеспрямовану активність [1, с. 121; 25, с.122]

Для оцінки вольових якостей досліджуваних ними було використано методику «Оцінка рівня вольового самоконтролю» (автори Є. Ейдман, А. Зверьков). Отримані результати можна представити за допомогою рисунку 3.2 (Додаток В).



Рис. 3.2. Показники діагностики вольового компоненту менеджерів за методикою «Оцінка рівня вольового самоконтролю»

У найзагальнішому вигляді під рівнем вольової саморегуляції розуміється міра оволодіння власною поведінкою в різних ситуаціях, здатність свідомо керувати своїми діями, станами і спонуканнями.

Рівень розвитку вольової саморегуляції може бути охарактеризований в цілому і окремо такими властивостями характеру як наполегливість і самовладання.

Високий бал за шкалою «Вольова саморегуляція» характерний для осіб емоційно зрілих, активних, незалежних, самостійних. Їх відрізняє спокій, впевненість в собі, стійкість намірів, реалістичність поглядів, розвинене почуття власної боргу. Як правило, вони добре рефлексують особисті мотиви, планомірно реалізують свої наміри, вміють розподіляти зусилля і здатні контролювати свої вчинки, мають виражену соціально-позитивну спрямованість. У граничних випадках у них можливе наростання внутрішньої напруженості, пов'язаної з прагненням проконтролювати кожен нюанс власної поведінки і тривогою з приводу найменшої його спонтанності.

У досліджуваних спостерігається середній рівень ($14 \pm 4,9$) вольової саморегуляції. Даний факт дозволяє охарактеризувати їх як осіб, здатних реалізовувати свої наміри та контролювати вчинки на достатньому для професійного зростання рівні. Проте також це може вказувати на їх певну емоційну нестійкість або ж невисоку рефлексивність.

Субшкала «наполегливість» характеризує силу намірів людини, тобто її прагнення до завершення розпочатої справи. На позитивному полюсі - діяльні, працездатні люди, активно прагнуть до виконання наміченого, їх мобілізують перепони на шляху до мети, але відволікають альтернативи і спокуси, головна їх цінність - розпочата справа. Таким людям властива повага до соціальних норм, прагнення повністю підпорядкувати їм свою поведінку. В крайньому вираженні можлива втрата гнучкості поведінки, поява маніакальних тенденцій. Низькі значення за даною шкалою свідчать про підвищену лабільність, невпевненість, імпульсивність, які можуть призводити до непослідовності і навіть розкиданості поведінки. Знижений фон активності і працездатності, як правило, компенсується у таких осіб підвищеною чутливістю, гнучкістю, винахідливістю, а також тенденцією до вільного трактування соціальних норм. Результати нашої вибірки за цією субшкалою знаходяться на середньому рівні (9.7 ± 3.2).

Субшкала «самовладання» відображає рівень довільного контролю емоційних реакцій і станів. Високий бал за даною субшкалою набирають люди емоційно стійкі, які добре володіють собою в різних ситуаціях. Властивий їм внутрішній спокій, впевненість в собі звільняє від страху перед невідомістю, підвищує готовність до сприйняття нового, несподіваного і, як правило, поєднується зі свободою поглядів, тенденцією до новаторства і радикалізму. Разом з тим прагнення до постійного самоконтролю, надмірне свідоме обмеження спонтанності може призводити до підвищення внутрішньої напруженості, переважанню постійної заклопотаності і стомлюваності.

На іншому полюсі даної субшкали - спонтанність і імпульсивність в поєднанні з вразливістю і перевагою традиційних поглядів захищають людину від інтенсивних переживань і внутрішніх конфліктів, сприяють незворушності фону настрою. Результати нашої вибірки за цією субшкалою знаходяться на середньому рівні (7 ± 2.6).

Соціальна бажаність високих показників за шкалою неоднозначна. Високі рівні розвитку вольової саморегуляції можуть бути пов'язані з проблемами в організації життєдіяльності і відносинах з людьми. Часто вони відображають появу дезадаптивних рис і форм поведінки. На відміну від них низькі рівні наполегливості і самовладання в ряді випадків виконують компенсаторні функції. Але також свідчать про порушення в розвитку властивостей особистості і її вмінні будувати відносини з іншими людьми і адекватно реагувати на ті чи інші ситуації.

3.1.3. Результати емпіричного дослідження комунікативного компоненту

Для дослідження особистісної сфери менеджерів ми застосовували методу «16-факторний опитувальник Кеттела».

Аналіз отриманих результатів представлено на рисунку 3.3 (Додаток В).

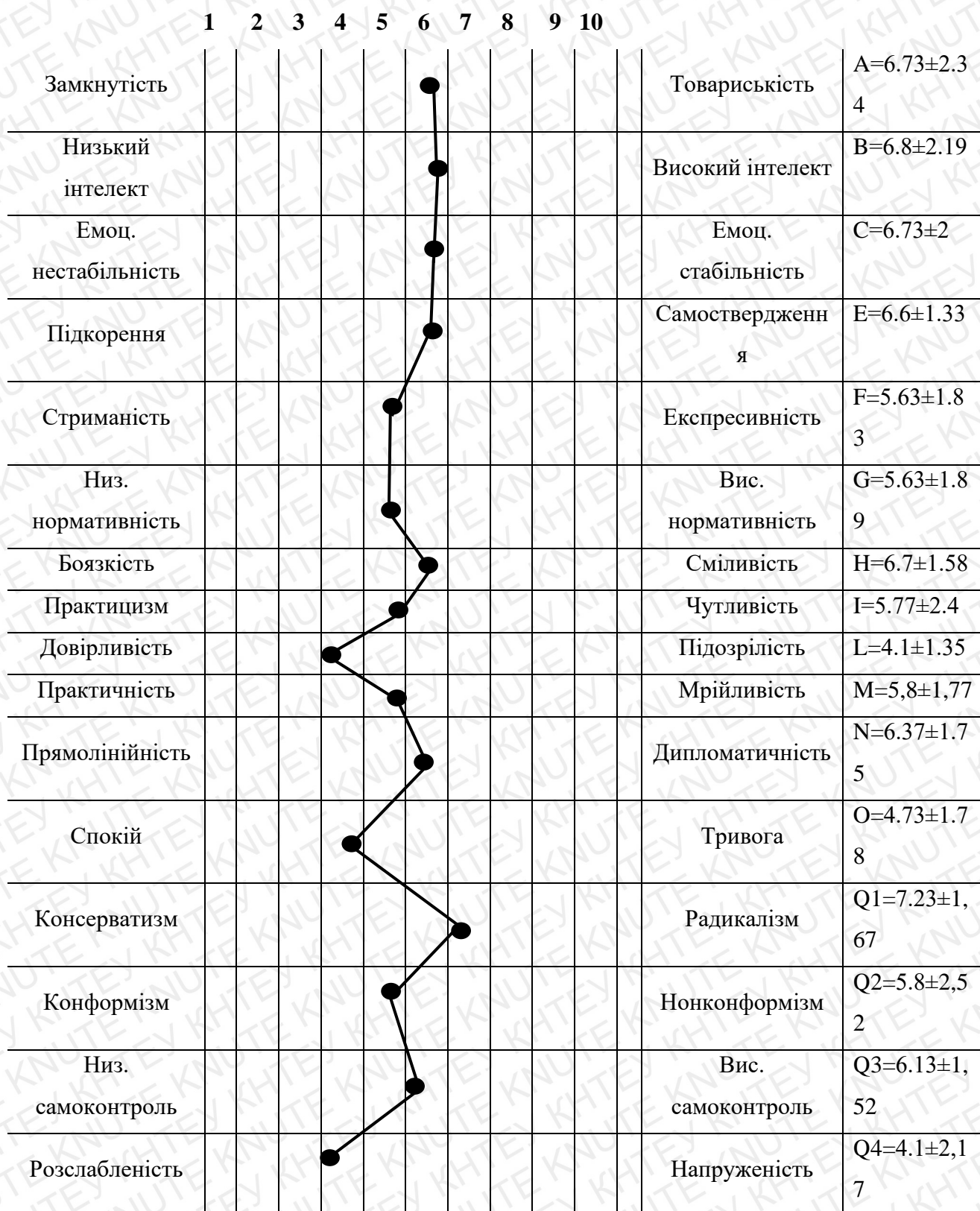


Рис. 3.3. Показники діагностики особистісної сфери менеджерів за методикою «Особистісний опитувальник Кеттела»

Теоретичною і методологічною основою розробленого тесту є факторний аналіз особистості. В результаті дослідження за допомогою даного

опитувальника особистість описується 16-ю фундаментально незалежними і психологічно змістовними чинниками.

Структура факторів опитувальника у кожної окремої людини відображає вірогідну модель індивідуально-психологічних властивостей її особистості та при накладенні на групову модель тієї вибірки, до якої належить дана людина, демонструє індивідуальну своєрідність конкретної особистості і дозволяє з більшою часткою ймовірності прогнозувати її реальну поведінку в певних життєвих ситуаціях [46].

Отже, фактор А («замкнутість-комунікабельність») у менеджерів знаходиться на рівні 6.73 ± 2.34 стенів, що свідчить про середній рівень комунікабельності, відкритості до людей та легкості у встановленні контактів.

Результати за фактором В («інтелект») у групи спостерігаються на рівні 6.8 ± 2.19 стенів, що свідчить про середній рівень інтелектуальних здібностей. Характерним для цього рівня є помірна швидкість сприйняття та засвоєння нової інформації, середній рівень абстрактного мислення та кмітливості.

Фактор С («емоційна нестабільність – емоційна стабільність») у менеджерів знаходиться на рівні 6.73 ± 2 стенів, що є середнім показником. Це свідчить про емоційну стійкість, тверезість при оціненні дійсності, активність та зрілість.

Дані за фактором Е («підпорядкованість-домінантність») визначено на середньому рівні (6.6 ± 1.33), що характеризує фахівців як незалежних, самостійних, наполегливих, в деяких випадках схильних до авторитарної поведінки, але без прояву конфліктності та агресивності.

Показник F («стриманість – експресивність») зафіксовано на середньому рівні (5.63 ± 1.83 стенів), що свідчить про обережність, стриманість в одних ситуаціях та імпульсивність в інших.

За фактором G («низька нормативність поведінки - висока нормативність поведінки») результати знаходяться на середньому рівні 5.63 ± 1.89 стени. Це характеризує їх як відповідальних, з почуттям обов'язку, урівноважених, стабільних, сумлінних.

Показник Н («боязкість – сміливість») у менеджерів знаходиться на середньому рівні: 6.7 ± 1.58 стени. Це свідчить про авантюризм, спонтанність, соціальну сміливість.

Фактор І («жорсткість – чутливість») у менеджерів знаходиться на середньому рівні 5.77 ± 2.4 стени. Це свідчить про сильну, незалежну особу, яка покладається на себе та не терпить безглуздість.

Дані за фактором L («довірливість-підозрілість») у групи знаходяться на рівні 4.1 ± 1.35 стени, що свідчить про схильність до роботи у групі, довірливість до оточуючих.

Показник М («практичність-мрійливість») у менеджерів має значення $5,8 \pm 1,77$ стени, що свідчить про середній ступінь розвитку уяви та практичності.

Дані за фактором N («прямолинійність-дипломатичність») у групи спеціалістів знаходиться на рівні 6.37 ± 1.75 стени, що свідчить про вміння вести себе в суспільстві, проникливість, дипломатичність, вміння завжди знаходити вихід зі складних, незвичних ситуацій.

Результати показника O («спокій-тривожність») зафіксовано на низькому рівні 4.73 ± 1.78 стени. Це може вказувати на безтурботність, самовпевненість, самонадійність, спокій, благодущність та певну холонокровність серед досліджуваних.

Показник Q1 («консерватизм-радикалізм») знаходиться на рівні $7.23 \pm 1,67$ стени. Це свідчить про незалежність від групи, самостійність, винахідливість.

Фактор Q2 («конформізм-нонконформізм») у менеджерів знаходиться на рівні $5.8 \pm 2,52$, що характеризує їх самостійність у прийнятті рішень та здійсненні професійних операцій.

Дані показника Q3 («низький самоконтроль – високий самоконтроль») знаходяться на середньому рівні ($6.13 \pm 1,52$ стени), що свідчить про вміння менеджерів контролювати власну поведінку та емоції, цілеспрямованість та наполегливість.

Фактор Q4 («розслабленість-напруженість») знаходиться на рівні $4.1 \pm 2,17$ стени у менеджерів. Такий результат вказує на їх розслабленість, спокій, в'ялість, апатичність, стриманість, нефрустрованість.

Для інтерпретації отриманих результатів важливим також є розгляд сполучень різних факторів, що утворюють певні симптокомплекси інтелектуальних, комунікативних, емоційних та регуляторних властивостей особистості.

Описати соціально-психологічні особливості вибірки можна з допомогою поєднань показників А – комунікабельність, F – експресивність та Н – сміливість. Це дозволяє охарактеризувати досліджуваних як відкритих в міжособистісних контактах, активних, товариських, готових до вступу в нові групи, стриманих і розсудливих у виборі партнерів по спілкуванню [46].

Комунікативні властивості вибірки можна описати за допомогою поєднання показників Е - підпорядкованість, Q2 - конформізм, G - нормативність поведінки, N - прямолінійність, L – довірливість. Таких людей характеризує м'якість, відкритість, по відношенню до людей - проникливість, дипломатичність. В соціальній поведінці переважає нонконформність: незалежність від думки групи, свобода від тиску загальноприйнятих моральних правил і норм, схильність до самостійності [46].

Емоційну складову досліджуваних можна описати за допомогою поєднання показників С - емоційна стабільність, О - спокій, Q3 - самоконтроль, Q4 – напруженість. Таким чином, можна говорити про те, що дослідженими властиві емоційна пластичність, генетична нестійкість емоцій (біологічна залежність), низька вольова регуляція: невміння контролювати свої емоції і поведінку, залежність від настроїв, імпульсивність, афективність. При цьому можуть бути стресостійкими. У поєднанні «N-», «Q4-» та «О-» діагностують низьку мотивацію, задоволеність собою, внутрішню розслабленість. Може спостерігатися низька ефективність у професійній діяльності [46].

Поєднання показників «I-», «M-», «O-» вказує на низьку чутливість, раціональність, практичність, упевненість в собі, спокійну адекватність в сприйнятті дійсності, врівноваженість і стабільність в поведінці, спрямованість на конкретну практичну діяльність (прагматизм) і на реальну дійсність [46].

Інтелектуальні властивості особистості розкриваються у поєднанні показників В - інтелект, М – мрійливість, Q1 - консерватизм, та Е - підпорядкованість. Аналіз результатів дозволяє зробити висновок про оперативність, рухливість мислення, високий рівень загальної культури, розвинену аналітичність, інтерес до інтелектуальних нових знань, прагнення до вільнодумства, радикалізму, високу ерудованість, широту поглядів. Таким особистостям властиві конкретна уява, спрямованість на вирішення конкретних інтелектуальних завдань. Спостерігається гармонійність розвитку інтелекту [46].

3.1.4. Результати емпіричного дослідження когнітивного компоненту

Останнім часом відзначається підвищення інтересу до емоційного інтелекту теоретиків і практиків не тільки науки психології, але і менеджменту.

Поняття «емоційний інтелект» вперше з'явилося в працях П. Селовея і Дж. Д. Майера [61]. Вони визначають емоційний інтелект як здатність відстежувати свої і чужі почуття і емоції, розрізняти їх і використовувати цю інформацію, щоб управляти власними думками і діями.

Д. Гоулман в своїй книзі «Емоційний інтелект. Чому він не може означати більше, ніж IQ» зазначає, що емоційні здібності - це не вроджені таланти, а навички, яким можна навчитися [14]. Іншими словами, емоційні здібності - це те, що менеджер може цілеспрямовано розвинути завдяки практиці.

У професійній діяльності емоційний інтелект дозволяє отримати дві важливі речі: високу продуктивність та видатні лідерські якості. Розглянемо ці складові більш докладно.

- **Висока продуктивність.**

Вчені з'ясували, що для досягнення високої продуктивності емоційні здібності вдвічі важливіші за IQ та експертні знання [58]. Для багатьох професій, пов'язаних, наприклад, з продажами і обслуговуванням клієнтів, таких як менеджер, це вкрай важливо.

- Видатні лідерські якості.

Емоційний інтелект робить людей лідерами. Існують дослідження, які підтверджують це науковими даними. Д. Гоулман стверджує, що від 80 до 100% здібностей, властивих видатним лідерам, відносяться до емоційних [58].

Суть професійної діяльності менеджера в його постійному вдосконаленні та розвитку, в тому числі особистісних властивостей і характеристик. Мета розвитку емоційного інтелекту менеджера в тому, щоб оптимізувати себе і почати діяти на більш високому рівні в порівнянні з тим, на якому він діє зараз.

Емоційний інтелект всупереч розхожій думці можна розвивати в будь-якому віці. Це твердження засноване на відносно недавньому науковому відкритті, яке отримало назву «нейропластичність». Його сенс полягає в наступному: те, про що думає людина, що робить і на що направлено її увагу, змінює структуру і роботу головного мозку [65].

Для дослідження емоційно-вольового компоненту нами використовувався *Тест Холла на виявлення емоційного інтелекту*. Аналіз отриманих результатів представлено на рисунку 3.4 (Додаток В).



Рис. 3.4. Показники діагностики когнітивного компоненту у менеджерів за методикою «Тест Холла на виявлення емоційного інтелекту»

Емоційна усвідомленість це усвідомлення та розуміння своїх емоцій, постійне поповнення власного «словника емоцій». Отриманий результат $29 \pm 4,86$ вказує на середній рівень емоційної усвідомленості серед досліджуваних [63].

Управління своїми емоціями вказує на емоційну гнучкість та на те, як швидко особистість може «відійти» від стресової ситуації. Отриманий результат $25\pm 4,7$ вказує на середній рівень управління власними емоціями серед досліджуваних [63].

Самотивація це управління власною поведінкою за рахунок управління емоціями. У нашій вибірці спостерігається середній рівень самотивації ($26\pm 4,7$).

Емпатія - це розуміння емоцій інших людей, уміння співпереживати емоційному стану іншої людини, а також готовність надати допомогу. Показник $30\pm 2,9$ знаходиться на середньому рівні, що характеризує досліджуваних як таких, які вдало вміють розуміти емоції інших за їх мімікою, жестами, мовою, позі [63].

Отриманий результат $28\pm 3,6$ за показником «управління емоціями інших» знаходиться на середньому рівні, що вказує на вміння досліджуваних впливати на емоційний стан інших людей [63].

3.1.5. Кореляційний аналіз результатів емпіричного дослідження

З метою виявлення взаємозв'язку між особистісними властивостями менеджерів та їх професійним стажем нами було проведено кореляційний аналіз (Додаток Г). Таким чином, завдяки використанню критерія кореляції Пірсона, було з'ясовано, що між стажем професійної діяльності та складовими особистісної сфери існує такий зв'язок (рисунок 3.5):

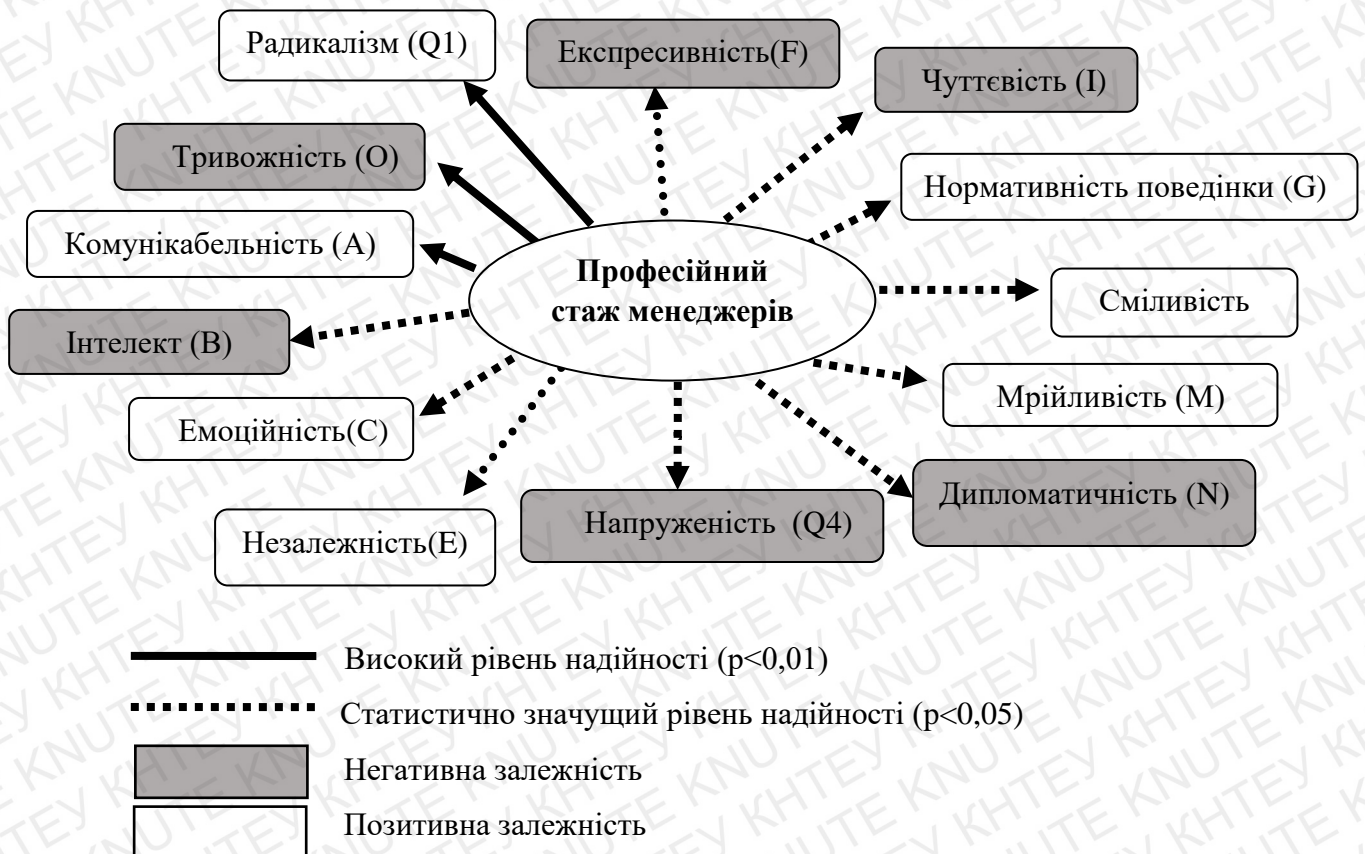


Рис.3.5. Взаємозв'язок стажу професійної діяльності менеджерів та особистісними властивостями (факторами опитувальника Р. Кеттела)

Виявлена пряма залежність між стажем професійної діяльності та показниками факторів А, С, Е, М, Н, G та Q1 дозволяє зробити висновок про те, що зі зростанням професійного досвіду менеджер розвиває в собі такі якості, як комунікабельність, емоційність, незалежність, мрійливість, сміливість, нормативність поведінки та радикалізм. Варто зазначити, що такі риси є

важливими для здійснення професійної діяльності менеджерів. Зокрема, вони мають вміти правильно встановлювати зв'язок з клієнтами для вдалого завершення справи, при цьому залишатися емоційно стійкими та самостійними. Необхідними рисами також мають бути (і з якими встановлено кореляційний зв'язок) це висока нормативність поведінки та соціальна сміливість. Наявна залежність між фактором М (мрійливість) та стажем роботи пояснюється великим значенням розвитку уяви в професійній діяльності. Адже, для менеджерів важливим є вміння спрогнозувати подальший розвиток подій, при цьому враховуючи їх ймовірність, спроможність знайти нові та незвичайні рішення проблеми, вміння подумки обрати найбільш ефективні рішення проблеми з декількох можливих.

Виявлена негативна залежність між стажем професійної діяльності та показниками факторів В, О, F, I, N та Q4. Даний факт дозволяє зробити висновок про те, що з набуттям професійного стажу деякі особистісні особливості можуть «притуплюватися». Зокрема, нами встановлено негативну залежність між професійним стажем менеджерів та інтелектом, стриманістю, чутливістю, дипломатичністю, стриманістю та спокійністю. Можливо це пов'язано з тим, що для вдалого здійснення своїх посадових обов'язків та ефективної комунікації з клієнтами, менеджерів необхідно проявляти такі риси, як прямолінійність, проникливість, швидкість реакції, емоційність та жорсткість на шляху до досягнення своєї мети.

3.2. Розробка методичних рекомендацій для підвищення рівня розвитку персоналу підприємства

Стратегія розвитку персоналу ґрунтується на стратегії розвитку підприємства. Виходячи з цього, стратегічне управління розвитком персоналу здійснює керівник підприємства, а за розробку політики і тактики розвитку персоналу, а також за втілення їх у життя відповідає керівник служби управління персоналом.

Одним з основних компонентів стратегічного управління персоналом є його розвиток. Розвиток персоналу передбачає професійне навчання, збагачення змісту роботи, управління результативністю, ротацією, плануванням кар'єри і виховання морально-етичних орієнтирів. Система навчання і розвитку персоналу є визначальною для прийняття багатьох ключових управлінських рішень в кадровому менеджменті, зокрема, рішень, що стосуються перерозподілу компетенцій і повноважень, створення кадрового резерву, переміщення працівників на нові посадові позиції, формування проектних груп, оцінки ефективності використання кадрових ресурсів.

Варто зазначити, що управління персоналом базується на кількох важливих принципах [53] :

- Принцип підбору персоналу за діловими і особистими якостями;
- Принцип наступності: поєднання в колективі досвідчених і молодих співробітників;
- Принцип посадового і професійного просування працівників на основі використання обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і забезпечення умов для постійного кар'єрного зростання;
- Принцип відкритого змагання: компанія, яка зацікавлена в створенні кадрового потенціалу, повинна заохочувати змагання між співробітниками, які претендують на керівні посади;
- Принцип поєднання довіри до працівників і перевірки виконання розпоряджень;
- Принцип відповідності - доручена робота повинна відповідати можливостям і здібностям виконавця;
- Принцип автоматичного заміщення відсутнього співробітника з урахуванням службових посадових інструкцій;
- Принцип підвищення кваліфікації;
- Принцип правової захищеності - всі кадрові управлінські рішення повинні прийматися тільки на основі чинних правових актів.

Управління персоналом повинно мати системний характер, тобто необхідний скоординований підхід до всіх напрямків формування і регулювання кадрового складу компанії: набору персоналу, розстановці керівних кадрів, підготовці і підвищенню кваліфікації, відбору та працевлаштування.

Нами було проведено дослідження задля виявлення недоліків в розвитку компанії «Емерджекс аутсорсінг». Варто зазначити, що вагомих проблем виявлено не було, можливо це пов'язано з тим, що сама компанія займається розвитком персоналу для інших організацій.

Нами було виявлено такі недоліки:

- відсутність документів, що регламентують порядок формування річного плану навчання;
- відсутність документів, що регламентують порядок формування бюджету на навчання;
- відсутність чітких критеріїв до кандидатів для постановки в кадровий резерв;

Для усунення перерахованих недоліків та підвищення ефективності роботи з розвитку та навчання персоналу ми пропонуємо наступні заходи (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Заходи щодо усунення виявлених недоліків в системі розвитку і навчання персоналу компанії «Емерджекс аутсорсінг»

№	Виявлена проблема	Пропоновані заходи усунення
1	Відсутність документів, що регламентують порядок формування річного плану навчання	Розробити і затвердити Положення про навчання персоналу, в тому числі розробити систему формування річного плану навчання
2	Відсутність документів, що регламентують порядок формування бюджету на навчання	Розробити систему формування бюджету на навчання
3	Відсутність чітких критеріїв до кандидатів для постановки в кадровий резерв	Розробити модель управлінських компетенцій для постановки в кадровий резерв Розробити профілі компетенцій по ключових посадах організації Розробити і затвердити Правила по оцінці рівнів компетенції при зарахуванні до кадрового резерву

Якщо з іншими заходами все зрозуміло, то варто детальніше розглянути питання формування кадрового резерву. Так як в організації відсутній кадровий резерв, на вакансії, що звільнилися набирають працівників зі сторони. Такі працівники часто не знають специфіку роботи організації, довше адаптуються, що негативно позначається на роботі.

Підготовка кадрового резерву повинна вестися згідно зі спеціально розробленими програмами, що включають теоретичну та індивідуальну підготовку.

Формування кадрового резерву в ТОВ «Емерджекс аутсорсінг» має здійснюватися з метою:

- ефективного управління кадровим потенціалом;
- оптимізації кількісного і якісного складу співробітників підприємства;
- оновлення, як адміністративно-управлінського персоналу, так і підвищення персоналу на посаді, що сприяє мотивації співробітників і підвищенню корпоративної культури.

Порядок формування кадрового резерву в ТОВ «Емерджекс аутсорсінг» має виглядати наступним чином:

- Посади, на які формується кадровий резерв: керівники і фахівці;
- Висування кандидатів до кадрового резерву повинне здійснюватися на основі особистої заяви працівника;
- Претендентами на включення до складу кадрового резерву можуть бути співробітники, які пропрацювали в організації не менше одного року;
- Кандидат може претендувати на включення в резерв не більше, ніж на одну посаду.

Співробітник відділу кадрів повинен організувати психодіагностику особистісних і професійно-ділових якостей кандидата для відбору в кадровий резерв; організувати співбесіди з кандидатом по компетенцій. Потім зібрати і

вивчити матеріали, що характеризують кандидата, підготувати висновок щодо відповідності кандидата вимогам посади, на яку він претендує.

Висновок по кандидату в резерв має формуватися на підставі системи критеріїв відбору кандидатів до кадрового резерву, показників, індикаторів та інструментів вимірювання особистісних, ділових і професійних якостей кандидата для відбору до кадрового резерву, а також:

- аналізу об'єктивних даних про працівника (освіта, досвід роботи, підвищення кваліфікації та ін.);
- результатів психодіагностичного тестування особистісних і професійних якостей;
- даних анкетного опитування;
- характеристики-рекомендації керівника структурного підрозділу;
- результатів співбесіди за компетенціями;
- інші дані, необхідні для конкретної професії.

Для задоволеності співробітників роботою одним з можливих шляхів вирішення даного питання є вдосконалення системи мотивації праці персоналу в організації. Якість роботи в організації залежить від роботи згуртованого і висококваліфікованого персоналу. Щоб персонал працював якісно і з задоволенням, керівництву необхідно звертати увагу на мікроклімат всередині колективу. В організації потрібен постійний моніторинг, відстеження настроїв працівників, підтримання їх зацікавленості в роботі, задоволення інтересів.

Запропоновані нами заходи понесуть за собою незначні для «Емерджес аутсорсінг» грошові витрати. Очікувані кінцеві результати реалізації пропонуваннями нами заходів і показники соціально-економічної ефективності:

- задоволеність працівників працею;
- кар'єрний ріст молодих фахівців;
- підвищення репутації та зміцнення іміджу організації.

Висновок до розділу 3

Для оцінки мотиваційних змін ми використали модифіковану *анкету В. Мільмана «Діагностика мотиваційної структури особистості»*, спрямовану на діагностику мотиваційного та емоційного профілів особистості. Отримані нами результати вказують на те, що серед досліджуваних переважають мотиви до творчої активності та спілкування. Згідно з аналізом типів мотиваційного профілю, нашу вибірку можна віднести до імпульсивного типу.

Для оцінки вольових якостей досліджуваних ними було використано *методику «Оцінка рівня вольового самоконтролю»*. Отримані результати вказують на середній рівень вольової саморегуляції серед досліджуваних. Результати за субшкалами «наполегливість» та «самовладання» знаходяться на середньому рівні.

Для дослідження особистісної сфери менеджерів ми застосували *методику «16-факторний опитувальник Кеттела»*. Для інтерпретації отриманих результатів важливим є розгляд сполучень різних факторів, що утворюють певні симптомокомплекси інтелектуальних, комунікативних, емоційних та регуляторних властивостей особистості. Таким чином, досліджуваних можна охарактеризувати як відкритих в міжособистісних контактах, активних, товариських, готових до вступу в нові групи, стриманих і розсудливих у виборі партнерів по спілкуванню. В соціальній поведінці переважає нонконформність: незалежність від думки групи, свобода від тиску загальноприйнятих моральних правил і норм, схильність до самостійності. Також досліджуваним властиві емоційна пластичність, генетична нестійкість емоцій (біологічна залежність), низька вольова регуляція: невміння контролювати свої емоції і поведінку, залежність від настроїв, імпульсивність, афективність. При цьому можуть бути стресостійкими.

Аналіз поєднання показників, які характеризують інтелектуальні можливості, дозволяє зробити висновок про оперативність, рухливість

мислення, високий рівень загальної культури, розвинену аналітичність, інтерес до інтелектуальних нових знань, прагнення до вільнодумства, радикалізму, високу ерудованість, широту поглядів.

Для дослідження емоційно-вольового компоненту нами використовувався *Тест Холла на виявлення емоційного інтелекту*. Аналіз отриманих результатів вказує на середній рівень за шкалами «емоційна усвідомленість», «управління своїми емоціями», «самотивація», «емпатія», та «управління емоціями інших».

З метою виявлення взаємозв'язку між особистісними властивостями менеджерів та їх професійним стажем нами було проведено кореляційний аналіз. Нами виявлена пряма залежність між стажем професійної діяльності та показниками факторів А, С, Е, М, Н, G та Q1, що дозволяє зробити висновок про те, що зі зростанням професійного досвіду менеджер розвиває в собі такі якості, як комунікабельність, емоційність, незалежність, мрійливість, сміливість, нормативність поведінки та радикалізм. Також виявлена негативна залежність між стажем професійної діяльності та показниками факторів В, О, F, I, N та Q4. Даний факт дозволяє зробити висновок про те, що з набуттям професійного стажу деякі особистісні особливості можуть «притуплюватися». Зокрема, нами встановлено негативну залежність між професійним стажем менеджерів та інтелектом, стриманістю, чутливістю, дипломатичністю, стриманістю та спокійністю.

Нами було проведено дослідження задля виявлення недоліків в розвитку компанії «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ». Нами було виявлено такі недоліки, як відсутність документів, що регламентують порядок формування річного плану навчання; відсутність документів, що регламентують порядок формування бюджету на навчання; відсутність чітких критеріїв до кандидатів для постановки в кадровий резерв; перевантаженість персоналу звітною роботою.

Для усунення перерахованих недоліків та підвищення ефективності роботи з розвитку та навчання персоналу ми пропонуємо наступні заходи:

- Розробити і затвердити Положення про навчання персоналу, в тому числі розробити систему формування річного плану навчання;
- Розробити систему формування бюджету на навчання;
- Розробити модель управлінських компетенцій для постановки в кадровий резерв;
- Розробити профілі компетенцій по ключових посадах організації;
- Розробити і затвердити Правила по оцінці рівнів компетенції при зарахуванні до кадрового резерву;
- Забезпечити автоматизацію звітів;
- Розробити план заохочення працівників за звітну роботу.

Запропоновані нами заходи понесуть за собою незначні для ТОВ «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ» грошові витрати. Очікувані кінцеві результати реалізації пропонованих нами заходів і показники соціально-економічної ефективності:

- задоволеність працівників працею;
- кар'єрний ріст молодих фахівців;
- підвищення репутації та зміцнення іміджу організації.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та емпіричні дослідження з питань становлення та розвитку працівників в організації. За результатами дослідження зроблено такі висновки:

1. Теоретичний аналіз дає нам підстави стверджувати, що в професіогенезі здебільшого виділяють допрофесійний період, період професійного навчання та період безпосередньої професійної реалізації особистості. Вчені підкреслюють, що основною метою професійного розвитку особистості є реалізація закладеного потенціалу та досягнення самоактуалізації в професійній діяльності.

На нашу думку, професіогенез - це складний багаторівневий процес, який полягає в розвитку професійно важливих якостей до рівня, який відповідає вимогам професії за рахунок опори на власні потенційні можливості.

2. У даному розділі нами визначено основні психологічні особливості професійної діяльності менеджерів. Вони включають до себе: комунікативні здібності, емоційну стійкість, творче мислення, професійну спрямованість. Професія «менеджер» відноситься до групи професій «людина-людина», тому представники даної сфери діяльності повинні на високому рівні володіти компетентностями взаємодії з людьми. Дуже важливим є висока емоційна стійкість, самоконтроль, витримка та вміння особистості володіти власними емоціями.

Існують різні підходи (моделі) до розвитку персоналу, проте ми в своєму досліджуванні спираємося на те, що даний процес має ґрунтуватися на інтегративному підході і поєднувати в собі переваги даних моделей. Таким підходом є модель людського розвитку, яка спрямована на розкриття і реалізацію всебічного потенціалу працівника.

3. Організація дослідження психологічних особливостей професійної діяльності менеджерів з продажу складалася з трьох етапів: теоретичного, емпіричного та підсумкового.

Для забезпечення успішності проведення емпіричного дослідження було здійснено обґрунтування та підбір адекватних методик. Вибір психодіагностичних методик полягав у наданні переваги найбільш інформативним, валідним, репрезентативним та компактним за часом виконання.

В процесі роботи ми використали такі методики, як «Діагностика мотиваційної структури особистості», «Оцінка рівня вольового самоконтролю», «16-факторний опитувальник Кеттела» та Тест Холла на виявлення емоційного інтелекту.

4. Для оцінки мотиваційних змін ми використали модифіковану *анкету В. Мільмана «Діагностика мотиваційної структури особистості»*, спрямовану на діагностику мотиваційного та емоційного профілів особистості. Отримані нами результати вказують на те, що серед досліджуваних переважають мотиви до творчої активності та спілкування. Згідно з аналізом типів мотиваційного профілю, нашу вибірку можна віднести до імпульсивного типу.

Для оцінки вольових якостей досліджуваних ними було використано *методику «Оцінка рівня вольового самоконтролю»*. Отримані результати вказують на середній середній рівень вольової саморегуляції серед досліджуваних. Результати за субшкалами «наполегливість» та «самовладання» знаходяться на середньому рівні.

Для дослідження особистісної сфери менеджерів ми застосовували *методику «16-факторний опитувальник Кеттела»*. Досліджуваних можна охарактеризувати як відкритих в міжособистісних контактах, активних, товариських, стриманих і розсудливих у виборі партнерів по спілкуванню. В соціальній поведінці переважає нонконформність. Аналіз поєднання показників, які характеризують інтелектуальні можливості, дозволяє зробити висновок про оперативність, рухливість мислення, високий рівень загальної культури, розвинену аналітичність, інтерес до інтелектуальних нових знань, прагнення до вільнодумства, радикалізму, високу ерудованість, широту поглядів.

Для дослідження емоційно-вольового компоненту нами використовувався *Тест Холла на виявлення емоційного інтелекту*. Аналіз отриманих результатів вказує на середній рівень за шкалами «емоційна усвідомленість», «управління своїми емоціями», «самотивація», «емпатія», та «управління емоціями інших».

5. Для усунення виявлених нами недоліків в забезпеченні процесу розвитку в «ЕМЕРДЖЕКС АУТСОРСІНГ» та підвищення ефективності роботи з розвитку та навчання персоналу ми пропонуємо наступні заходи:

- розробити і затвердити Положення про навчання персоналу, в тому числі розробити систему формування річного плану навчання;
- розробити систему формування бюджету на навчання;
- розробити модель управлінських компетенцій для постановки в кадровий резерв;
- розробити профілі компетенцій по ключових посадах організації;
- розробити і затвердити Правила по оцінці рівнів компетенції при зарахуванні до кадрового резерву;
- забезпечити автоматизацію звітів;
- розробити план заохочення працівників за звітну роботу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К.А. Личность как субъект деятельности // Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия / Сост. В.А. Бодров // М.: ПЕР СЭ; Логос. - 2007. — С. 119–12
2. Авраменко, Д.И. Субъективные детерминанты профессиональной успешности менеджера [Текст] / Д.И. Авраменко // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции: В 5 томах: Том 5 / Отв. ред. Богоявленская Д.Б. // М.: Когито-Центр. - 2015. - С. 177–179.
3. Артамонова Н.В. Управление персоналом: учеб. Пособие / Н.В. Артамонова, И.Г. Головцова // СПб.: СПбГУАП. - 2010. - Ч.3. - с. 160
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Учебник / Т.Ю. Базаров// М.: Academia. - 2008. - 219 с.
5. Барабанова, В.А. Вовлеченность субъекта в профессиональную деятельность и ее взаимосвязь с мотивацией [Текст] / В.А. Барабанова // Акмеология. – 2013. – №1. – С. 137–138.
6. Беляева, И.Н. Специфика переговорного процесса в деятельности менеджера по продажам [Текст] / И.Н. Беляева // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. – №58. – С. 38–42.
7. Бех І. Д. Виховання особистості. Особистісно-орієнтований підхід :науково-практичні засади / І. Д. Бех // К. : Либідь. - 2003. – 344 с.
8. Бодров В. А. Психологические исследования проблемы профессионализации личности / В. А. Бодров // Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала. – М. - 1991. – С. 3-26.
9. Вершловский С. Г. О подходах к исследованию структуры профессионально-педагогической деятельности / С. Г. Вершловский, Л. Н. Лесохина // Л. : НИИ ООВ. - 1977. – 203 с.

10. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов // М.: Гардарики. - 2003. - 3-е изд. - 528 с.
11. Вірна Ж. П. Мотиваційно-смилова регуляція у професіоналізації психолога: [монографія] / Ж. П. Вірна // Луцьк : РВВ "Вежа"; Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки. - 2003. – 320 с.
12. Воляннюк Н. Ю. Психологія професійного становлення тренера: Монографія / Н. Ю. Воляннюк // Луцьк : Волинська обл. друкарня. - 2006. – 444 с.
13. Всемирнова, Ю. В. Социально-психологические механизмы формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения [Текст] : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05, 19.00.03 / Ю. В. Всемирнова // Ярослав. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль. - 2007. – 24 с.
14. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он не может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман // М.: Манн, Иванов и Фербер. - 2018. – 560 с.
15. Ефективні методи розвитку персоналу: як використовувати внутрішні ресурси компанії [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу : <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala>
16. Зеер Э.Ф. Профессиональное становление личности инженера-педагога / Э.Ф. Зеер // Свердловск. - 1988. -120 с.
17. Зеер Э. Ф. Психология личностно-ориентированного профессионального образования [Текст] / Э. Ф. Зеер // Екатеринбург : издво Урал. гос. проф.-пед. ун-та. - 2000. – 258 с.
18. Дерек А. Изменения, преобразования и лидерство: новые возможности для России/ А. Дерек // Высшее образование сегодня. -2004. - № 5. - С. 14-16.
19. Как воспитать идеального менеджера? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kadrovik.org/kak-vozpitat-idealnogo-menedzhera>
20. Карамушка, Л. М. Технологія формування команд в організаціях. / Л.М. Карамушка та ін. // Х.: НТУ «ХП». - 2011. - 184 с.

21. Карнаухова, Е.Ф. Управление творческим потенциалом менеджеров по продажам (на примере ООО «Компания Мир») [Текст] / Е.Ф. Карнаухова // Новые технологии – нефтегазовому региону. Материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых / Под общ. ред. Е.А. Григорьян. – Тюмень: Тюменский государственный нефтегазовый университет. - 2010. – С. 227–230.
22. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов // Ростов-на-Дону: Издательство „Феникс”. - 1996. – 512 с.
23. Козлова О.А. Інноваційні методи навчання персоналу: зарубіжний та вітчизняний досвід /О.А. Козлова, М.Н. Сичова // Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень. - 2018. - № 6. - С. 160-164
24. Конопкин О.А. Психическая саморегуляция произвольной активности человека (структурно-функциональный аспект) / О.А. Конопкин// Вопросы психологии. — 1995. — № 1. — С. 5–12.
25. Корольчук, М.С. Теорія і практика професійного психологічного відбору [Текст] : навч. посіб. для слухачів та студ. вищ. навч. закл. / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. - К. : Ніка-центр : Ельга-Н, 2012. - 532 с.
26. Кудрявцев Т. В. Психолого-педагогические проблемы высшей школы [Текст] / Т. В. Кудрявцев // Вопросы психологии. – 1981. – № 2. – С. 8 – 13.
27. Кушніренко К. О. Психологічні особливості професіографії діяльності спеціалістів банківської сфери : дис. канд. псих. наук : 19.00.10 / Кушніренко К. О. // Київ. - 2017. - 235 с.
28. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии / Б.Ф. Ломов // М.: Наука. -1984. — 444 с.
29. Луценко В. А. Психологічні особливості професійного становлення офіцерів прикордонної служби / В.А Луценко // Вісник Національного університету оборони України. - №3. -2012. – С. 208-212.
30. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова // М. : Знание. - 1996. – 308 с.

31. Мильман В.Э. Метод изучения мотивационной сферы личности. Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции / В.Э. Мильман // М. - 1990. – С.23-43.
32. Никифоров Г. С.. Психология менеджмента: Учебник для вузов - 2-е изд., доп. и перераб. / Г.С. Никифоров // СПб.: Питер. - 2004. - 639 с.
33. Осьодло В. І. Психологія професійного становлення офіцера : [монографія] / В. І. Осьодло // Київ : Золоті Ворота. - 2012. – 463 с.
34. 28 Оцінка таланту [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1101>
35. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. Вип. 42. - с. 323-327.
36. Погрібна В. Л. Соціологія професіоналізму : монографія / В. Л. Погрібна // К. : Алерта : КНТ : ЦУЛ. - 2008. – 336 с.
37. 31 Поташник М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: метод. Пособие / М. М. Поташник / М.: Центр педагогического образования. - 2009. – 448 с.
38. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация [Текст] / Дж. Равен// М.: Когито-Центр. - 2002. – 396 с.
39. Райгородский, Д.Я. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика персонала [Текст] /Д.Я. Райгородский / Самара: Бахрам-М. 2010. – 790 с.
40. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Электронный ресурс] : учеб. пособие / П. Мартин, Ш. Ричи // М. : ЮНИТИ-ДАНА. - 2012 . - 400 с.
41. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога: Учеб. Пособие / Е.И. Рогов // В 2 кн. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гума-нит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. - Кн. 1: Система работы психолога с детьми разного возраста. - 384с.

42. Розвиток персоналу: 3 кита системи навчання співробітників [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://aif.ru/boostbook/razvitie-personala.html>
43. Слободчиков В. И. Психология развития человека: развитие субъективной реальности в онтогенезе: Учебное пособие / В. И. Слободчиков, Е.И. Исаев // М.: Изд-во ПСТГУ. - 2013. – 400с.
44. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
45. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська // Одеса: Атлант. - 2013. – 427 с.
46. Тест Кеттелла (Кеттела). 16-ти факторний особистісний опитувальник Кеттелла. Опис факторів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://vsetesti.ru/357/>
47. ТОВ ЭА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32525549/
48. Цільмак О.М. Професіогенез компетентності фахівців кримінальної міліції: теорія та практика. [Текст] : монографія / О. М. Цільмак // Одеса: Одеський державний університет внутрішніх справ. - 2011. – 500 с.
49. Чернов, И.В. Управление продажами. Супертренинги для эффективных менеджеров [Текст] / И.В. Чернов// М.: АСТ, АСТ Москва, Funky Inc. - 2008. – 320 с.
50. Чернявский, А.А. Эффективные менеджеры по продажам: психологические особенности [Текст] / А.А. Чернявский // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2009. – №4. – С. 84–88.
51. Шабурова А.Э. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами / А.Э. Шабурова, Т.А. Самойлюк // Краснодар. - Теория и практика общественного развития. Серия «Экономические науки». –2016. – № 2. – С. 47–48.

52. Шипитько, О.Ю. Психологические особенности совладающего поведения успешно самореализующихся менеджеров по продажам [Текст] / О.Ю. Шипитько // Российский психологический журнал. – 2011. – Том 8. – №4. – С. 63–69.
53. Щегин, Г.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / Г.В. Щегин // Киев.: Альтерпресс. - 2016. – 322 с.
54. Яхонтова Е. С. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник / Є. С. Яхонтова // М.: Вид. «Дело» РАНХиГС. - 2013. - с. 162.
55. Bühler Ch. Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://psycnet.apa.org/record/1933-04221-000>
56. EBS [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.ebskiev.com/uk/>
57. Havighurst R. History of developmental psychology : socialization and personality development through lifespan [Text] / R. Havighurst // Lifespan developmental psychology : personality and socialization / eds. : P. B. Baltes & Schaie. – N. Y.: Academic press. - 1973. - P. 3 – 24.
58. Goleman Daniel Working with Emotional Intelligence / D. Goleman // New York: Bantam. - 1998. – p. 383
59. Kasher A. Professional Ethics and Collective Professional Autonomy: A Conceptual Analysis / A. Kasher // Ethical Perspectives: Journal of the European Ethics Network.- 11. - N 1. – 2005. - P. 67-98.
60. Milman V.E. Method of studying motivation sphere of personality. Practical Guide for Psychological diagnostic. Psycho-diagnostic of motivation and self-regulation / V.E. Milman // Moscow. – 1990.
61. Selovey Peter «Emotional Intelligence», Imagination, Cognition, and Personality [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
62. Super D. E. Career development : self concept theory [Text] / D. E. Super // New York : Harper & Row publ. - 1963. – 362 p.

63. Test Hall emotional intelligence [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://brainapps.io/test/holl>

64. Torbert W. Action inquiry : the secret of timely and transformingleadership / Bill Torbert // San Francisco, CA : Berrett-Koehler. - 2014. - 248 p.

65. Woollett K. Talent in the Taxi: A Model System for Exploring Expertise [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2677577/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1.

Порівняльний аналіз наукових теорій щодо періодизації професіогенезу людини

№	Періодизація професіогенезу	Автор періодизації
1	2	3
1	<ul style="list-style-type: none"> • етап зростання (від народження до 14 років); • етап дослідження (від 15 до 24 років); • етап зміцнення кар'єри (від 25 до 44 років); • етап збереження досягнутого (від 45 до 64 років); • етап спаду (після 65 років) 	Сьюпер Дж. [62]
2	<ul style="list-style-type: none"> • ідентифікація з працівником (від 5 до 10 років); • придбання основних трудових навичок і формування працьовитості (від 10 до 15 років); • придбання конкретної професійної ідентичності (від 15 до 25 років); • становлення професіонала (від 25 до 45 років). • робота на благо суспільства (від 40 до 70 років); • роздуми про продуктивний період професійної діяльності (після 70 років) 	Хейвіхерст Р. [57]
3	<ul style="list-style-type: none"> • виникнення і формування професійних намірів і активності; професійне навчання та підготовка до професійної діяльності; • входження в професію, • активне її освоєння і знаходження себе в трудовому колективі; • повна реалізація особистості в професії 	Кудрявцев Т.В. [26]
4	<ul style="list-style-type: none"> • стадія передгри (від народження до 3 років) • стадія гри (від 3 до 6-8 років) • стадія оволодіння навчальною діяльністю (від 6-8 до 11-12 років) • стадія оптації (від 11-12 до 14-18 років) • стадія адепта (професійна підготовка, яку проходить більшість випускників шкіл) • стадія адаптанта (входження в професію після завершення професіонального навчання) • стадія інтернала (входження в професію в якості повноцінного колеги) • стадія майстра • стадія авторитету • стадія наставника 	Клімов Є.А. [22]

№	Періодизація професіогенезу	Автор періодизації
1	2	3
5	<ul style="list-style-type: none"> • рання професіоналізація • професійна соціалізація • включення особистості в систему суспільного поділу праці • пенсійний вік або втрата працездатності 	Вірна Ж.П. [11]
6	<ul style="list-style-type: none"> • етап допрофесійної розвитку • етап оптації • етап професійної підготовки • етап професійної адаптації • етап первинної і вторинної професіоналізації • етап майстерності і наставництва 	Волянок Н.Ю. [12]
7	<ul style="list-style-type: none"> • етап професійного вибору • етап професійного самовизначення • етап освіти і підготовки • етап адаптації до професійної діяльності, професіоналізація • етап досягнення високої продуктивності • етап професійної самореалізації 	Яворська Г. Х. [54]
8	<ul style="list-style-type: none"> • професійне самовизначення і вибір професії • професійна підготовка та формування особистісної готовності • оволодіння професією • професійна освіченість • компетентність • майстерність і культура фахівця 	Рибалко В.І. [41]
9	<ul style="list-style-type: none"> • етап професійної адаптації • включення в сферу професійних відносин • етап придбання емпіричного досвіду • етап формування і вдосконалення педагогічної майстерності • вдосконалення педагогічної майстерності • етап творчого самовираження і самореалізації • етап акме професіоналізму 	Сидоренко В.В. [32]
10	<ul style="list-style-type: none"> • знайомство з майбутньою професійною діяльністю і створення уявлення про неї • формування реального уявлення про професіонала за обраною спеціальністю • формування ціннісних уявлень • складання «образу себе як професіонала» 	Бех І.Д.[7]

Додаток Б**Діагностика мотиваційної структури особистості**

Інструкція: Перед вами 14 тверджень, що стосуються ваших життєвих прагнень і деяких сторін вашого способу життя. Просимо вас висловити ставлення до них по кожному з 8 варіантів відповідей (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставивши у відповідних клітинах бланка відповідей одну з наступних оцінок кожного твердження:

- «++» - Так, згоден,
- «+» - Мабуть згоден,
- «=» - Коли як, згоден в деякій мірі,
- «-» - Ні, не згоден,
- "?" - не знаю.

Намагайтеся відповідати швидко, не замислюйтесь довго над відповідями, відповідайте на питання послідовно, від 1а до 14з. Слідкуйте за тим, щоб не плутати клітини. На всю роботу у вас повинно піти не більше 20 хвилин.

1. У своїй поведінці в житті потрібно дотримуватися наступних принципів:

- а) «час - гроші», потрібно прагнути їх більше заробити;
- б) «головне - здоров'я», потрібно берегти себе і свої нерви;
- в) вільний час потрібно проводити з друзями;
- г) вільний час потрібно віддавати сім'ї;
- д) потрібно робити добро, навіть якщо це дорого обходиться;
- е) потрібно робити все можливе, щоб завоювати місце під сонцем;
- ж) потрібно купувати більше знань, щоб зрозуміти причини і сутність того, що відбувається навколо;
- з) потрібно прагнути відкрити щось нове, створити, винайти.

2. У своїй поведінці на роботі потрібно слідувати таким принципам:

- а) робота - це вимушена життєва необхідність;
- б) головне - не допускати конфліктів;
- в) потрібно прагнути забезпечити себе спокійними зручними умовами;
- г) потрібно активно прагнути до просування по службі;
- д) головне - завоювати авторитет і визнання;
- е) потрібно постійно вдосконалюватися в своїй справі;
- ж) у своїй роботі завжди можна знайти цікаве, то, що може захопити;
- з) потрібно не тільки захопитися самому, але і захопити роботою інших.

3. Серед моїх справ у вільний від роботи час велике місце займають наступні:

- а) поточні, домашні;
- б) відпочинок, розваги;
- в) зустрічі з друзями;
- г) громадські справи;

- д) заняття з дітьми;
- е) навчання, читання необхідної для роботи літератури;
- ж) хобі;
- з) підробітку.

4. Серед моїх робочих справ багато місця займають такі:

- а) ділове спілкування (переговори, виступи, обговорення та ін.);
- б) особисте спілкування (на теми, не пов'язані з роботою);
- в) громадська робота;
- г) навчання, підвищення кваліфікації, отримання нової інформації;
- д) робота творчого характеру;
- е) робота, безпосередньо впливає на заробіток (відрядна, додаткова);
- ж) робота, пов'язана з відповідальністю перед іншими;
- з) вільний час, відпочинок, перекури.

5. Якби мені додали додатковий вихідний день, я б, швидше за все, витратив його на те, щоб:

- а) займатися поточними домашніми справами;
- б) відпочивати;
- в) розважатися;
- г) займатися громадською роботою;
- д) займатися навчанням, отримувати нові знання;
- е) займатися творчою роботою;
- ж) робити справу, в якому відчуваєш відповідальність перед іншими;
- з) робити справу, що дає можливість заробити.

6. Якби у мене була можливість повністю по-своєму планувати робочий день, я б став, швидше за все, займатися:

- а) тим, що становить мої основні робочі обов'язки;
- б) спілкуванням з людьми у справах (переговори, обговорення та ін.);
- в) особистим спілкуванням (розмовами, не пов'язаними з роботою);
- г) громадською роботою;
- д) навчанням, отриманням нових знань, підвищенням кваліфікації;
- е) творчою роботою;
- ж) роботою, виконуючи яку відчуваєш відповідальність і користь;
- з) роботою, за яку можна отримати більше грошей.

7. Я часто розмовляю з друзями і знайомими на такі теми:

- а) де що можна купити, як добре провести час;
- б) про спільних знайомих;
- в) про те, що бачу і чую навколо;
- г) як домогтися успіху в житті;
- д) про роботу;
- е) про свої захоплення (хобі);
- ж) про свої успіхи та плани;

з) про життя, книгах, кінофільмах, політиці.

8. Моя робота дає мені, перш за все:

- а) достатні матеріальні засоби для життя;
- б) спілкування з людьми, дружні відносини;
- в) авторитет і повагу оточуючих;
- г) цікаві зустрічі і бесіди;
- д) задоволення безпосередньо від самої роботи;
- е) почуття своєї корисності;
- ж) можливість підвищувати свій професійний рівень;
- з) можливість просування по службі.

9. Найбільше мені хочеться бути в такому суспільстві, де:

- а) затишно, хороші розваги;
- б) можна обговорити хвилюючі тебе питання;
- в) тебе поважають, вважають авторитетом;
- г) можна зустрітися з потрібними людьми, зав'язати корисні відносини;
- д) можна придбати нових друзів;
- е) бувають відомі, заслужені люди;
- ж) всі пов'язані спільною справою;
- з) можна проявити і розвинути свої здібності.

10. Я хотів би на роботі бути поруч з такими людьми:

- а) з якими можна поговорити на різні теми;
- б) яким я міг би передавати свої знання і досвід;
- в) з якими можна більше заробити;
- г) які мають авторитет і вагу на роботі;
- д) які можуть навчити чогось корисного;
- е) які змушують тебе ставати більш активними у роботі;
- ж) які мають багато знань і цікавих ідей;
- з) які готові підтримати тебе в різних ситуаціях.

11. До теперішнього часу я маю у своєму житті в достатній мірі:

- а) матеріальне благополуччя;
- б) можливість цікаво розважатися;
- в) хороші умови життя;
- г) хорошу сім'ю;
- д) можливість цікаво проводити час в суспільстві;
- е) повагу, визнання і подяку інших;
- ж) почуття корисності для інших;
- з) створене щось цінне, корисне.

12. Я думаю, що, займаючись своєю роботою, маю на достатньому ступені:

- а) хорошу зарплату, інші матеріальні блага;
- б) хороші умови для роботи;

- в) хороший колектив, дружні взаємини;
- г) певні творчі досягнення в ній;
- д) хорошу посаду;
- е) самостійність і незалежність;
- ж) авторитет і повагу колег;
- з) високий професійний рівень.

13. Найбільше мені подобається, коли:

- а) немає насущних турбот;
- б) колом комфортне, приємне оточення;
- в) колом поживалення, весела метушня;
- г) належить провести час у веселому товаристві;
- д) відчуваю почуття змагання, ризику;
- е) відчуваю почуття активного напруги і відповідальності;
- ж) занурений в свою роботу;
- з) включений в спільну роботу з іншими.

14. Коли мене осягає невдача, не виходить те, що дуже хочу:

- а) я засмучуюсь і довго переживаю;
- б) намагаюся переключитися на що-небудь інше, приємне;
- в) гублюся, злюся на себе;
- г) злюся на те, що мені завадило;
- д) намагаюся залишатися спокійним;
- е) перечікую, коли пройде перша реакція, і спокійно аналізую те, що сталося;
- ж) намагаюся зрозуміти, в чому я був винен;
- з) намагаюся зрозуміти причини невдачі і виправити становище.

Обробка результатів

Відповіді випробуваного переводяться в бали:

- «++» - 3 бали,
- «+» - 2 бали,
- «=» - 1 бал,
- «->» Або «?» - 0 балів.

Дослідження вольової саморегуляції

Мета дослідження: визначити рівень розвитку рольової саморегуляції.

Матеріал та обладнання: тест-опитувальник А. В. Зверькова і Е. В. Ейдмана, бланк для відповідей і ручка. **Процедура дослідження**

Дослідження вольової саморегуляції за допомогою тесту-опитувальника проводиться або з одним досліджуваним, або з групою. Щоб забезпечити незалежні відповіді, кожен отримує текст опитувальника, бланк для відповідей, на якому надруковані номери питань і поряд із ними графа для відповідей.

Інструкція: «Вам пропонується тест, який містить 30 тверджень. Уважно прочитайте кожне і вирішіть, правильне чи неправильне це твердження щодо Вас. Якщо

правильне, то на аркуші для відповідей проти номера цього твердження поставте знак "плюс" (+), а якщо неправильне — "мінус" (-).

Тест

1. Якщо щось не клеїться, у мене нерідко з'являється бажання залишити цю справу.
2. Я не покидаю своїх планів і справ, навіть якщо доведеться обирати між ними і приємною компанією.
3. Мені неважко стримати спалах гніву, якщо це необхідно.
4. Зазвичай я зберігаю спокій в очікуванні приятеля, який запізнюється.
5. Мене важко відволікти від розпочатої роботи.
6. Мене сильно вибиває з колії фізичний біль.
7. Я завжди намагаюсь вислухати співрозмовника не перебиваючи, навіть якщо йому не терпиться заперечити.
8. Я завжди «гну» свою лінію.
9. Якщо потрібно, я можу не спати впродовж ночі (наприклад, робота, чергування) і весь наступний день бути в «хорошій формі».
10. Мої плани дуже часто перекреслюють зовнішні обставини.
11. Я вважаю себе терплячою людиною.
12. Мені не просто примусити себе холоднокрівне спостерігати за видовищем, яке хвилює.
13. Мені рідко вдається примусити себе продовжити роботу після серії образливих невдач.
14. Якщо я ставлюсь до когось погано, мені важко приховати це.
15. Я можу зайнятись своїми справами при незручних та невідповідних обставинах, якщо це необхідно.
16. Мені сильно ускладнює роботу усвідомлення того, що її необхідно обов'язково зробити до певного терміну.
17. Вважаю себе рішучою людиною.
18. Фізичну втому я переношу легше, ніж інші.
19. Краще почекати ліфт, який щойно поїхав, ніж підніматися сходами.
20. Зіпсувати настрій мені не так просто.
21. Іноді якась дрібниця охоплює мої думки, не дає спокою, і я ніяк не можу від неї відчепитися.
22. Мені важче зосередитись на завданні або роботі, ніж іншим.
23. Пересперечати мене важко.
24. Я завжди прагну закінчити розпочаті справи.
25. Мене легко відволікти від справ.
26. Я іноді помічаю, що намагаюсь досягти свого всупереч обставинам.
27. Люди часом задрять моєму терпінню і ретельності.
28. Мені важко зберегти спокій у стресовій ситуації.
29. Я помічаю, що під час монотонної роботи несвідомо починаю змінювати спосіб дії, навіть якщо це призводить до погіршення результатів.
30. Мене, зазвичай, сильно дратує, коли «перед носом» зачиняються дверцята транспорту або ліфта, який від'їжджає.

Обробка результатів

Мета обробки результатів — визначення величин індексів вольової саморегуляції за пунктами загальної шкали (В) й індексів за субшкалами «настирливість» (Н) і «самоконтроль» (С).

Кожен індекс — це сума балів, отримана при підрахунку збігів відповідей досліджуваного з ключем загальної шкали або субшкали.

В опитувальнику шість маскувальних тверджень, тому загальний сумарний бал за шкалою «В» має перебувати у діапазоні від 0 до 24, за субшкалою «настирливість» — від 0 до 16 і за субшкалою «самоконтроль» — від 0 до 13.

Ключ для підрахунку індексів вольової саморегуляції

Загальна шкала	1-, 2+, 3+, 4+, 5+, 6-, 13- 14-	7+, 9+, 10-, 11+, 18+, 16-, 17+, 22-, 24+, 25-, 27+, 20+, 21-, 28-, 29-, 30-
«Настирливість»	1-, 2+, 5+, 6-, 9+, 10 17+, 18+, 20+, 22-,	-, 11+, 13- 16-24+, 25- 27+
«Самоконтроль»	3+, 4+, 5+, 7+, 13-, 24+, 27+, 28-,	14-, 16-, 21-, 29-, 30-

Діагностика "емоційного інтелекту" (Н. Холл)

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини, що репрезентується в емоціях, і керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал:

- шкала 1 - "Емоційна обізнаність";
- шкала 2 - "Управління своїми емоціями" (емоційна відхідливість, емоційна нерігідність);
- шкала 3 - "Самотивація" (довільне керування своїми емоціями);
- шкала 4 - "Емпатія";
- шкала 5 - "Розпізнавання емоцій інших людей" (вміння впливати па емоційний стан інших).

ІНСТРУКЦІЯ

Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з вашої ступеня згоди з ним: повністю не згоден (-3 бали); в основному не згоден (-2 бали); почасти не згоден (-1 бал); частково згоден (+1 бал); в основному згоден (+2 бали); повністю згоден (+3 бали).

Тестовий матеріал

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.

5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я стежу за тим, як я себе почувую.
8. Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.
13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.
14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативним почуттям і розбираюся, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки "хорошої форми".
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.
24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.
25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.
26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.
28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.
29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.
30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

КЛЮЧ

Шкала 1 - пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25. **Шкала 2** - пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30. **Шкала 3** - пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22. **Шкала 4** - пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28. **Шкала 5** - пункт 12, 15, 24, 26, 27, 29

Обробка та інтерпретація РЕЗУЛЬТАТІВ

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів: **14 і більше** - високий; **8-13** - середній; **7 і менш** - низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками: **70 і більше** - високий; **40-69** - середній; **39 і менше** - низький.

Додаток В

Таблиця В.1

**Показники діагностики особливостей особистісної сфери менеджерів
за опитувальником Кеттела**

з/п	Показники	Середнє значення
1	2	3
1	Комунікабельність (А)	6,73±2,35
2	Інтелект (В)	6,8±2,19
3	Емоційність (С)	6,73±2,03
4	Домінантність (Е)	6,6±1,33
5	Експресивність (F)	5,63±1,83
6	Нормативність поведінки (G)	5,63±1,59
7	Сміливість (H)	6,7±1,58
8	Чуттєвість (I)	5,77±2,4
9	Підозрілість (L)	4,1±1,35
10	Мрійливість (M)	5,8±1,77
11	Дипломатичність (N)	6,37±1,75
12	Тривожність (O)	4,73±1,78
13	Радикалізм (Q1)	7,23±1,67
14	Нонконформізм (Q2)	5,8±2,52
15	Самоконтроль (Q3)	6,13±1,52
16	Напруженість (Q4)	4,1±2,17

Таблиця В.2

Показники діагностики особливостей мотиваційної сфери менеджерів

з/п	Потреба	Середнє значення
1	2	3
1	Забезпечення життєдіяльності	24,5±4,38
2	Комфорт	26±4,33
3	Соціальний статус	20,6±4,27
4	Спілкування	26,43±3,44
	Загальна активність	21±5,2
	Творча активність	26,8±3,27
	Суспільна корисність	20±6,23

Таблиця В.3

Показники діагностики особливостей вольової сфери менеджерів

з/п	Індекс	Середнє значення
1	2	3
1	Вольова саморегуляція	14,1±4,9
2	Наполегливість	9,67±3,21
3	Самообладання	7±2,61

Таблиця В.4

Показники методикою Холла на виявлення емоційного інтелекту

з/п	Показник	Середнє значення
1	2	3
1	Емоційне усвідомлення	29±4,86
2	Управління своїми емоціями	25,4±4,7
3	Самотивація	26,4±4,72
4	Емпатія	30±2,94
5	Управління емоціями інших людей	28±3,62

Додаток Г

Таблиця Г.1

Показники коефіцієнтів кореляційного зв'язку між показниками опитувальника Р. Кеттела та стажем роботи менеджерів

з/п	Показники	Коефіцієнт кореляції
1	2	3
1	Комунікабельність (А)	0,62, $p < 0,01$
2	Інтелект (В)	-0,34, $p < 0,05$
3	Емоційність (С)	-0,27, $p < 0,05$
4	Домінантність (Е)	0,34, $p < 0,05$
5	Експресивність (F)	-0,29, $p < 0,05$
6	Нормативність поведінки (G)	0,49, $p < 0,05$
7	Сміливість (H)	0,21, $p < 0,05$
8	Чуттєвість (I)	-0,21, $p < 0,05$
9	Підозрілість (L)	0,03*
10	Мрійливість (M)	0,39, $p < 0,05$
11	Дипломатичність (N)	-0,49, $p < 0,05$
12	Тривожність (O)	0,55, $p < 0,01$
13	Радикалізм (Q1)	0,67, $p < 0,01$
14	Нонконформізм (Q2)	-0,07*
15	Самоконтроль (Q3)	0,02*
16	Напруженість (Q4)	-0,25, $p < 0,05$

**статистично достовірний кореляційний зв'язок відсутній*