

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ МЕНЕДЖЕРА З
КЛІЄНТАМИ»**

Студентка 2-го курсу, 2м групи
Спеціальності 053 Психологія
спеціалізації Психологія

Потопаєва Д.Д.

*підпис
студента*

Науковий керівник
кандидат психологічних наук,
доцент

Вербицька Л.Ф.

*підпис
керівника*

Науковий консультант
кандидат психологічних наук,
доцент

Овдієнко І.М.

*підпис
консультанта*

Гарант освітньої програми
доктор психологічних наук,
професор

Корольчук В. М.

*підпис
гаранта*

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I . ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРА З КЛІЄНТАМИ	
1.1. Дослідження психологічних особливостей успішності менеджера з клієнтами в вітчизняній та зарубіжній науковій літературі	6
1.2. Вплив психологічного клімату робочої групи на ефективність менеджера з клієнтами	10
1.3. Особливості діяльності менеджерів з клієнтами в поліграфічній організації	14
Висновки до першого розділу	15
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З КЛІЄНТАМИ	
2.1. Організація та методичні засади емпіричного дослідження ефективності менеджера з клієнтами	17
2.2. Опис психодіагностичного інструментарію	20
Висновки до другого розділу	25
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	
3.1. Аналіз результатів дослідження ефективності менеджера з клієнтами	27
3.2. Визначення взаємозв'язків показників ефективності менеджера з клієнтами	38
3.3. Результати формульовального етапу дослідження	41
3.4. Психологічні рекомендації щодо ефективності роботи менеджерів на підприємстві	49
Висновки до третього розділу	51
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
Додаток А	61
Додаток Б	63

ВСТУП

Актуальність теми

Актуальність дослідження ефективності менеджера з клієнтами визначається суттєвими змінами, що відбуваються в економіці країни, зростанням конкуренції між організаціями малого і середнього бізнесу. З іншого боку, актуальність дослідження психологічної ефективності менеджерів зумовлюється необхідністю врахування соціально-психологічних чинників, які впливають на успішність професійної діяльності і пошуку вирішення конкретних практичних завдань.

У рейтингу популярних та затребуваних професій впродовж декількох останніх років провідну позицію займають менеджери з продажів, або роботи з клієнтами. Менеджери з такою спеціалізацією є ключовими співробітниками будь-якої організації, адже саме вони здійснюють взаємодію між замовником-клієнтом і виконавцем – своїм колективом. Для компаній, що працюють у висококонкурентному сегменті ринку, професійна компетентність таких фахівців найчастіше є вирішальною.

Питання, пов'язані з концептуальними підходами до дослідження взаємодії та міжособистісних відносин в різних соціальних групах освітлені в працях: Ф. Тейлор, Г. Бирн, Дж. Брокстон, М. Лерер, В. Меттел, С. Тейлор, Б. Шерер, А.Н.Леонтьев, Б.Ф.Ломов, С.Л.Рубинштейн, Г.М.Андреева, Р.Л. Кричевский, Г.М.Андреева, В.В.Новіков, Н.Н.Обозов, М. Дейчем, М.Г.Рогов, В.Е.Семенов, Р.Х Шакуров, Л.Г.Дикая, Р.С.Немов, Р. Дарендорф, Р.Бэрон, Н.В.Гришина, М. Дейч, Е.Л.Доценко, Г.Зиммель, В. І. Хасан.

Дослідження показують, що менеджери з клієнтами володіють рядом психологічних особливостей, що зумовлюють їхню успішність у професійній діяльності. Дослідження, які виявляють основні риси, що повинні бути властивими менеджерам проводили Балабанова Л.В., Сардак А.В., Лисенко Л.Л., Травін В.В., Дятлов В.А., Долгопол А.А., Пастушок Т.А., Ступарик Г.В. та інші. Теоретичні і практичні аспекти розвитку успіху в діяльності і кар'єрі

менеджера досліджували: Веснін В.Р., Виногородский М.Д., Данюк В.М., Колот А.М., Крушельницький А.В., Петюх В.М. та інші.

Втім, проблеми ефективності менеджера з клієнтами у кожній конкретній організації мають свою специфіку, а отже і шляхи їх усунення різняться. Зокрема, на даний час бракує досліджень ефективності менеджера з клієнтами у поліграфічних організаціях. Актуальність дослідження дозволяє сформулювати його проблему, яка полягає у виявленні залежності між психологічною характеристикою менеджера і ефективністю його роботи а, отже, і рівнем потенційних продажів.

Об'єкт дослідження – взаємодія менеджера з клієнтом.

Предмет – психологічні особливості ефективності роботи менеджера з клієнтами в поліграфічній організації.

Мета – визначити чинники ефективності роботи менеджера з клієнтами в поліграфічній організації та систематизувати шляхи її підвищення.

Завдання:

1. Проаналізувати сучасний стан розробки проблеми дослідження та виокремити психологічні чинники ефективності роботи менеджера з клієнтами.
2. З'ясувати особливості роботи менеджера з клієнтами в поліграфічній організації та розробити модель емпіричного дослідження його ефективності.
3. Обґрунтувати діагностичний інструментарій дослідження та емпірично визначити психологічні особливості ефективності роботи менеджера з клієнтами.
4. Розробити та апробувати шляхи підвищення ефективності роботи менеджера з клієнтами.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань застосовано загальнонаукові методи теоретичного та емпіричного

дослідження. Основні теоретичні методи: аналіз, порівняння, систематизація, узагальнення теоретичних і емпіричних даних.

На етапі емпіричного дослідження використано методики:

- 1) Методика діагностики міжособистісних відносин (ДМО), Т. Лірі, Г. Лефоржем і Р. Сазек (1954 р.) в модифікації Л. М. Собчик, 2010.
- 2) Характерологічний тест К. Леонгарда - Н. Шмішека, 1970 р.
- 3) «Методика діагностики темпераменту Стреляу» (1972 р.); адаптація Н.Р. Данилової, Ф.Г. Шмельова, 1985.
- 4) Особистісна шкала проявів тривоги (твердження входять до складу ММР1 як додаткова шкала). Адаптація Т.А. Немчіна, Дж. Тейлора, 1966 р.
- 5) Методика «Вибірковість уваги» (Тест Г.Мюнстерберга), 1934 р.
- 6) Методика переплетенні лінії (К. К. Платонов, 1980 р.).

Також здійснено якісний аналіз і статистичну обробку результатів дослідження, зокрема кореляційний аналіз за ранговим критерієм Спірмена.

Теоретична та практична цінність проведеного дослідження полягає у розробленій моделі емпіричного дослідження психологічної ефективності роботи менеджера з клієнтами в поліграфічній організації; отримані в ході дослідження дані можуть бути використані для підвищення ефективності роботи менеджерів.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний текст роботи містить 12 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРА З КЛІЄНТАМИ

1.1. Дослідження психологічних особливостей успішності менеджера з клієнтами в вітчизняній та зарубіжній науковій літературі

У системі управління, як і в будь-якій іншій, особистість проявляється у всій різноманітності її психічних якостей, що визначають поведінку людини стосовно інших людей, колективу й суспільства загалом.

Достатня кількість вчених та практиків намагалась виявити основні риси, які повинні бути властивими менеджерам, а також напрямам їхньої діяльності. Зокрема, серед них можна виокремити таких вчених як Балабанова Л.В., Сардак А.В., Виноградский М.Д., Лисенко Л.Л., Травін В.В., Дятлов В.А., Долгопол А.А., Пастушок Т.А., Ступарик Г.В. та інші. Теоретичні і практичні аспекти розвитку успіху в діяльності і кар'єрі менеджера досліджували: Веснін В.Р., Віногородский М.Д., Данюк В.М., Колот А.М., Крушельницький А.В., Петюх В.М. та інші.

Спеціалістами з управління менеджмент розглядається як мистецтво організовувати процес і керувати людьми, вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших. Виходячи з такого розуміння, можна сказати, що менеджер – це людина, яка вміє досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджером називають також особу, яка реалізує діяльність управління і виконує в зв'язку з цим роль керівника, що відповідає конкретній посаді в організації та якою визначається його службова поведінка [26].

Характерною рисою праці менеджерів є те, що ця праця носить переважно розумовий, творчий характер. Його головний сенс становить забезпечення безперебійної роботи і пов'язане з цим виявлення і усунення проблем в роботі організації. Менеджери повинні не тільки вчасно виявляти

проблеми, а й володіти методами їх вирішення, мати уявлення про те, які підходи треба застосувати в кожному конкретному випадку. Наприклад, якщо виникла проблема в виробництві, в фінансовому відділі або дослідній ланці підприємства, її рішення потребує врахування особливостей роботи кожного з цих підрозділів, а також вивчення конкретних причин, за якими вона виникла [34, с.258].

Кожен колектив складається із працівників, які значною мірою відрізняються одне від одного. Це – відмінність у віці, освіті, стажі роботи, професійному і життєвому досвіді. Крім того, це різниця у цілях і завданнях, які люди перед собою ставлять, у способах їх досягнення. Також відмінність у функціях і обов'язках. Потрібно брати до уваги рольові та статусні відмінності.

У роботах вчених розглядаються психологічні якості особистості, найважливіші для менеджера з погляду взаємодії з людьми. До них належать здібності, емоційність, темперамент, характер, основні потреби та мотиви трудової діяльності, домінантні форми спілкування [1].

Менеджер – людина, яка професійно здійснює функцію управління у ринковій системі відносин. Менеджер повинен розуміти природу управлінських процесів, вміти розподіляти відповідальність за рівнями управління, знати економіку та маркетинг, інформаційну технологію, вміти планувати і прогнозувати розвиток діяльності своєї фірми. Не менш важливо бути спеціалістом в роботі з людьми: вміти будувати взаємовідносини з підлеглими, між фірмою та клієнтами, з іншими фірмами, вміти приймати рішення в складних ситуаціях, які часто змінюються, чітко і дохідливо формулювати свої думки [24].

Менеджер повинен володіти високою психологічною культурою, яка є невід'ємною частиною загальної культури людини. Психологічна культура вміщує три необхідних елементи: пізнання себе, пізнання іншої людини, вміння спілкуватися з людьми і регулювати свою поведінку [48].

Доведено, що успіх будь-якого підприємства на 85% залежить від бажання людей працювати, а також від їх взаємовідносин і вміння спілкуватися. Ці питання знаходяться в компетенції психології. Менеджеру і керівнику будь-якого рівня потрібна практична психологія і вміння використовувати знання різних психологічних дисциплін в своїй практичній діяльності та різноманітних життєвих ситуаціях [4].

Узагальнення проведених досліджень дають можливість виділити найважливіші якості менеджера, які впливають на управлінську діяльність: здатність ефективно управляти собою та своїм часом; здатність прояснити свої особисті цінності; визначення мети роботи, що виконується і власних цілей; постійне зростання і саморозвиток; здатність швидко та ефективно вирішувати проблеми; винахідливість та здатність гнучко реагувати на зміни ситуації; вплив на оточуючих, не застосовуючи прямі накази; використання нових сучасних управлінських прийомів; вмиле використання людських ресурсів; вміння допомогти іншим в швидкому вивченні нових методів і оволодіння практичними навичками роботи; вміння створювати та удосконалювати групи, які здатні швидко ставати винахідливими і результативними у роботі тощо [29].

Якості і риси керівника, що досягає успіху, можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні.

Психологічні якості: прагнення бути лідером, здатність до керівництва; сильні вольові якості; готовність до розумного ризику; прагнення успіху, честолюбство; здатність до домінування в екстремальних умовах; самодостатність особистості; прагнення до постійного самовдосконалення; стійкість проти стресу; адаптивність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов [47].

Інтелектуальні якості: комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність); схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від

ілюзорних; панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління); мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення; здатність до самоаналізу; вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній; психологічна освіта [49].

Професійні якості: вміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу; глибокі знання особливостей функціонування ринкової економіки; схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві; вміння заохочувати персонал за роботу і справедливо критикувати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення; уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час; діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість [50].

Соціальні риси: уміння враховувати політичні наслідки рішень; схильність керуватися принципами соціальної справедливості; уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми; тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми; уміння залишатися цілим між "молотом" і "ковадлом" (тиском з гори і опором знизу); уміння брати на себе відповідальність; беззастережне виконання правил, які прийняті організацією; уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій [30].

Дуже важливим моментом для керівника в управлінській діяльності є те, щоб він у своїй фірмі був лідером. За Бенісом характер лідера складається з: Лідер = компетентність + амбіційність + цілісність [51].

У лідера визначають п'ять характеристик: бізнес-освіченість; концептуальні здібності (творчий, винахідливий інтелект); попередній досвід; якість судження (прийняття швидких і правильних рішень при недостатній інформації); вміння працювати з людьми (здатність захоплювати

людей, повести за собою і дати їм розкритися; мужність підібрати людей, які не підлакують, а висловлюють при потребі власну, нехай навіть протилежну думку) [39].

Головним покликанням лідерів у наступні роки буде вивільнення інтелектуальної енергії своїх співробітників. Лідери повинні створити в своїх організаціях таку атмосферу, щоб люди фонтанували в ній ідеями, інноваціями, цікавими теоріями.

Тому, у наступному параграфі проаналізуємо особливості впливу психологічного клімату організації на ефективність менеджерів.

1.2. Вплив психологічного клімату робочої групи на ефективність менеджера з клієнтами

До числа соціально-психологічних параметрів колективу, які впливають на ефективність їх роботи, належать: згуртованість колективу; сумісність співробітників, які в нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрої; традиції колективу [10].

Згуртованість колективу визначається насамперед ціннісно-цільовою і мотиваційною єдністю його членів. Саме ці умови характеризують індивідуальну поведінку співробітників колективу і ступінь їх внутрігрупових зв'язків, а також рівень згуртованості щодо об'єктів, які суттєво важливі для груп в цілому. Міра спільності мети, позиційної і мотиваційної єдності в групах і колективах неоднакового рівня розвитку буде різною.

Сумісність співробітників, які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективної роботи колективу. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі – успіх колективної праці. При психологічній сумісності учасників спільної діяльності поведінка і вчинки одного викликають

схвалення і позитивні емоції у інших. При психологічній несумісності поведінка одного викликає негативні емоції і недоброзичливе ставлення інших. У крайніх випадках психологічної несумісності навіть розумні дії та вчинки одного сприймаються іншим надто критично, а часом і вороже. У подібних випадках існує постійний психологічний дискомфорт. А це негативно впливає на продуктивність праці і на стан здоров'я співробітників [38]. Психологічна сумісність багато в чому визначається єдністю переконань, поглядів, інтересів і мотивів діяльності співробітників. На цьому ґрунті між людьми виникає симпатія, яка з часом переходить в почуття дружби і прихильності. Розбіжності в поглядах, інтересах, а тим більше в переконаннях майже завжди ведуть до холодності, напруженості, а іноді викликають ворожість в людських стосунках.

Тому керівник повинен добиватися єдності в розумінні основних цілей колективу і засобів їх досягнення [32]. Це необхідна умова сприятливих міжособових відносин. У високорозвинутих виробничих колективах, де єдина цільова спрямованість переважає морально ціннісні соціальні мотиви, кожен цікавиться справами і успіхами всього колективу, турбується про престиж своєї групи та віддає всі сили для досягнення колективних цілей.

Для створення нормальних взаємовідносин вирішальною є не психофізіологічна, а соціально-психологічна сумісність співробітників. Соціальна сумісність виникає у тих випадках, коли члени колективу визнають в колегах, в тому числі і в керівництві, здатність виконувати взяті на себе соціальні функції, коли члени колективу вважають, що їх співробітники і керівник відповідають посаді, яку обіймають. Керівник, зі свого боку, також вважає своїх підлеглих людьми компетентними і здібними в професійному відношенні. Збіг взаємних (обов'язково позитивних) оцінок керівника і підлеглих є важливою умовою їх соціальної сумісності. І звичайно ж, між співробітниками і між керівником та підлеглими повинна бути взаємна довіра, насамперед довір'я до політичних, моральних,

професійних і вольових якостей. Якщо група не довіряє, наприклад, одному із своїх співробітників, то між групою і цим співробітником не буде соціальної, а відповідно і психологічної сумісності.

Психологічний клімат – це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі. При здоровому психологічному кліматі люди охоче спілкуються один з одним, схильні до взаєморозуміння. В таких умовах створюється доброзичлива емоційна обстановка, яка здатна ефективно вирішувати службові завдання.

Можна говорити також про моральний клімат колективу. Моральний клімат визначається тим, які цінності в колективі є домінуючими: товариськість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користолюбство, заздрість, кругова порука [41].

Щоб колектив став згуртованим, необхідно дотримуватися ряду умов на шляху його формування. Серед таких умов можна виділити: ясні, зрозумілі цілі діяльності колективу; наявність певних, навіть дуже незначних досягнень в процесі сумісної діяльності; для успіху офіційному колективу потрібен сильний керівник, а неофіційному – лідер, якому люди готові підпорядковуватися.

Будь-які відносини між людьми починають складатися в результаті просторових контактів, які можуть бути безпосередніми, або опосередкованими, заочними, предметними та безпредметними, стійкими та перехідними, особистими та нормальними. На основі соціальних контактів розвивається взаємодія між людьми, на її основі виникають певні відносини [44].

На взаємовідносини людей також мають великий вплив особисті якості керівника, характерологічні особливості, професійна підготовка і компетентність. Своім стилем роботи, особистою поведінкою, ставленням до людей, піклуванням про них керівник впливає на формування психологічного клімату. Особливо негативно впливають на взаємовідносини

людей такі риси, як зарозумілість, зверхність, грубість, некомпетентність, підозрілість керівника [14].

Вплив психологічного клімату колективу об'єктивується у настрої його співробітників.

Настрій людини – це відображення її внутрішнього стану. Але в сфері виробничої діяльності людей настрій кожного може сильно впливати на результати роботи всього колективу. Вчені засвідчують, що при доброму настрої продуктивність праці часом підвищується на 30 і більше відсотків, а при поганому – падає на 40-50 відсотків [21].

Настрій людини залежить від багатьох факторів, наприклад, від фізичного самопочуття. Так, люди, які страждають різними хронічними захворюваннями (гастрит, гіпертонія й інші), нерідко бувають дратівливими. У такому стані люди навіть на справедливі зауваження керівника можуть дуже бурхливо реагувати [43]. Ось чому керівнику необхідно знати стан здоров'я своїх підлеглих і враховувати ці обставини при роботі.

Настрій групи як масове явище підлягає соціально-психологічним закономірностям. На виробництві він насамперед залежить від морально-психологічного клімату, який склався в трудовому колективі [22].

Особливість групового настрою – його заразливість, здатність швидко передаватися від однієї людини до іншої. Особливо «заразливим» щодо настрою є керівник. Від його стилю роботи, поведінки, зовнішнього вигляду багато в чому залежить самопочуття підлеглих.

Важливо не тільки те, щоб керівник на роботі не виглядав похмурим, а також і те, щоб кожна людина приходила на роботу в бадьорому, а не пригніченому стані і щоб добрий настрій зберігався постійно.

Одним із критеріїв оцінки морально-психологічного клімату колективу є його згуртованість. Якщо людина відчуває до себе доброзичливе ставлення, підтримку і допомогу, то в неї і настрій добрий, і робота йде гаразд.

Велике значення в налагодженні психологічного клімату колективу мають чітка організація праці, її механізація, автоматизація і естетика робочих місць.

1.3. Особливості діяльності менеджерів з клієнтами в поліграфічній організації

Менеджери по роботі з клієнтами є обличчям поліграфічної організації. Вони повинні вміти психологічно грамотно багато продавати. Продавці-професіонали – це майже самостійні одиниці зі своїми методами роботи і, переважно, зі своїм пакетом клієнтів. У всіх свої методи, свої секрети. Хтось ненавидить телефонні переговори і укладає контракт в результаті виключно особистого контакту, хтось досить часто перебирає свою клієнтську базу у власному телефонному записнику тощо. Єдино правильної стратегії продажів не існує [11].

До менеджерів з клієнтами висувається багато вимог щодо їхньої відповідності такого роду діяльності. Серед них є ті, які зумовлюються особливостями діяльності в поліграфічній організації: розрахунок замовлень на поліграфічну і сувенірну продукцію; досвід розрахунку замовлень під складні тиражі: знання форматів, матеріалів, технологій, розкладки на лист; знання постачальників паперу та інших необхідних матеріалів; знання технологій друку (офсетний, цифровий, трафаретний, УФ-друк та інші); знання технологій постпечаті тощо. Всі ці знання необхідні для консультування клієнтів-замовників [9].

Основне їхнє завдання менеджерів поліграфічних організацій – максимально швидко і якісно допомагати клієнтам вирішувати їхні проблеми. Менеджери ведуть замовлення клієнтів впродовж усього періоду його виконання. Така діяльність передбачає взаємодію не лише з клієнтами, а й спілкування з виробництвом, службами підрядчиків, службою доставки тощо, тобто ведення складних поліграфічних проектів.

Основним професійним навиком менеджерів є ведення переговорів і досягати поставлених керівництвом цілей. В обов'язки менеджера з клієнтами поліграфічних організацій входять переговори не тільки з клієнтами, але й усіма ланками, що забезпечують виконання поліграфічного проекту [8].

Виконання посадових обов'язків менеджера з клієнтами вимагає, щоб їхні індивідуально-особистісні характеристики відповідали ряду вимог. Серед них: активність, позитивність, швидкість, лабільність, уміння швидко навчатися і включатися у будь-який процес виробництва, мати високі організаційні здібності, відмінні навички письмової та усної мови тощо [5].

Вирішення основного завдання менеджерів з клієнтами поліграфічної організації – ведення замовлення клієнта – передбачає застосування не лише тільки перерахованих вище компетентностей.

Менеджер водночас повинен проявляти високу активність у багатофункціональній діяльності та бути досить уважним в оформленні та супроводженні замовлень клієнтів. Неабиякий рівень уважності потребує щоденний прорахунок вхідних заявок, обробка запитів, виявлення потреб клієнта, створення і аналіз технічного завдання, розрахунок замовлень, запуск їх в роботу та контроль проходження замовлення на виробництві [7].

Висновки до першого розділу

1. Теоретичне дослідження психологічних особливостей успішності менеджера з клієнтами в вітчизняній та зарубіжній науковій літературі показало, що менеджери з клієнтами повинні володіти рядом психологічних особливостей особистості, що зумовлюють їхню успішність у обраній професійній діяльності. Їхня праця носить переважно розумово-творчий характер та досягає успіху поряд із володінням психологічною культурою, яка вміщує такі основні елементи як: пізнання себе, пізнання іншої людини, вміння спілкуватися з людьми і регулювати свою поведінку.

2. Якості і риси менеджера з клієнтами, що досягає успіху, можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні, які в цілому забезпечують наступні здатності менеджера: ефективно управляти собою та своїм часом; прояснення своїх особистісних цінностей; постійне зростання і саморозвиток; здатність швидко та ефективно вирішувати проблеми; винахідливість та здатність гнучко реагувати на зміни ситуації; психологічно коректний вплив на оточуючих; вміле використання людських ресурсів тощо.

3. Окремим моментом у забезпеченні ефективності діяльності виділяються організаторські здібності менеджера, які застосовуються як щодо клієнтів, так і в організації всього супроводу клієнтського замовлення. Тому, як наслідок, ефективність діяльності менеджера забезпечується й зовнішніми чинниками, а саме особливостями психологічного клімату всієї організації.

4. Позитивний вплив психологічного клімату робочої групи на ефективність менеджера з клієнтами забезпечується згуртованістю колективу та соціально-психологічною сумісністю його співробітників. Соціально-психологічна сумісність робочої групи можлива за умови єдності в розумінні основних цілей і завдань організації та засобів їх досягнення і відбивається на настрої усіх співробітників. Атмосфера в колективі зазвичай встановлюється і коригується керівництвом. Усі конфлікти повинні вирішуватися через керівництво, для того щоб рішення було максимально справедливим для всіх.

Керівництво при цьому повинно мати авторитет та довіру серед співробітників для того, щоб його рішення не оскаржувалися і не піддавалися сумніву.

5. Особливістю діяльності менеджера з клієнтами в поліграфічній організації є її багатофункціональність, яка вимагається виконанням основного завдання – веденням замовлень клієнтів впродовж усього періоду

його виконання. Тому, до менеджерів застосовується багато вимог щодо їхньої відповідності такого роду діяльності, серед яких є вимоги професійного знання поліграфічної діяльності, а також уміння вести переговори з клієнтами, виконавцями, підрядчиками. Окрім того, багатофункціональна діяльність менеджера включає й кропітку роботу, що вимагає високих рівнів розподілу, вибіркової та концентрації уваги.

РОЗДІЛ II

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ З КЛІЄНТАМИ

2.1. Організація та методичні засади емпіричного дослідження ефективності менеджера з клієнтами

Вірно налаштований менеджмент у будь-якій організації – це невід’ємний аспект її ефективності та прибутковості. Менеджер це людина яка спеціалізується на управлінні організаційними та виробничими процесами, бере участь в розробці стратегії розвитку компанії, вирішує різноманітні управлінські завдання. Отже, прибутковість організації безпосередньо пов'язаний із ефективністю її менеджерів.

Теоретичний аналіз наукової літератури дозволив виокремити вагомі чинники ефективності роботи менеджера з клієнтами. Серед них провідну роль відіграють психологічний мікроклімат колективу малої робочої групи, членом якої є менеджер роботи з клієнтами, та індивідуально-психологічні риси менеджера.

Для проведення дослідження обрано поліграфічну організацію, що спеціалізується на виданні друкованих форм та іншої інформаційної продукції, виданні книг, спеціалізованій роботі по дизайну, перемовинами з клієнтами та замовниками, а також на виробництві рекламної продукції. До штату співробітників підприємства входять 30 менеджерів з роботи з клієнтами. Саме вони й стали об'єктом дослідження у даній роботі.

Загальний штат поліграфічної організації можна вважати контактною робочою групою. До нього входять: особи з керівними посадами, менеджери по роботі з персоналом, менеджери по роботі з клієнтами, інженери, адміністратори та дизайнери. У такому складі штат працює останні 5 років, тому атмосфера та взаємовідносини між співробітниками є сформованими та усталеними. Між вказаними спеціалістами налагоджена тісна взаємодія при

вирішенні робочих завдань. За таких умов роботи беззаперечним є факт впливу психологічного мікроклімату на ефективність роботи кожного працівника організації.

Ефективність роботи менеджерів з клієнтами визначається й індивідуально-психологічними їх властивостями, на що вказується у дослідженнях багатьох науковців [46].

З огляду на специфіку роботи менеджерів з клієнтами у даній поліграфічній організації, ефективність яких об'єктивується у кількості закритих заявок від клієнтів, за їх власними твердженнями та твердженнями колег з якими вони співпрацюють, полягає в особливостях їхньої уваги та уважності при оформленні замовлень. Тому, у моделі емпіричного дослідження ефективності менеджерів цієї організації особливостям їхньої уваги відведено окреме місце.

У цілому модель емпіричного дослідження включає вивчення:

- особливостей взаємовідносин у робочій групі;
- характерологічні особливості менеджера;
- особливості нервової діяльності менеджерів з клієнтами;
- особливості уваги менеджера.

До кожного із визначених показників підібрано психодіагностичні методики. Співвіднесення методичного інструментарію зі складовими моделі емпіричного дослідження ефективності менеджерів з роботи з клієнтами наведено у таблиці 2.1.

Ефективність роботи менеджерів об'єктивно підтверджена кількістю підтверджених і оброблених за місяць замовлень на певну суму.

Проведене дослідження базувалось на правилах добровільності та анонімності. Співробітники погодилися на проходження дослідження за умови анонімності, аргументуючи тим, що вони вже достатньо давно працюють і не хочуть псувати стосунки с колегами або керівництвом, якщо результат їх дослідження раптом виявиться негативним. Тому, для

ідентифікації досліджуваних було прийнято рішення ввести на тестових бланках коди, які відповідають порядковим номерам від 1 до 30.

Таблиця 2.1

Модель емпіричного дослідження ефективності роботи менеджерів з клієнтами

№ з/п	Компонент моделі	Ознака, що досліджується	Психодіагностична методика
1.	Взаємовідносини у робочій групі	уявлення про себе та взаємовідносини у групі	Методика діагностики міжособистісних відносин (ДМО), Т. Лірі, Г. Лефоржем і Р. Сазек (1954 р.); модифікація Л. М. Собчик, 2010
2	Характерологічні особливості	акцентуації характеру	Характерологічний тест К. Леонгарда - Н. Шмішека, 1970 р.
3	Особливості нервової системи	характеристики нервової діяльності	«Методика діагностики темпераменту Стреляу» (1972 р.); адаптація Н.Р. Данилової, Ф.Г. Шмельова, 1985
		рівень тривожності	Особистісна шкала проявів тривоги (твердження входять до складу ММР1 як додаткова шкала). Адаптація Т.А. Немчіна, Дж. Тейлора, 1966 р.
4	Особливості уваги	вибірковість	Методика «Вибірковість уваги» (Тест Г.Мюнстерберга), 1934 р.
		стійкість і концентрація	Методика переплетенні лінії А. Рея (модифікація К. К. Платонова, 1980 р.).

У цілому, у дослідженні взяли участь 30 менеджерів з роботи з клієнтами, серед яких 12 чоловіків та 18 жінок віком від 22 до 48 років. Усі менеджери мають вищу освіту.

Емпіричне дослідження сплановано у 2 етапи:

- 1) Констатувальне дослідження спрямоване на визначення ефективності менеджера з клієнтами;
- 2) Формувальний експеримент із забезпеченням розвитку ефективності менеджера з клієнтами.

2.2. Опис психодіагностичного інструментарію

Відповідно до моделі емпіричного дослідження ефективності менеджерів з клієнтами було обрано наступні методики:

1. Методика діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі;
2. Особистісний опитувальник Я. Стреляу;
3. Особистісна шкала проявів тривоги (за т. А. Немчину і Дж.Тейлору);
4. Характерологічний тест К. Леонгарда - Н. Шмішека;
5. Методика «Вибірковість уваги» (Тест Г.Мюнстерберга);
6. Методика на концентрацію уваги «переплетенні лінії» К. К. Платонов.

Об'єктивне підтвердження ефективності менеджера з клієнтами встановлено на основі кількості підтверджених і оброблених за місяць замовлень від клієнтів на певну визначену суму.

Розглянемо психодіагностичні методики більш докладно.

1. Методика діагностики міжособистісних відносин (ДМО), створена Т. Лірі, Г. Лефоржем і Р. Сазек в 1954 році. В 1957 році опублікована в монографії Тімоті Лірі під назвою «The Interpersonal Diagnosis of Personality». У дослідженні взято модифікацію методики, яка здійснена Л. М. Собчик [42].

Методика призначена для діагностики уявлення особистості про своє сьогодення та ідеальне «Я». Тест також активно використовується для діагностики взаємин в малих контактних групах. За допомогою даної методики виявляється переважаючий тип відносин до людей в самооцінці та

взаємооцінці. При дослідженні міжособистісних відносин найчастіше виділяють два фактори: домінування-підкорення та дружелюбність-агресивність. Саме ці фактори визначають загальне враження про людину в процесі міжособистісного сприйняття. М. Аргайлом їх названо серед головних компонентів при аналізі стилю міжособистісної поведінки [3]; за змістом їх можна співвіднести з двома з трьох головних осей семантичного диференціалу Ч.Осгуда: оцінка та сила.

Методика узгоджується із багаторічними дослідженнями, які проводилися під керівництвом Р. Бейлза. У їхніх дослідженнях поведінка членів групи оцінюється за двома змінними, аналіз яких здійснюється в тримірному просторі, утвореному трьома осями: домінування – підкорення, дружелюбність – недружелюбність, емоційність – аналітичність.

Т. Лірі пропонував застосовувати методику для оцінки поведінки людей за допомогою спостереження, для самооцінки, оцінки близьких людей, для описання ідеального „Я”. Відповідно до цих завдань змінюється інструкція для відповідей. Різні напрями діагностики допомагають визначити тип особистості, а також зіставити дані за окремими аспектами. Наприклад, „соціальне Я”, „реальне Я, „мої партнери” тощо. Методика може бути представлена респонденту або списком (за алфавітом чи у випадковому порядку), або на окремих картках. Тест представлений у вигляді переліку 128 рис характеру серед яких респонденту пропонується обрати ті, що властиві йому.

У нашому випадку методика застосована виключно з метою визначення домінуючого типу особистості у взаємовідносинах з іншими.

2. Особистісний опитувальник Я. Стреляу

«Методика діагностики темпераменту Стреляу» створена в 1972 році польським психологом Яном Стреляу (Jan Strelau) на основі власної

регулятивної теорії темпераменту (РТТ). У роботі використано адаптацію методики Н. Р. Даниловою, Ф. Г. Шмельовим (1985).

Опитувальник спрямований на вивчення трьох основних характеристик типу нервової діяльності: рівня сили процесів збудження, рівня сили процесів гальмування, рівня рухливості нервових процесів, так само розраховується показник врівноваженості процесів збудження і гальмування за силою.

Тест містить три шкали, які реалізовані у вигляді переліку з 134 питань, які передбачають один з трьох можливих варіантів відповіді: «так», «важко відповісти», «ні».

Теоретичні основи методики закладені у регулятивній теорії темпераменту (РТТ) Яна Стреляу, яка була розроблена на основі ідеї про те, що темперамент грає важливу роль в адаптації індивіда до навколишнього середовища, а також на основі поняття оптимального рівня збудження, розробленого Д. Хеббом. Згідно регулятивної теорії темпераменту в структурі темпераменту виділяються реактивність (чутливість індивіда і його витривалість, або здатність до роботи) і активність, яка виявляється в обсязі та обсяги зроблених дій (цілеспрямованих поведінкових акцій) застосовується для розрахунку стимуляції.

Стреляу виділяє кілька вихідних постулатів РТТ, наприклад:

- існують відносно стабільні індивідуальні відмінності стосовно формальних характеристик поведінки, які полягають у двох основних категоріях: інтенсивності (енергетичний рівень поведінки) і часу (часові параметри поведінки);

- наскільки б не були специфічні типи поведінки людини і тварин, всі ссавці характеризуються якостями, що відносяться до категорії інтенсивності і часу. Таким чином, темперамент має місце як у тварин, так і у людини; Характеристики темпераменту є продуктом біологічної еволюції і повинен існувати генетичний базис, який, поряд з психологічними характеристиками, визначає індивідуальні відмінності в темпераменті [27].

3. Особистісна шкала проявів тривоги (Т.А. Немчин, Дж. Тейлор, 1966 р.)

Опитувальник призначений для вимірювання рівня тривожності (твердження входять до складу ММРІ в якості додаткової шкали). Адаптований Т. А. Немчіним (1966 р.).

Тривога – розвинений, дифузний, не диференційований страх. Людей з низьким порогом виникнення реакції тривоги вегетативної н.с. називають тривожними. Тривожність – індивідуальна психологічна особливість, що виявляється в схильності людини до частих і інтенсивним переживань стану тривоги, а також в низькому порозі його виникнення. Розглядається як особистісне утворення і / або як властивість темпераменту, обумовлене слабкістю нервових процесів.

Особистісна шкала проявів тривоги Тейлора (Teilor's Manifest Anxiety Scale) призначена для вимірювання проявів тривожності. Оpubлікована Дж. Тейлором в 1953 році.

Шкала складається з 50 тверджень, на які обстежуваний повинен відповісти «так» або «ні». Твердження відбиралися з набору тверджень Міннесотського багатоаспектного особистісного опитувальника (ММРІ). Вибір пунктів для тесту здійснювався на основі аналізу їх здатності розрізняти осіб з «хронічними реакціями тривоги» [20].

4. Характерологічний тест К. Леонгарда - Н. Шмішека

Тест-опитувальник Г. Шмішека, К. Леонгарда призначений для діагностики типу акцентуації особистості, опублікований Г. Шмішеком в 1970 році і є модифікацією «Методики вивчення акцентуацій особистості К. Леонгарда» [36]. Методика призначена для діагностики акцентуацій характеру і темпераменту. Згідно з К. Леонгардом акцентуація – це "загострення" деяких, властивих кожній людині, індивідуальних

властивостей. акцентуаційні особистості не є патологічними, іншими словами вони нормальні. У них потенційно закладені як можливості соціально позитивних досягнень, так і соціально негативний заряд. Виділені Леонгардом 10 типів акцентуаційних особистостей розділені на дві групи: акцентуації характеру (демонстративний, педантичний, що застряє, збудливий) і акцентуації темпераменту (гіпертимічний, дистимічний, тривожно-боязкий, циклотимічний, афективний, емотивний). Тест призначений для виявлення акцентуаційних властивостей характеру і темпераменту осіб підліткового, юнацького віку і дорослих.

5. Методика « Вибірковість уваги» (Тест Г.Мюнстерберга)

Тест Мюнстерберга – психодіагностичний тест, спрямований на визначення вибірковості та концентрації уваги. Тест розроблений на початку ХХ століття німецько-американським психологом Гуго Мюнстербергом. За даний тест був отриманий міжнародний сертифікат в 1934 році в Лондоні, ця методика до цих пір користується величезною популярністю [31]. Методику можна використовувати при профвідборі на спеціальності, що вимагають хорошої вибірковості та концентрації уваги, а також високої завадостійкості. Серед літерного тексту, що представляє собою випадкові послідовності букв, є слова. Завдання випробуваного - переглядаючи рядок за рядком, як можна швидше знайти ці слова. Знайдені слова позначаються (підкреслюються). Шукати слід іменники в називному відмінку однини без використання специфічних термінів і аббревіатур; якщо слова перетинаються або входять один в одного, то використовують слово максимальної довжини. Час тестування лімітовано. Методика спрямована на визначення вибірковості уваги. Експериментатор фіксує час виконання завдання, кількість знайдених слів, кількість слів, неправильно сприйнятих випробовуваним, кількість слів, неправильно підкреслених, і кількість слів, які підкреслені понад норму. Час виконання завдання - 2 хвилини.

6. Методика переплетенні лінії К. К. Платонов.

Психологічна методика, спрямована на вимір стійкості і концентрації уваги. Вперше даний тест був запропонований А. Реєм в 1958 році. Даний тест був 16 переплетених ламаних ліній. У 1980 році дана методика була модифікована К. К. Платоновим [2].

Методика «переплетені лінії» спрямована на вимір ступеня стійкості зорової уваги при його зосередженні і впливу тривалої роботи на концентрацію уваги.

Досліджуваному пропонуються бланки з рядом переплутаних між собою ліній. Кожна з них починається зліва і закінчується справа. Його завдання – простежити кожен ліній зліва направо і в тій клітці, де вона закінчується, проставити її номер. Стежити за лініями треба тільки очима.

Однією з модифікацій даної методики є виконання завдання протягом 7 хвилин. В даному випадку фіксується тільки кількість правильних відповідей за встановлений час.

Висновки до другого розділу

1. Визначення психологічних характеристик ефективності менеджера поліграфічної організації, штат якої є контактною робочою групою, повинно включати в себе врахування особливостей взаємовідносин у колективі та загальний стан психологічного мікроклімату робочого колективу.
2. Основними показниками ефективності менеджера з клієнтами є його індивідуально-психологічні характеристики, провідну роль серед яких займають характерологічні особливості та особливості нервової діяльності менеджера.

3. З огляду на специфіку роботи менеджерів з клієнтами у поліграфічній організації, їхня професійна ефективність включає високі рівні вибірковості, стійкості та концентрації уваги.

4. Загальна модель емпіричного дослідження включає вивчення: особливостей взаємовідносин у робочій групі; характерологічні особливості менеджера; особливості нервової діяльності менеджерів з клієнтами; особливості уваги менеджера. Кожному із визначених показників підібрано психодіагностичні методики. Ефективність роботи менеджерів об'єктивно підтверджена кількістю закритих заявок у роботі з клієнтами.

5. Проведення емпіричного дослідження сплановано у 2 етапи: констатувальний (спрямоване на визначення ефективності менеджера з клієнтами) та формувальний (забезпечення розвитку ефективності менеджера з клієнтами).

РОЗДІЛ ІІІ

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1. Аналіз результатів дослідження ефективності менеджера з клієнтами

Визначені у попередньому розділі роботи психодіагностичні методики реалізовано на 30 менеджерах з роботи з клієнтами поліграфічної організації, серед яких 12 чоловіків та 18 жінок віком від 22 до 48 років. Усі менеджери мають вищу освіту.

Проаналізуємо отримані результати за блоками емпіричної моделі дослідження ефективності менеджера з клієнтами.

1. Особливості взаємовідносин у робочій групі.

Для визначення вказаних особливостей, а саме домінуючого типу особистості, що впливає на формування уявлень про себе та власні взаємовідносини у групі, застосовано методику діагностики міжособистісних відносин (ДМО) Т. Лірі у модифікації Л. М. Собчик. Узагальнені результати дослідження представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Таблиця результатів за тестом Т. Лірі

Домінуючий тип	Частота	Відсотки
домінування відсутнє	1	3,3
Авторитарний	8	26,7
Егоїстичний	2	6,7
Підозрілий	3	10,0
Підпорядковується	1	3,3
Доброзичливий	6	20,0
Альтруїстичний	9	30,0
Всього	30	100,0

У досліджуваних менеджерів визначено такі домінуючі типи:

- I. Авторитарний – 8 респондентів
- II. Егоїстичний – 2 респонденти
- III. Агресивний – не виявлено
- IV. Підозрілий – 3 респонденти
- V. Підпорядковується – 1 респондент
- VI. Залежний – не виявлено
- VII. Доброзичливий – 6 респондентів
- VIII. Альтруїстичний – 9 респондентів

У одного респондента-менеджера домінуючий тип не виявлено, оскільки за результатами тесту ним було набрано по 4 бали до кожного типу.

Ілюстративно результати дослідження подано в гістограмі рис. 3.1.

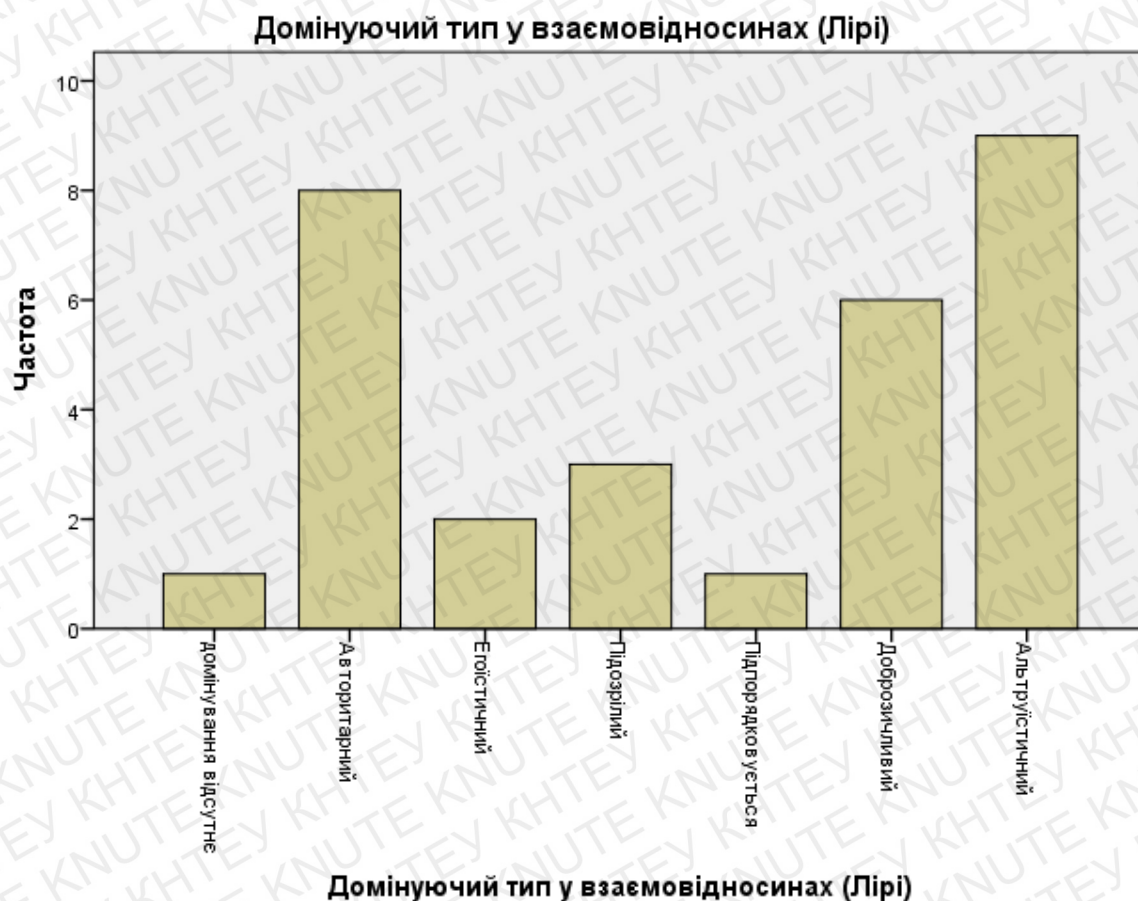


Рис. 3.1. Результати за тестом Т. Лірі

Отже, домінуючими типами міжособистісних стосунків в колективі виявлені «Альтруїстичний» та «Авторитарний».

За назвами це протилежні типи. На перший погляд здається, що цим типам важко порозумітися та взаємодіяти. Але це не так, тому що «Авторитарний» тип володіє такими рисами як диктатор, владний, безкомпромісний, консервативний, безумовно хоче бути і стає лідером у будь-якому колективі. Тоді як «Альтруїстичний тип» переважно має такі риси як жертвність, прагне допомогти, гіпервідповідальний, співчутливий, нав'язує свою допомогу, безкорисливий. У такому випадку ці два типи ідеально підлаштовуються один під одного і працюють як єдиний механізм.

Також постає питання, як може працювати колектив при переважній більшості лідерів у його складі. Тому що кожен з них мав би прагнути до заволодіння увагою. Ця проблема нівелюється тим, що показники досліджуваних авторитарного типу не є високими екстремальними значеннями (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Індивідуальні значення респондентів за тестом Т. Лірі

Респонденти	Домінуючий тип
1	VII (7 балів)
2	I (5 балів)
3	II (5 балів)
4	VII (7балів)
5	II (2 бали)
6	VIII (3бали)
7	I (4 бали)
8	V (5 балів)
9	VIII (10 балів)
10	VIII (4 бали)
11	VII (7 балів)
12	IV (7 балів)
13	IV (5 балів)
14	VIII (7 балів)

Респонденти	Домінуючий тип
15	I (6 балів)
16	I (9 балів)
17	I (3 бали)
18	VIII (8 балів)
19	Набрав 4 бали по всім шкалам
20	I (4 бали)
21	I (5 балів)
22	IV (7 балів)
23	VIII (8 балів)
24	VII (6 балів)
25	VII (7 балів)
26	I (15 балів)
27	VIII (12 балів)
28	VII (6 балів)
29	VIII (12 балів)
30	VIII (10 балів)

Окрім того, помічено ще один факт, що сприяє збалансуванню стосунків у робочій групі менеджерів.

Автори методики вказують, що перші чотири типи міжособистісних відносин -1, 2, 3 і 4 - характеризуються переважанням не конформних тенденцій і схильністю до диз'юнктивних (конфліктних) проявів (3, 4), більшою незалежністю думки, завзятістю у відстоюванні власної точки зору, тенденцією до лідерства і домінування. Інші чотири октанта - 5, 6, 7, 8 - представляють протилежну картину: переважання конформних установок, конгруентність у контактах з оточуючими (7, 8), невпевненість у собі, податливість думці оточуючих, схильність до компромісів (5, 6).

За цими двома групами дані опитаних менеджерів розподілились приблизно однаково, що також сприяє конформності психологічного клімату робочої групи.

2. Особистісний опитувальник Я. Стреляу

Індивідуальні результати досліджуваних поміщені у таблиці Додатку

А. У таблиці 3.3 наведено узагальнені результати.

Таблиця 3.3

Результати за рівнями шкал опитувальника Я.Стреляу

(кількість респондентів)

Рівень показників	Збудливість	Гальмування	Рухливість
Високий	22	25	30
Низький	8	5	0

Як видно з таблиці, у більшості опитуваних виявлено високий рівень сили процесів збудження, вираженість показника сили нервової системи по відношенню до процесів гальмування та здатність нервової системи до швидкої зміни, вироблення рефлексів (з збудливого рефлексу в гальмівний і навпаки).

Такі результати говорять про те що респонденти дуже швидко реагують на зміни зовнішнього подразника. Це надає їм перевагу швидше пристосовуватися до нових умов і швидше поглиблюватися в новий процес.

3. Особистісна шкала проявів тривоги (по т. А. Немчину і Дж.Тейлору)

Індивідуальні результати досліджуваних поміщені у таблиці Додатку

А. У таблиці 3.4 наведено узагальнені результати.

Таблиця 3.4

Результати за рівнями шкали проявів тривоги

Рівень показників тривожності	Результати (частота)	Результати (відсотки)
дуже високий	0	0
високий	2	6,7
середній	10	33,3
середній (з тенденцією до низького)	12	40,0
низький рівень	6	20,0
ВСЬОГО	30	100

За результатами тесту у більшості було виявлено середній та середній (з тенденцією до низького) рівень тривожності. З огляду на ситуацію яка склалася в світі на сьогоднішній день, такий рівень тривоги є цілком допустимим і не викликає особливих занепокоєнь.

4. Характерологічний тест К. Леонгарда - Н. Шмішека

У таблиці 3.5 наведено узагальнені результати за тестом.

Таблиця 3.5

Результати за характерологічним тестом К. Леонгарда - Н. Шмішека

Тип акцентуації	Частота	Відсотки
Демонстративний	1	3,3
Застрягаючий	4	13,3
Педантичний	4	13,3
Збудливий	1	3,3
Гіпертимний	6	20,0
Дистимний	1	3,3
Тривожний	1	3,3
Циклотимний	2	6,7
Екзальтований	2	6,7
Емотивний	8	26,7
Всього	30	100,0

Ілюстративно оброблені результати представлено на рис. 3.2.

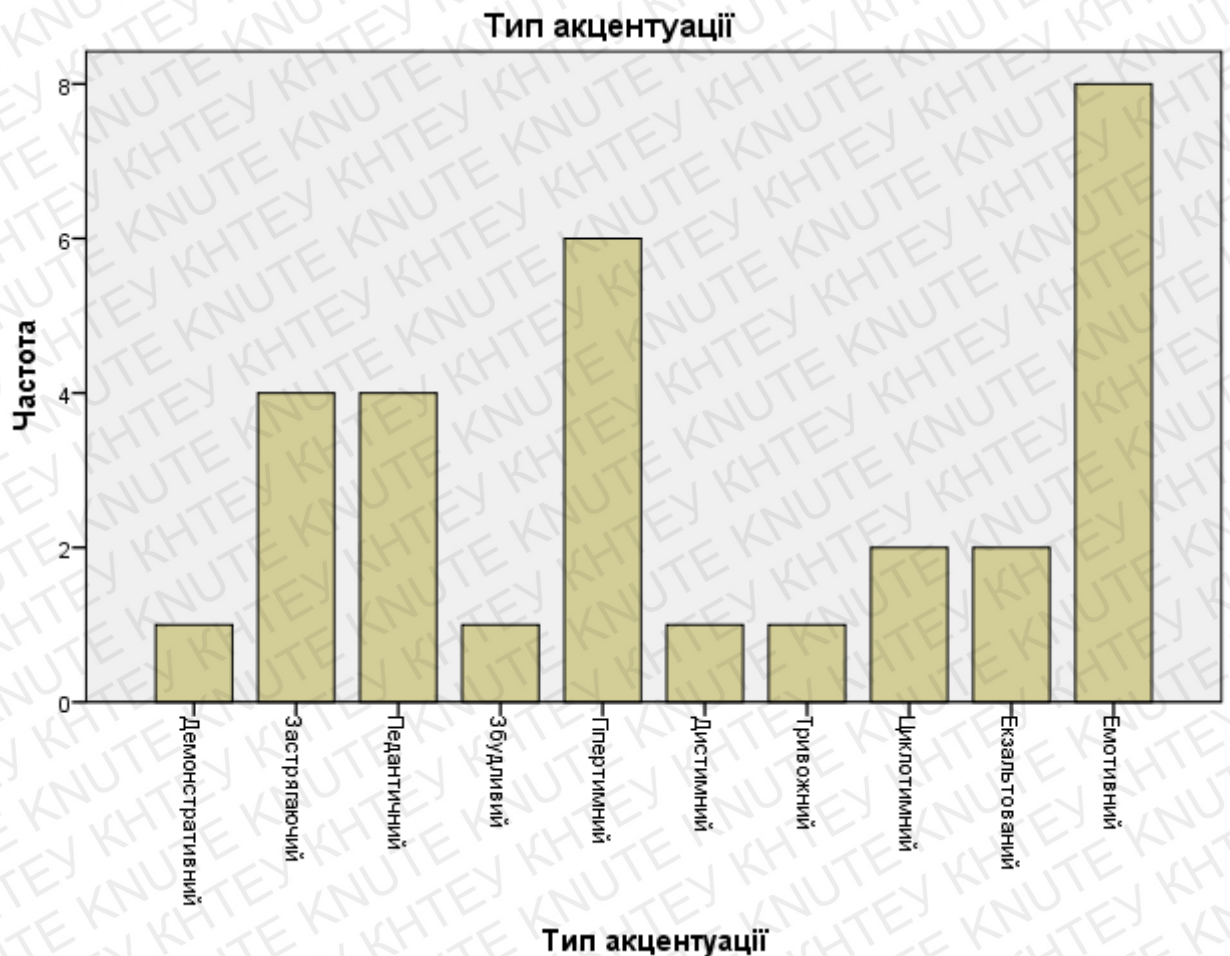


Рис. 3.2. Результати за характерологічним тестом

Серед опитуваних переважає емотивний тип особистості (26,7 %). Цей тип споріднений екзальтованому, але прояви його не такі бурхливі. Для них характерні емоційність, чутливість, тривожність, балакучість, боязкість, глибокі реакції та чутливість. Найбільш сильно виражена риса – гуманність, співпереживання іншим людям або тваринам, чуйність, сердечність, радість чужим успіхам. Вони вразливі, сльозливі, будь-які життєві події сприймають серйозніше, ніж інші люди. Рідко вступають в конфлікти, образи носять в собі, не «виплюсують» назовні. Їм властиве загострене почуття обов'язку, старанність. Дбайливо ставляться до природи, люблять вирощувати рослини, доглядати за тваринами.

Якості, які властиві даному типу допомагають співробітникам підтримувати доброзичливу атмосферу в колективі, яка базується на взаєморозумінні та взаємодопомозі.

Також у колективі 20 % осіб з гіпертимним типом, які вносять свої риси в загальний настрій групи. Людей цього типу відрізняє велика рухливість, товариськість, балакучість, вираженість жестів, міміки, пантоміміки, надмірна самостійність, схильність до пустощів, брак почуття дистанції в стосунках з іншими. Часто спонтанно відхиляються від початкової теми в розмові. Скрізь вносять багато шуму, люблять компанії. Вони майже завжди мають дуже гарний настрій, добре самопочуття, високий життєвий тонус, нерідко квітучий вигляд, хороший апетит, здоровий сон, схильність до обжерливості й інших радощів життя. Це люди з підвищеною самооцінкою, веселі, легковажні, поверхневі і, разом з тим, діловиті, винахідливі, блискучі співрозмовники; люди, які вміють розважати інших, енергійні, діяльні, ініціативні. Велике прагнення до самостійності може служити джерелом конфліктів. Їм характерні спалахи гніву, роздратування, особливо коли вони зустрічають сильну протидію, зазнають невдачі. Схильні до аморальних вчинків, підвищеної дратівливості, прожектерству. Відчувають недостатньо серйозне ставлення до своїх обов'язків. Вони важко переносять умови жорсткої дисципліни, монотонну діяльність, вимушену самотність.

Отже, 20 % осіб групи менеджерів з клієнтами властиві такі риси як комунікабельність, балакучість та товариськість. Негативною рисою може виступати той факт, що це може стати відволікаючим фактором від зосередливої та кропіткої роботи.

Втім, жоден із співробітників не набрав високого рівня за жодним типом акцентуації (табл. 3.6), що не призводить до проявів негативного фону психологічного клімату групи.

Розподіл результатів тесту за рівнями відбувається наступним чином:

- 40-50 балів розглядаються як показник дуже високого рівня тривожності,
- 25-40 балів свідчать про високий рівень тривожності,
- 15-25 балів - про середній (з тенденцією до високого) рівні тривожності,
- 5-15 балів - про середній (з тенденцією до низького) рівень тривожності.

Таблиця 3.6

Індивідуальні результати за тестом К. Леонгарда - Н. Шмішека

Респонденти	Тип акцентуації
1	Екзальтований 24б.
2	Циклотимний 21б.
3	Дистимний 15б.
4	Емотивний 21б.
5	Емотивний 18б.
6	Гіпертимний 15б.
7	Циклотимний 15б.
8	Застрягаючий 18б.
9	Педантичний 14б.
10	Емотивний 18б.
11	Педантичний 18б.
12	Емотивний 18б.
13	Емотивний 18б.
14	Педантичний 18б.
15	Емотивний 18б.
16	Гіпертимний 24б.
17	Застрягаючий 16б.
18	Екзальтований 18б.
19	Застрягаючий 16б.
20	Збудливий 21б.
21	Демонстративний 20б.
22	Застрягаючий 16б.
23	Емотивний 18б.
24	Педантичний 18б.

Респонденти	Тип акцентуації
25	Гіпертимний 18б.
26	Гіпертимний 18б.
27	Гіпертимний 21б.
28	Тривожний 18б.
29	Гіпертимний 21б.
30	Емотивний 18б.

Отже, характерологічні особливості менеджерів з клієнтами не призводять до проявів негативного фону психологічного клімату робочої групи, а також сприяють встановленню продуктивної взаємодії з клієнтами.

5. Методика «Вибірковість уваги» (Тест Г.Мюнстерберга)

Індивідуальні результати дослідження вибірковості уваги представлені у Додатку А. У таблиці 3.7 наведено узагальнені результати респондентів за отриманими ними рівнями.

Таблиця 3.7

Результати за рівнями шкали вибірковості уваги

Рівень показників	Результати (частота)	Результати (відсотки)
Високий	1	3,3
Середній	16	53,3
Низький	13	43,3
ВСЬОГО	30	100

Результати досліджуваних менеджерів за методикою «Вибірковість уваги» фактично розділились на дві майже рівні групи середнього і низького рівня (рис. 3.3).

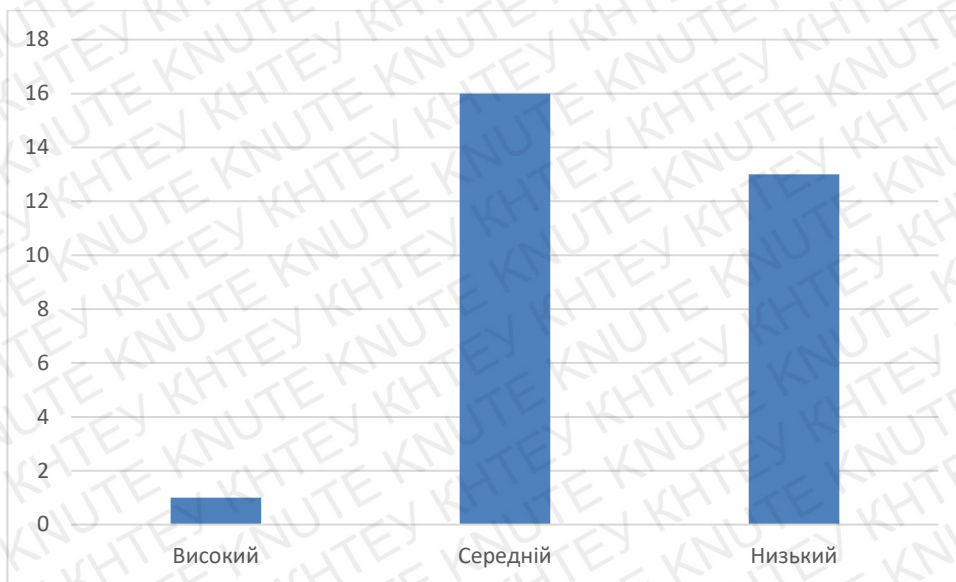


Рис. 3.3. Розподіл вибіркової уваги за рівнями

Вибірковість уваги – це ступінь завадостійкості, який вимірюється здатністю людини до швидкого переключення з одного процесу на інший. Занадто сильна концентрація уваги може проявитися розсіяністю, надлишковим поглинанням у ситуації. Цей процес унеможливорює сприймання інших зовнішніх стимулів.

З огляду на те, що дуже високі результати за тестом можуть не забезпечувати ефективної когнітивної діяльності, то їх невеликий відсоток у групі менеджерів з клієнтами є прийнятним. Втім, щодо низького рівня вибіркової уваги цього стверджувати не можна.

Як зазначалося у теоретичному розділі роботи, увага є необхідною складовою успіху менеджера з клієнтами в поліграфічній організації. Тому, отримані невисокі бали за цією методикою, вказують на необхідність проведення певних розвивальних вправ з розвитку уваги.

6. Методика переплетенні лінії Рея (адаптація К. К. Платонова)

Рівень розподілу та концентрації уваги визначається за можливості набору опитуваними таких первинних балів:

- 19 і більше - відмінно;
- 10-18 - добре;
- 4-9 - задовільно;
- 3 і менше - незадовільно.

Індивідуальні бали наведено у додатку А. У таблиці 3.8 узагальнено індивідуальні бали по рівням.

Таблиця 3.8

Результати за рівнями шкали розподілу уваги

Рівень показників	Результати (частота)	Результати (відсотки)
Відмінно	6	20,0
Добре	16	53,3
Задовільно	8	26,7
Незадовільно	0	0
ВСЬОГО	30	100

Серед респондентів не виявлено тих хто не впорався або має незадовільний результат. Переважна більшість добре виконала завдання, що означає наявність високої концентрації уваги та можливість тримати її на доволіному рівні деякий час (рис. 3.4).

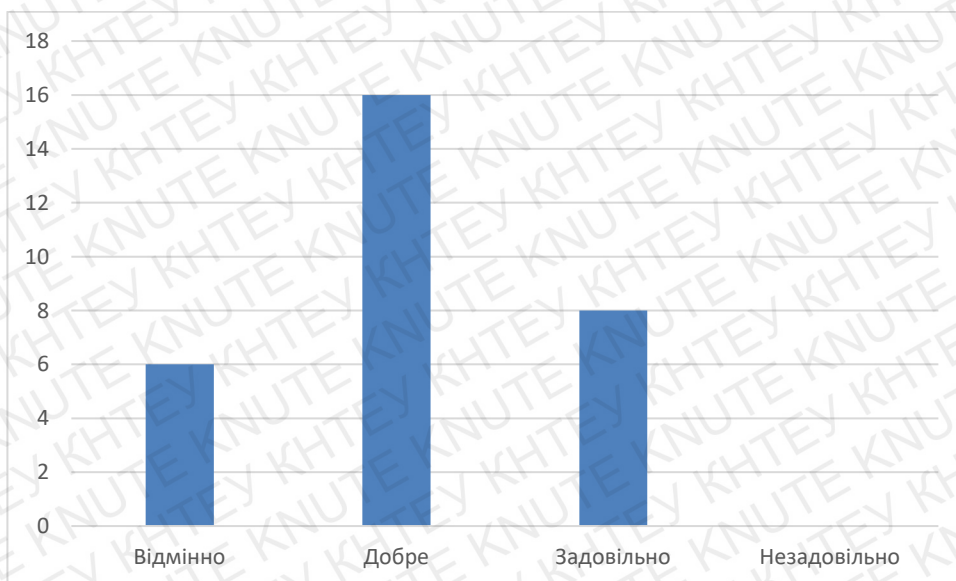


Рис. 3.4. Рівні розподілу уваги

Увага в діяльності особистості грає дуже важливу роль. Функціями уваги є здатність людини серед безлічі подразників, швидко налаштуватися на ті, що потрібні їй. Високий рівень уваги це незамінна ознака гарного працівника, вона сильно впливає на продуктивність роботи і на кінцевий результат.

Задовільний рівень розподілу уваги у майже третини менеджерів може значно понижувати ефективність діяльності організації в цілому.

Отже, дані за цією методикою підтверджують висновки, які здійснені за результатами обробки даних методики «Вибірковість уваги». Менеджерам з клієнтами досліджуваної поліграфічної організації необхідно удосконалювати власні навички уважності.

3.2. Визначення взаємозв'язків показників ефективності менеджера з клієнтами

Ефективність роботи менеджерів об'єктивно підтверджена кількістю підтверджених і оброблених за місяць замовлень на певну суму. Фінансовою політикою організації визначено зростання грошових премій менеджерам залежно від вартості таких замовлень. Якщо вартість замовлень на 20 % перевищує визначену суму, то премія менеджера становить 50 % його ставки; якщо на 50 % - премія в розмірі ставки. Відповідно діють і штрафи за невиконання плану.

Користуючись даними за останні 3 місяці, ми присвоїли ранги ефективності менеджерам з персоналу, щодо їхньої успішності:

- 1 ранг – перевиконання плану на 50 %;
- 2 ранг – перевиконання плану на 20 %;
- 3 ранг – виконання плану;
- 4 ранг – недовиконання плану.

Всі отримані дані обробили за допомогою кореляційного аналізу за ранговим критерієм Спірмена. Результати аналізу наведено у таблиці 3.9

Таблиця 3.9

Кореляція результатів дослідження ефективності менеджера

(у таблиці наведені лише значимі кореляції)

		Ранг ефективності
Збудливість	Коефіцієнт кореляції	-,468**
	Знач. (2-х сторонне)	,009
	N	30
Вибірковість уваги	Коефіцієнт кореляції	-,694**
	Знач. (2-х сторонне)	,000
	N	30
Переплетені лінії (розподіл уваги)	Коефіцієнт кореляції	-,853**
	Знач. (2-х сторонне)	,000
	N	30

Кореляційний аналіз дозволив з'ясувати, що ефективність роботи менеджера з клієнтами пов'язана зі збудливістю ($r = -0,47$, $p \leq 0,01$), вибірковістю уваги ($r = -0,69$, $p \leq 0,001$) та розподілом уваги ($r = -0,85$, $p \leq 0,001$).

У даному випадку від'ємний кореляційний зв'язок вказує не на зворотній зв'язок, а саме на прямий. Нагадаємо, рівень розвитку тої чи іншої властивості уваги за методиками «Вибірковість уваги» та «Переплетені лінії» вищий, якщо сирі бали за цими методиками є високими. Щодо рангу ефективності, то він є найвищим при значенні «1», та найнижчим при значенні «4». Тобто, дані методик і рангу ефективності представлені у зворотніх шкалах.

Отже, за результатами аналізу встановлено, що ефективність менеджера з клієнтами в поліграфічній організації пов'язана із високими

рівнями сили процесів збудження та таких властивостей уваги як вибірковість, розподіл та концентрація.

Зважаючи на отримані у ході дослідження менеджерами невисоких показників за тестами, що діагностують властивості уваги, можна припустити, що поліпшення уважності менеджерів з клієнтами призведе не лише до підвищення їхньої індивідуальної ефективності, а й добробуту поліграфічної організації. Адже, менеджери з клієнтами є не лише обличчям цієї організації, а й прикладають немало зусиль для підвищення її економічного рівня.

Тому, для поліпшення продуктивності діяльності менеджера було прийнято рішення провести з ними серію тренінгових завдань із розвитку уваги.

На вибірці менеджерів з клієнтами в організації, що є об'єктом дослідження, ніяких інших значущих відхилень стосовно розробленої моделі дослідження виявлено не було. Втім, багатофункціональність завдань менеджерів з клієнтами може призводити до певних показників професійного вигорання, або, принаймні, понижувати загальний позитивний настрій робочої групи чи окремих працівників.

Врахування таких перспективних завдань формувального дослідження дозволило розробити та апробувати серію тренінгових занять, які спрямовані на підняття ефективності менеджерів з клієнтами в цілому. До занять включено вправи на підвищення стресостійкості, мотивації, розвиток позитивного мислення, командоутворення. Та основний акцент занять було поставлено на розвиток процесів уваги менеджерів.

3.3. Результати формувального етапу дослідження

Керуючись даними констатувального дослідження та розробленою моделлю ефективності менеджера з клієнтами поліграфічної організації було прийняте рішення провести серію тренінгових завдань. Тренінгові заняття

спрямовані на підвищення необхідних для успішної діяльності менеджера якостей. Основна увага при розробці та реалізації занять була присвячена розвитку рівня уважності менеджерів.

Процедура проведення тренінгових занять передбачає щоденні зустрічі по дві академічні години впродовж робочого тижня.

Обладнання: простора кімната зі стільцями, папір формату А4, олівці, кулькові ручки та інші допоміжні матеріали для забезпечення роботи учасників тренінгу.

Загальною метою серії занять є підвищення позитивного професійно-мотиваційного настрою на професійну діяльність та розвиток процесів уваги.

Структура занять є загальноприйнятою для психологічних формувальних досліджень.

У вступній частині (заняття 1) ведучий формулює мету, завдання тренінгу і допомагає учасникам визначити власні цілі та очікування. Ведучий ознайомлює учасників з основними принципами проведення тренінгу та приймаються правила роботи в тренінговій групі.

Основна частина тренінгу містить 6 занять, кожне з яких структурно складається з традиційних п'яти частин:

- привітання, що сприяє об'єднанню учасників групи, створенню атмосфери групової довіри та прийняття учасниками один одного;
- розминки, яка налаштовує учасників на продуктивну групову комунікацію, уможливорює встановити продуктивний контакт, актуалізувати мотиваційну складову членів групи, регулювати їхній емоційний стан. Вправи розминок вибираються з урахуванням актуальної ситуації в групі та завдань, які планується розв'язати на занятті;
- основним змістом заняття є сукупність вправ, завдань, ігор та спеціальних прийомів, спрямованих на розвиток процесів уваги та підняття мотиваційного настрою до професійної діяльності;

– «зворотний зв'язок» (feedback) – рефлексія, відгук, реакція відповіді на певні події, що припускає обмін думками, почуттями, переживаннями про проведене заняття;

– прощання сприяє завершенню заняття і зміцненню почуття єдності в групі.

Основна частина кожного тренінгового заняття передбачає розв'язання таких завдань:

– актуалізація «змісту матеріалу» попереднього заняття;

– проблематизація «змісту матеріалу» поточного заняття;

– визначення рівня актуальності та актуальних ресурсів учасників групи щодо «змісту матеріалу» поточного заняття, на які можна спиратися при виконанні запланованих завдань;

– опанування тематичних завдань поточного заняття.

Зокрема, кожна вправа будь-якого заняття закінчується її рефлексією, інакше проведення вправи не мало б психологічного сенсу. Під час рефлексії ведучий ставить навідні питання, звертаючи увагу групи на появу незвичних відчуттів, пропонує кожному висловитись. З пропозицією поділитись своїми враженнями, ведучий звертається до кожного, але не наполягає у випадку категоричної відмови, щоб не виснажити (порушити, зруйнувати) атмосферу взаємної довіри. Кожний учасник має право на свободу вибору, право вирішувати як вчинити в тій чи іншій ситуації.

Заняття включають короткі інформаційні повідомлення про суть певних психічних феноменів та їх значення в процесах самопізнання, саморегуляції та створення працездатності; повідомлення про важливість позитивної перспективи тощо. Також використовувались активні методи навчання стосовно вказаних аспектів.

На закінчення серії занять в учасників формувалось почуття закінченості тренінгової роботи і одночасно розуміння того, що робота по самовдосконаленню тільки розпочинається. Ведучий зазначив, що основний

тренінг розпочинається після закінчення занять і зорієнтував його учасників на прочитання відповідної літератури. Під час тренінгових вправ учасники отримували зворотний зв'язок від ведучого та інших учасників, результати якого підсумовувались в кінці занять. Це реалізовано за допомогою спеціальних підсумкових вправ та впродовж усіх занять використано техніку “письмових послань”. Для цього кожний учасник зробив собі конверт для послань, оформивши його на свій смак. У ці конверти всі учасники, включаючи ведучого, під час перерв клали “свої послання” конкретній особі, які вона прочитає в кінці всіх занять тренінгу.

Таким чином, заняття було розроблено та реалізовано за наступним планом.

Групу менеджерів із 30 осіб було поділено на дві частини по 15 досліджуваних.

Проведення формувального етапу дослідження сплановано у три етапи.

I етап: Підготовка до проведення дослідження

Підготовка матеріалу дослідження та планування роботи. Колектив було поділено на експериментальну та контрольну групи. Експериментальна група приймала участь у дослідженні, а на прикладі контрольної ми відслідкуємо зміни, які відбулися в експериментальній групі.

Завдання занять представлено у Додатку Б. Ці заняття повинні покращити загальні результати роботи менеджерів з клієнтами.

II етап: Проведення дослідження

За тиждень (6 робочих днів) для експериментальної групи було проведено ряд занять. Працівники в групах були розділені по різних поверхах, тому учасники контрольної групи не могли брати участь. Для того, щоб уникнути зайвих питань у ході експерименту було сказано, що інша група буде проходити такі ж тренінгові заняття через декілька тижнів.

Проміжний підсумок: після тижня занять респонденти почувають себе добре, відчувають у собі впевненість, позитивний настрій та бажання працювати далі.

III етап: Підбиття підсумків

До проведення усіх занять та після в учасників обох груп та керівництва організацією було проведене опитування.

Учасникам контрольної та експериментальної груп запропоновано заповнити листи самозвітів, де вони за 10-баловою системою повинні були оцінити наступні свої стани та якості:

- 1) стресостійкість;
- 2) комунікабельність;
- 3) відповідальність;
- 4) вмотивованість до роботи;
- 5) оптимізм;
- 6) бажання організовувати проекти (лідерство);
- 7) бажання відчувати потреби інших (командність);
- 8) уважність.

Такі самозвіти учасники експериментальної групи заповнили до початку занять і після. Учасники контрольної групи теж заповнювали ці самозвіти у той самий час, коли і експериментальна група.

Та, ще не порівнюючи результати самозвітів, із перемовин з менеджерами та керівництвом організації, можна вказати на наступні наслідки проведених занять.

Результати експериментальної групи:

- Учасники відмітили, що монотонна робота на цих двох тижнях їм вдавалася легше ніж звичайно.
- Піднесений настрій.
- Бажання викладатися на сто відсотків і робити більший об'єм роботи, ніж звичайно.
- Налагодження стосунків із колегами.
- Більшість відмітила зростання мотивації до роботи, без видимих на те матеріальних причин.

- Зниження рівня стресу на роботі та в особистому житті.

Результати контрольної групи :

- Стрес залишився на рівні вище середнього.
- Мотивація до роботи залишилася на такому ж рівні.
- Більшість відмітила, що монотонна робота призводить до швидкої втоми і зовсім не викликає інтересу.
- Про стосунки з колегами не було надано нової інформації, комунікації зведені до мінімуму.
- Основна частина групи виявила інтерес і бажання прийняти участь у тренінгах.

Після обговорення отриманих даних та результатів, керівництво відмітило, що учасники експериментальної групи краще впоралися з задачами та цілями. Їх роботу можна охарактеризувати, як активну, поглиблену та результативну. В той час як показники, контрольної групи ніяк не змінилися, а в деяких моментах навіть погіршилися. Наприклад, у той час, коли в експериментальній групі проводилися тренінги, учасники контрольної групи розслаблялися та проявляли менший інтерес і бажання до виконання своїх робочих обов'язків.

У таблицях 3.10 та 3.11 наведено рівень якостей до та після проведення занять, які взято із самозвітів учасників експериментальної та контрольної груп.

**Результати самозвітів учасників експериментальної групи до та після
проведення тренінгових занять**

(середнє значення за 10-ти бальною шкалою)

Якість	Рівень якості		Констатація змін не менше як на 1,5 балів
	до занять	після занять	
Стресостійкість	4,5	6,8	зміни відбулися
Комунікабельність	2,6	8,3	зміни відбулися
Відповідальність	7,3	8,2	зміни не відбулися
Вмотивованість	6,8	8,8	зміни відбулися
Оптимізм	4,3	7,3	зміни відбулися
Лідерство	3,8	6,8	зміни відбулися
Командність	6,8	8,3	зміни відбулися
Уважність	3,6	9,3	зміни відбулися

За самозвітами учасників можна стверджувати, що зміни відбулися майже за усіма якостями. Виключенням є «відповідальність», оскільки ця якість була відзначена учасниками і до занять належним високим рівнем.

Особливо значущі зміни учасники зафіксували у себе за показниками: «оптимізм», «лідерство», «уважність». Щодо «уважності», то різниця між самооцінками до і після становить 5,7. Можна вважати це показником ефективності проведених тренінгових занять, адже основні акценти у кожному занятті було поставлено саме на розвиток процесів уваги.

Результати самозвітів учасників контрольної групи за двома дослідженнями, що в часі відповідають дослідженням експериментальної групи до і після проведення тренінгових занять (середнє значення за 10-ти бальною шкалою)

Якість	Рівень якості		Констатація змін не менше як на 1,5 балів
	перше дослідження	друге дослідження	
Стресостійкість	4,6	4,3	зміни не відбулися
Комунікабельність	3,3	2,6	зміни не відбулися
Відповідальність	7,6	6,8	зміни не відбулися
Вмотивованість	6,8	5,6	зміни не відбулися
Оптимізм	4,3	4,0	зміни не відбулися
Лідерство	3,8	3,6	зміни не відбулися
Командність	6,8	5,8	зміни не відбулися
Уважність	3,6	4,0	зміни не відбулися

Якщо констатувати зміни не менше як в 1,5 балів різниці між результатами самозвіту першого і останнього дослідження на контрольній вибірці, то жодних змін не зафіксовано. Відмічаються незначні зміни у коливанні балів у бік пониження та підвищення їх.

Порівнявши результати самозвітів учасників, можемо стверджувати, що проведена серія тренінгових занять була результативною та такою, що сприяє розвитку необхідних якостей менеджера для роботи з клієнтами.

У цілому, дослідження є доказовим щодо важливості та ефективності використання тренінгових занять з розвитку уваги та інших необхідних якостей для професіоналізму менеджерів з клієнтами.

За час проведення тренінгових занять керівництвом організації був відмічений стрибок продуктивності працівників експериментальної групи. У зв'язку з цим, сумісно з керівництвом було прийняте рішення провести тренінги для всього колективу та періодично проводити ці тренінги надалі.

3.4. Психологічні рекомендації щодо ефективності роботи менеджерів на підприємстві

Підіб'ємо підсумки виходячи з результатів констатувального та формульовального дослідження. Дослідження показало, що домінуючими типами взаємин стали авторитарний і альтруїстичний. Виходячи зі злагодженої роботи колективу ми бачимо, що ці два типи, хоч і протилежні, але в той же час доповнюють один одного і відмінно взаємодіють. Також дослідження визначило, що переважна більшість колективу має високу рухливість нервових процесів, що дозволяє їм швидко перемикатися з одного завдання на інше не втрачаючи ефективності, що досить важливо. Наступним етапом було визначення типу особистості, щоб зрозуміти які саме якості переважають в колективі та чи потрібно їх корегувати. Перевага була у Гіпертимного та Емотивного типу особистості. Якості якими володіють ці типи мають радше позитивний відтінок. Це відкриті, доброзичливі, комунікабельні особистості, іноді надмірно балакучі та необов'язкові.

Аналізуючи результати можна сказати, що в даному колективі сприятливий соціально-психологічний клімат, який характеризується взаємоповагою, оптимізмом, взаємодопомогою, підтримкою, міжособистісними симпатіями працівників один до одного. Також була встановлено, що орієнтація на співпрацю та низькі конфліктність і агресивність є позитивними чинниками успішності професійної діяльності співробітників організації. Визначено високий коефіцієнт осіб, які володіють позитивними особистісними характеристиками, мотивовані, сумлінні, що безпосередньо впливає на загальну атмосферу в колективі.

Варто також відзначити, що є й недоліки в організації трудового процесу співробітників.

Серед недоліків виділяється недосконалий розпорядок роботи та відпочинку. Багато працівників скаржилися на те, що їм не вистачає обіднього часу на відпочинок, так як немає чітко визначеного і обумовленого

часового проміжку для цього. Багато співробітників в силу своїх моральних якостей не хочуть зловживати довірою і лояльністю керівництва і, таким чином, самі обмежують себе в нормованій перерві. Це питання вдалося обговорити з керівництвом, яке пішло на зустріч і встановило тимчасові рамки для обіду та 10-15 хвилинні перерви кожні 1,5 – 2 години.

Варто б ще відзначити взаємозв'язок між тестуванням на тривожність і сьогоdnішньою ситуацією в світі. Багато випробовуваних дійсно відчують себе гірше в психоемоційному плані. Сюди входять страхи про власне здоров'я, здоров'я і життя близьких та знайомих, відзначається також велика кількість негативу з боку соціальних мереж, преси та телебачення, невизначеність в житті, страх непередбачених матеріальних втрат, невідомість, відсутність позитивних прогнозів і прогнозів як таких. Більшість досі відчуває пригнічений стан після виходу на карантин і побоюється повторення ситуації. Для того, щоб трохи розрядити атмосферу в колективі і налаштувати співробітників на позитивний лад, спільно з керівництвом було прийнято рішення провести кілька тренінгових занять.

Ефективність менеджера з персоналу безпосередньо залежить від того, в якому колективі він працює, тому що:

- Працюючи в дружньому колективі людина не витрачає час суперництво, сварки, плітки, а займається своєю роботою.
- У колективах де присутнє взаєморозуміння, підтримка та взаємодопомога набагато швидше й ефективніше відбувається робочий процес.
- У сприятливій психологічній атмосфері людина прагне працювати, вона вмотивована до праці, йде на роботу з задоволенням і має намір викластись на сто відсотків.
- Робітники відчувають себе командою, а не суперниками. Тому нікому не хочеться підвести колег і всі завдання виконуються сумлінно та в строк.

Оскільки у констатувальному дослідженні не було виявлено серйозних проблем у загальному настрої колективу, було прийнято рішення провести їх не як корекційні тренінги, а як групу тренінгових занять, спрямованих на підвищення рівня уважності та інших необхідних якостей менеджера з клієнтами, зокрема вправи з тімблдіingu, для того щоб ще більше згуртувати команду.

Висновки до третього розділу.

1. Аналіз результатів дослідження ефективності менеджера з клієнтами в поліграфічній організації не вказав на значимі недоліки в наявному психологічному кліматі робочої групи. Зокрема, взаємовідносини з урахуванням домінуючого типу особистостей, що складають робочий колектив, є комфортними. За характерологічними особливостями і особливостями нервової системи співробітники є сумісними для спільної командної роботи.

2. Особливості нервової системи та характерологічні особливості у цілому задовольняють вимоги щодо професійних якостей особистості менеджера. Втім, виявлені рівні розвитку уваги менеджерів можуть ускладнювати виконання ними професійних обов'язків щодо ведення замовлень клієнтів. На пониженні рівня уважності відбиваються особливості сьогодення, які сприяють підвищенню рівня тривожності та пониженню збудливості особистості.

3. Основуючись на розробленій моделі ефективності менеджера з клієнтами та з урахуванням результатів проведеного емпіричного дослідження, розроблено серію тренінгових занять, яка спрямована на підвищення позитивного настрою на професійну діяльність та розвиток процесів уваги. Реалізація занять та обробка результатів отриманих до формувального етапу дослідження та після підтвердили ефективність моделі дослідження то, зокрема, розроблених тренінгових занять.

4. Проведене дослідження дозволило сформуванати психологічні рекомендації щодо ефективності роботи менеджерів з клієнтами у конкретній поліграфічній організації. Рекомендації враховано керівництвом, зокрема було прийнято рішення щодо систематичного проведення відповідних тренінгових занять та удосконалено розпорядок роботи та відпочинку. Урахування керівництвом рекомендацій позитивно позначилося на загальному настрої співробітників організації.

ВИСНОВКИ

У роботі представлено теоретичне узагальнення поглядів щодо дослідження ефективності роботи менеджера з клієнтами і розв'язання проблеми підвищення ефективності менеджера поліграфічної організації.

Проведене теоретико-емпіричне дослідження чинників ефективності роботи менеджера з клієнтами поліграфічної організації дало можливість дійти таких висновків.

1. Теоретичне дослідження психологічних особливостей успішності менеджера з клієнтами показало, що менеджери з клієнтами повинні володіти рядом якостей, які можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Їхня праця носить переважно розумово-творчий характер та досягає успіху поряд із володінням психологічною культурою, яка вміщує такі основні елементи як: пізнання себе, пізнання іншої людини, вміння спілкуватися з людьми і регулювати свою поведінку.

2. Ефективність діяльності менеджера забезпечується не тільки індивідуально-психологічними якостями, а й зовнішніми чинниками, зокрема особливостями психологічного клімату всієї організації. Позитивний вплив психологічного клімату робочої групи на ефективність менеджера з клієнтами забезпечується згуртованістю колективу та соціально-психологічною сумісністю його співробітників.

3. Специфіка діяльності менеджера з клієнтами в поліграфічній організації, основним завданням якої є ведення замовлень клієнтів впродовж усього періоду його виконання, потребує наявності не лише відповідних якостей менеджера, а й необхідних професійних знань процесу поліграфії та високих рівнів розвитку уваги.

4. Модель емпіричного дослідження ефективності менеджера з клієнтами включає вивчення особливостей взаємовідносин у робочій групі, характерологічні особливості менеджера, особливості нервової діяльності менеджерів з клієнтами, особливості уваги менеджера. Кожному із

визначених чинників підібрано психодіагностичні методики. Ефективність роботи менеджерів об'єктивно підтверджується кількістю закритих заявок у роботі з клієнтами.

5. Аналіз результатів емпіричного дослідження ефективності менеджера з клієнтами в конкретній поліграфічній організації не вказав на значимі недоліки в наявному психологічному кліматі робочої групи, за характерологічними особливостями і особливостями нервової системи співробітники є сумісними для спільної командної роботи. Особливості нервової системи та характерологічні особливості у цілому задовольняють вимоги щодо професійних якостей особистості менеджера. Втім, виявлені рівні розвитку уваги менеджерів можуть ускладнювати виконання ними професійних обов'язків щодо ведення замовлень клієнтів. Встановлено, що на пониженні рівня уважності відбиваються особливості сьогодення, які зумовлюють підвищення рівня тривожності.

6. Основуючись на розробленій моделі ефективності менеджера з клієнтами та з урахуванням результатів проведеного емпіричного дослідження, визначено найбільш ефективний шлях у конкретних умовах організації, в якій проводилося дослідження, підвищення ефективності менеджера з клієнтами. Таким шляхом є проведення серії тренінгових занять спрямованих на підвищення позитивного настрою на професійну діяльність та розвиток процесів уваги, а також внесення змін у робочий розпорядок діяльності менеджерів.

7. Ефективність розробленої й апробованої серії тренінгових занять підтверджено обробкою та аналізом результатів досліджуваних, отриманих до формувального етапу дослідження та після, що у свою чергу підтвердило ефективність моделі дослідження ефективності менеджерів з клієнтами поліграфічної організації.

8. Перспективи дослідження полягають у розробці моделей ефективності менеджерів з клієнтами організацій різних професійних спрямувань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулова Т. П. Психология менеджмента: учеб. пособие / Т.П. Абдулова. – М.: ЮНИТИ, 2003. – С. 154.
2. Андроннікова Е.А. Методи дослідження сприйняття, уваги і пам'яті: Керівництво для практичних психологів. / Е.А.Андроннікова, Е.В.Заїка. – Харків, 2011. – 161 с.
3. Аргайл, М. Психология счастья / М. Аргайл. – М.: Академия, 2003. – 272 с.
4. Баклицький І.О. Психологія праці: підручник / І.О. Баклицький. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 655 с.
5. Богатырева О. О. Психологические предпосылки карьерного роста / О.О. Богатырева // Вопросы психологии. – 2008. – №3. – С. 92–99.
6. Бодров В. А. Психология професійної придатності / В. А.Бодров. – М.: ПЕРСЭ, 2001. – 511 с.
7. Бондаренко А.Н. Факторы успеха менеджера в современных условиях / А.Н. Бондаренко // «Молодой вчений». – 2015. – № 2 (17). – С. 109-112.
8. Будзан Б.П. Менеджмент в Украине: современность и перспективы / Б.П. Будзан. – К.: Основы, 2009. – 349 с.
9. Бусыгина И.С. Модель профессиональной успешности менеджеров по продажам / И.С. Бусыгина, А.В.Корниенко // Вестник ЮУрГУ, серия «Психология». – 2014. – Том 7. – №1. – С. 28-33.
10. Виноградский М. Д., Организация труда менеджера: Учебное пособие / М. Д. Виноградский, О.М. Шканова – К: «КОНДОР». – 2008. – 518 с.
11. Головнева И.В. Психологические характеристики личности менеджера по работе с клиентами как детерминанты профессионального успеха / И.В. Головнева, О.И. Силка // Вісник Харківського національного університету: Серія “Психологія”. – 2012. – № 1032. – С. 10-13.
12. Денисюк С. Г. Гендерні аспекти формування іміджу політичного лідера / С. Г. Денисюк / Політичний менеджмент. – 2007. – № 2. – С. 106-113.

13. Дерманов И.Б. Личностная шкала проявлений тревоги (Дж.Тейлор, адаптация Т.А.Немчина) / И.Б. Дерманов // Диагностика эмоционально-нравственного развития; ред. и сост. И.Б.Дерманова. – СПб., 2002. – С.126-128.
14. Дзвинчук Д. И. Психологические основы эффективного управления: Учебное пособие / Д. И. Дзвинчук. – К.: ЗАО «Ничлава», 2009. – 280 с.
15. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посібник / Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. – Львів : «Новий світ – 2000», 2011. – 342 с.
16. Зыков О. О компетенциях специалиста отдела кадров / О. Зыков // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 2. – С. 78–83.
17. Крайнюк В. М. Психологія стресостійкості особистості: монографія / В. М. Крайнюк. – К.: Ніка-Центр, 2007. – 432 с.
18. Кудрявцев Т. В. Психологический анализ динамики профессионального самоопределения личности / Т. В. Кудрявцев, В. Ю Шегурова // Вопросы психологии. – 1983. – № 2. – С. 51–59.
19. Кулініч, І. О. Психологія управління: навч. посібник / І. О. Кулініч. – Київ : Знання, 2008. – 292 с.
20. Личностная шкала проявлений тревоги (Дж.Тейлор, адаптация Т.А.Немчина) / Диагностика эмоционально-нравственного развития : ред. и сост. И.Б.Дерманова. – СПб., 2002. – С.126-128.
21. Леонова А.Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса / А. Б. Леонова // Вестник МУ. Сер. Психология. – 2000. - № 3. – С.4–21.
22. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник / Г. В Ложкін., Н. І Пов'якель // – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 416 с.

23. Мазяр О.В. Психологія праці : модульний курс : навчальний посібник / О.В. Мазяр, В.В.Кириченко. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 190 с.
24. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко – К. : Каравела, 2005. – 496 с.
25. Мартинюк С. Р. Аналіз зумовленості стресостійкості її первинними характеристиками / С. Р. Мартинюк // Актуальні проблеми психології: зб.наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / за ред. С.Д.Максименка. – К.: Логос, 2007. – Т.7, вип. 10. – С. 178–183.
26. Менеджмент : підручник / під ред. В.Г. Антонова, Э.М. Короткова, М.Б. Жернаковой. – К. : КНОРУС, 2017. – 306 с.
27. Миронов Е.Е. Сборник психологических тестов. Часть I: Пособие / Сост. Е.Е.Миронова – Мн.: Женский институт ЭНВИЛА, 2005. – 155 с. (с. 7-11)
28. Налчаджян А.А. Психологическая адаптация: механизмы и стратегии / Альберт Агабекович Налчаджян. – М.: Эксмо, 2010. – 368 с.
29. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібник / Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініюк Г. Ф. – К. : ТОВ «УВПК "ЕксОб"», 2000. – 392 с.
30. Пастушок Т. О., Ступарик Г. В. Характеристики сучасного менеджера та проблеми які постають перед ним [Електронний ресурс] / Т. О. Пастушок, Г.В. Ступарик – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77973.doc.htm
31. Періг І.М. Практикум з психології : психодіагностичні методики для самопізнання / упорядник Періг І.М. – Тернопіль : СМП «Тайп», 2017. – 116 с.
32. Пірен М. І. Конфліктологія: Підручник / М. І. Пірен. – К.: МАУП, 2007 – 360 с.
33. Психологічна енциклопедія / Автор-упорядник О. М. Степанов. – К.: "Академвидав", 2006. – 424 с.

34. Психологічне забезпечення психічного і фізичного здоров'я : навч. посіб. / М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк, А. Ф. Косенко, Т. І. Кочергіна. – К. : Інкос, 2002. – 272 с..
35. Психологія реклами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.В. Зазимко, М.С. Корольчук, В.М. Корольчук та ін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 384 с.
36. Ракович Н.К. Практикум з психодіагностики особистості / Н.К. Ракович – Мн. : БДПУ, 2002. – 248с.
37. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебн. пособие / Д. Я. Райгородский – Самара : Издательский Дом «БАРХРАХ-М», 2002. – 672 с.
38. Сергеев С. И. Стресс в организациях социальной сферы: причины, профилактика, противодействие / С. И. Сергеев // Мир психологии. – 2002. - № 4. – С. 245 – 250.
39. Сердюк О. Д. Теория и практика менеджмента: Учебное пособие / О.Д. Сердюк. – К.: Професионал, 2009. – 432 с.
40. Силка О. И. Экспертный анализ профессионально важных качеств специалистов по продажам / О. И. Силка // Вісник Харківського Національного університету ім. В.Н. Каразіна : серія Психологія.– 2008. – №793. – С. 377–381.
41. Скибицкая Л. И. Организация труда менеджера : Учеб. пособие / Л.И. Скибицкая – М.: Центр учебной литературы, 2009. – 257 с.
42. Собчик, Л.Н. Методы психологической диагностики / Л.Н. Собчик. – Москва, 1990. – 416 с.
43. Стрес і його роль в житті людини. Адаптація і стрес // Психологічне забезпечення психічного і фізичного здоров'я. – К., 2002. – С. 227 – 260 с.
44. Твердохвалова Ю. Л. Специфика субъективного контроля личности и навыков постановки целей у представителей различных профессионально-статусных групп / Ю. Л. Твердохвалова // Личность в трудных жизненных

ситуациях как актуальное научное направление копинг-исследований в России : материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием – Омск: Омский гос. ун-т им. Ф.М. Достоевского [Ф-т психологии]. – 2009. – С. 106–111.

45. Фетискин Н. П. Диагностика «эмоционального интеллекта» (Н. Холл) / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов // Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. : Изд-во ин-та Психотерапии. – 2002. – С. 57–59.

46. Хаммер Я. С. Профессиональный успех и его детерминанты / Я.С. Хаммер // Вопросы психологии – 2008. – №4. – с.147–153.

47. Ходаківський Є. І. Психологія управління. Підручник. / Є.І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар.– К. : Центр учбової літератури, 2016. – 492 с.

48. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2011. – 445 с.

49. Шегда А. В. Основы менеджмента / Учебное пособие / А. В. Шегда – Киев: Общество «Знания», КОО, 1998. – 512 с.

50. Щёкин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. Часть первая. Как делать карьеру / Научно-практическое пособие / Г. В. Щёкин – К. : МАУП, 1999. – 400 с.

51. Яблонский С. А. Психология лидерства / С. А. Яблонский / К. : Высшая школа. – 2004. – 384 с.

Додаток А

Індивідуальні результати дослідження менеджерів з клієнтами на констатувальному етапі

№ з/п	Домінуючий тип	Збудливість	Гальмування	Рухливість	Тривог	Тип акцентуації	Вибірковість уваги	Переплетені лінії	Ранг ефективності
1	Доброзичливий	40	34	42	17	Екзальтований	15	10	3
2	Авторитарний	34	54	46	22	Циклотимний	20	14	2
3	Егоїстичний	54	56	42	3	Дистимний	21	12	2
4	Доброзичливий	44	52	48	14	Емотивний	15	8	3
5	Егоїстичний	64	66	72	2	Емотивний	18	20	1
6	Альтруїстичний	62	62	54	13	Гіпертимний	19	19	1
7	Авторитарний	62	66	52	5	Циклотимний	19	8	3
8	Підпорядковується	36	68	58	13	Застрягаючий	11	7	3
9	Альтруїстичний	54	50	56	14	Педантичний	14	14	3
10	Альтруїстичний	54	15	42	25	Емотивний	20	16	2
11	Доброзичливий	60	68	48	3	Педантичний	22	12	2
12	Підозрілий	40	48	58	21	Емотивний	24	10	3
13	Підозрілий	64	48	70	12	Емотивний	23	22	1
14	Альтруїстичний	44	60	60	13	Педантичний	11	5	4

	тичний					чний			
15	Авторитарний	52	54	66	16	Емотивний	16	24	1
16	Авторитарний	46	36	68	13	Гіпертимний	11	11	3
17	Авторитарний	78	78	76	3	Застражючий	12	15	3
18	Альтруїстичний	78	68	62	3	Екзальтований	20	16	1
19	домінування відсутнє	36	40	46	19	Застражючий	21	10	2
20	Авторитарний	50	48	42	17	Збудливий	14	9	3
21	Авторитарний	62	56	54	16	Демонстративний	14	18	2
22	Підозрілий	52	54	54	31	Застражючий	16	18	2
23	Альтруїстичний	36	60	52	7	Емотивний	10	15	3
24	Доброзичливий	56	68	56	9	Педантичний	12	5	4
25	Доброзичливий	70	68	76	15	Гіпертимний	22	21	1
26	Авторитарний	55	40	65	2	Гіпертимний	12	7	3
27	Альтруїстичний	60	54	50	22	Гіпертимний	18	13	2
28	Доброзичливий	40	60	52	7	Тривожний	19	16	2
29	Альтруїстичний	58	48	44	9	Гіпертимний	22	22	1
30	Альтруїстичний	38	46	56	14	Емотивний	7	9	4

Додаток Б

Завдання для тренінгових занять

1. Завдання для на підвищення стрессостійкості.

1) *Намалювати стрес.*

Особливо підходить в ситуаціях, коли назрів конфлікт між відділами або конкретними співробітниками. Як правило, після наради, збори негативні емоції не відступають.

У такій ситуації корпоративному психолога, HR або одному з керівників можна влаштувати п'ятихвилинку з малюванням. Завдання просте: кожен малює свій стрес. На цей рахунок краще заздалегідь заpastися кольоровими олівцями або фломастерами, тому що колір допомагає точніше виразити емоційний стан.

У кого-то виходять конкретні образи, наприклад, кабани, ведмеді, у більшості - абстрактні малюнки з хаотичними лініями, гострими кутами. Вправа вважається завершеним, коли в кінці людина рве, викидає цей малюнок або навпаки допрацьовує його, робить «симпатичним». Але на останню варіацію потрібно більше часу.

Це безпечний метод, що дозволяє кожному виплеснути основний негатив на папір, практично ментально знизивши напругу. На таку вправу досить 10-15 хвилин.

Його можна проводити і в розгорнутій формі, наприклад, як командне завдання або з використання більш різноманітного інвентарю в рамках тренінгу з командоутворення або іншого колективного навчання.

2) *Ланцюжок.*

Для вправи потрібен фліпчат, дошка або ватман. Кожного колегу по черзі просять написати, які якості в людях, вчинки чи події його дратують, дратують найбільше.

Людина пише слово і промовляє його вголос, природно, без вказівки на особистості колег (якщо це відноситься до когось конкретного). Наступний закреслює це слово густо пише ще одне.

Той, хто йде слідом закреслює це слово і пише свої. І так по ланцюжку - поки негативні слова не закінчаться. Так люди скидають негатив і одночасно залучаються в командну роботу.

3) *Зарядка.*

Чи включається бадьора (але не агресивна музика) і співробітникам пропонується зробити легку зарядку. Ключове тут-легені вправи. В іншому випадку активна інтервальна тренування може викликати підвищення тиску і провокувати інші неприємні симптоми.

Основний ефект тут - перемикання уваги.

4) Оптимісти.

Після того, як сталася негативна ситуація, від якої співробітники ще не встигли відійти, наприклад, конфлікт, пропонується провести міні-мозковий штурм. По черзі люди називають позитивні сторони цього явища.

Наприклад, великий клієнт написав скаргу - значить, буде привід негайно поліпшити роботу логістики. Начальники відділів продажів і інженерної служби не можуть домовитися з приводу регламенту - зате ми побачили, які вони яскраві й емоційні люди. Тут не так важлива змістовна частина. Головне - загальний позитивний настрій. Як відомо під слова, вираз обличчя «підлаштовується» і наш внутрішній стан.

2. Завдання на підвищення мотивації

Вправа 1. Знайомство. Гра “Снігова куля”. Перший учасник називає своє ім'я і дає собі характеристику двома-трьома фразами. Наприклад, “Я-Оля, я весела і товариська, хочу пізнавати себе.” Наступний учасник продовжує: “Це – Оля, вона весела і товариська, хоче пізнавати себе, а я – Максим, я мрію ...” Так кожний наступний учасник повторює все про попередніх і розповідає про себе. Гра знайомить учасників поміж собою, активізує прагнення до спілкування, знімає напругу, підвищує зацікавленість.

Вправа 2. Активізація уяви.

Мета: використання позитивних емоцій, які пов'язані з успіхами в минулому та майбутньому для формування нових взаємин.

1. Учасникам пропонується: “Згадайте випадок із свого життя, коли ви переживали значний успіх. Заплющіть очі і уявіть собі це яскраво. Створіть картинку в уяві. Зверніть увагу на розмір, точність і якість цієї картини, на ті рухи, звуки, переживання, які створюють чи супроводжують її. Згадайте і відчуйте ті позитивні емоції та переживання, що володіли вами в цей час. Відчуйте зараз той стан вашого успіху. Поділіться своїм успіхом з нами і розкажіть, що ви відчували і відчуваєте зараз.

2. Дайте волю своїй уяві і фантазії: на аркуші паперу напишіть список своїх найбільших бажань, успіхів, яких ви б хотіли досягти через 10 років (наприклад: я б хотів стати президентом, я хочу полетіти у космос, я хочу бути учасником міжнародного комп'ютерного конкурсу). Через декілька хвилин ведучий просить прочитати ці бажання у стверджувальній формі, начебто це вже сталося (наприклад: я став президентом, я злітав у космос, я став учасником міжнародного комп'ютерного конкурсу). Розкажіть, що ви відчуваєте.

3. Далі поміркуйте про мету, яку ви прагнете досягти незабаром, протягом навчання у школі, після її закінчення. Прокрутіть у своїй уяві можливі етапи досягнення цієї мети, спробуйте уявити, що вам для цього потрібно зробити. Запишіть це у свій зошит. Кінцевий результат досягнення своєї мети оточіть ореолом успіху, радості, щастя.

Вправа 3. Позитивний психологічний настрій. Звучить легка приємна музика. Разом з ведучим учасники повторюють вголос або про себе текст настрою:

“Тут і зараз: Я буду піклуватися про свій душевний стан. Я буду навчатися керувати своїми емоціями.

Тут і зараз: Я буду уважнішим до інших людей. Я буду уявляти себе на місці іншої людини і бажати їй того, що і собі.

Тут і зараз: Я буду без упередження відноситися до оточуючих.

Тут і зараз: Кожну хвилину, кожною клітинкою свого тіла я буду розвивати любов до усього: до Землі, до Неба, до Сонця, Зірок, до усього живого. Я спробую зрозуміти суцільну райдугу думок і почуттів у моїй душі, у серці, у розумі. Я сконцентруюсь і спробую почути голос свого доброго серця.

Тут і зараз: Я усвідомлюю, що світ, який мене оточує, наповнений любов'ю, світлом і теплом. Мені нічого боятися. Навколо мене позитивно настроєні люди. Я живу в любові і згоді. Мені спокійно і радісно.

Тут і зараз: Я відчуваю себе щасливою людиною!”

3. Завдання на розвиток позитивного мислення

1. Притча «Сад». Якось король пішов в свій сад і виявив зів'ялі і вмираючі дерева, чагарники і квіти. Дуб сказав, що він помирає тому, що не такий високий, як сосна. Обернувшись до сосни, король виявив, що вона гине від того, що не може дати виноград. А виноградник вмирає тому, що не може цвісти так само прекрасно, як троянда.

І король знайшов лише одну квітку, братки, квітучий і свіжий як завжди. Йому було цікаво дізнатися, чому так відбувається. Квітка відповів:

- Я прийняв як само собою зрозуміле, що коли ти посадив мене, то хотів саме братки. Якби ти захотів бачити в саду дуб, виноградник або троянду, ти б посадив їх. А я - якщо я не можу бути нічим іншим, крім того, чим є, - я буду намагатися бути цим якнайкраще.

Ви тут тому, що існування потребує вас такому, яким ви є. Інакше тут був би хтось інший.

2. Вправа «Подяка» Вчіться подяки. Подяка - колосальний ресурс для вашої свідомості. Дякувати треба за все - навіть за біль і невдачі. Адже саме завдяки їм ми стаємо сильнішими і набуваємо новий досвід. Знаходьте позитивні моменти і зверніть увагу на те, що є в вас і вашого життя, а не на те, чого не вистачає. Кожен день аналізуйте своє життя, знаходите в ній п'ять позитивних сторін і записуйте їх.

Мета: розвиток уміння усвідомлювати актуальне емоційний стан, настроїв і аналіз позитивних висловлювань.

Наприклад. Дякую, що ви сьогодні зібралися .. Дякую, мені необхідно тут було бути, тому що ... Дякую, що я сьогодні працюю тут, тому що ..

3. Вправа «+5». Для того, щоб рухатися далі, необхідно пробачити всіх, хто заподіяв вам біль, зосередитися на теперішньому моменті, побачивши в ньому плюси. Суть цієї вправи в наступному: наші думки завжди мають відображення в реальному світі, а значить, якщо ви вважаєте, що не впораєтеся, або ви некрасиві, що не розумні і т.п. - то так і буде. Помічайте все ваші думки, які мають негативне забарвлення і прагнете замінити їх на позитивні. Думати про себе необхідно в такому ключі: я зможу, я гарний (а), я здатний і т.п. Продовжуйте до тих пір, поки позитивні установки не ввійдуть у звичку. Зробіть ревізію всіх негативних якостей, які займають ваш розум. Для кожного негативного якості потрібно знайти 5 вигод, 5 позитивних сторін його.

4. Вправа «Букет». Мета: згуртування групи, формування взаєморозуміння. Учасники хаотично складають букет з квітів, обраних в попередніх вправах. За командою ведучого вони утворюють букет і придумують йому назву, називають чому він оригінальний.

5. Вправа «Свіжі думки» (арттерапія).

Ділимо лист на дві половини. Рукою малюємо зів'ялий букет квітів на лівій половині листа. Закриваємо очі, представляємо, що символізує для нас цей букет. Чи не відкриваючи очей, представляємо, що купаємося в чистій воді (плаваємо в річці, стоїмо під душем і т.п.). Відкриваємо очі, на правій стороні аркуша рукою малюємо оживий букет, оновлений водою, оновлений.

Свіжа вода освіжає квіти, свіжі думки - наше життя. Робимо висновок для себе - що в нас самих потребує оновлення. Рука (нетренована) пов'язана з душею, з серцем, виводить назовні несвідоме.

6. Вправа «Хто я?». Суть цієї вправи дуже проста:

- знайдіть позитивних 5 якостей, які вас об'єднують з вашим вибором квітки. Назвіть їх. На кожному з восьми листочків пишемо відповідь на питання: «Хто я?». Маємо в своєму розпорядженні їх зверху вниз - від найважливіших до другорядних. Психолог дає по одній хвилині, щоб учасники, дивлячись на кожен листочок, починаючи знизу, поміркували, ніж для них є дана частина їх особистості і що сталося б, якби вони її втратили. Якщо після цього виникло бажання перекласти листочки, то перекладаємо. Чому поміняли?

4. Вправи для тимблдіingu

1. Зняття напруги

Завдання: ведучий ставить рахунок за кількістю учасників. Говорити необхідно по черзі, але не змовляючись.

Правила:

- якщо обидва члени команди називають цифру разом, гра починається спочатку;
- розмовляти заборонено;
- допустимо використання міміки, жестів.
- завдання ускладнюється - всіх учасників просять грати з закритими очима.

2. Встановлення контакту

Завдання: Ведучий обирає пісню, слова якої знають усі учасники тренінгу. Кожен учасник по черзі говорить наступне слово в пісні в слід за попереднім учасником за годинниковою або проти годинникової стрілки. У разі збою або помилки в слові одного з учасників, гра починається спочатку.

3. Побудова колективу

Завдання: всі учасники будуються в коло, закривають очі. Слід побудуватися в будь-яку задану фігуру (квадрат, трикутник та інші).

Результат: як правило, виконання завдання супроводжується метушнюю і спорами. Це відбувається до тих пір, поки не буде виявлено лідера гри, який розставить учасників. Після того як завдання буде виконано, співробітники повинні відповісти на питання, чи впевнені вони в тому, що фігура рівна. Відкривати очі не можна до тих пір, поки вся команда не буде переконана в перемозі. Після закінчення гри влаштовується обговорення, головна мета якого з'ясувати варіанти більш швидкого і якісного проходження випробування.

4: Побудова комунікації в групі

Завдання: Учасники розсаджуються в коло. Ведучий підходить до одного з учасників і передає уявний предмет в руки учаснику (жестом) і повідомляє напрямом передачі (за годинниковою стрілкою або проти). Кожен учасник повинен передати предмет наступного гравця. За сигналом ведучого «Стоп. У кого зараз предмет?» учасник повинен підняти руку. Як предмет не можна використовувати фізичний предмет, тільки уявна передача.

Приклад: У перший раунд провідний запускає один предмет «кішка» за годинниковою стрілкою. За сигналом «стоп», руку піднімає учасник у якого «кішка». На першому колі проблем не виникає. І ведучий засвідчується, що всі зрозуміли правила.

Два предмети. Починається з запуску двох предметів (кішка і щеня) в різних напрямках і від різних учасників. Найцікавіше починається, коли ведучий запускає кілька предметів в різних напрямках і від різних учасників. У момент, коли предмети зустрічаються в одного гравця, починається плутанина, що кому передав і вірно. Після сигналу «стоп» в більшості випадків, гравці не можуть достовірно повідомити, у кого який предмет.

Вузким місцем виявляється учасник, до якого предмети приходять з різних сторін і він повинен правильно їх роздати сусідам праворуч і ліворуч. Між раундами ведучий дає час на обговорення групою взаємодії по передачі, використання інших способів комунікації, щоб не втрачати предмети. І гра починається заново, з поступовим додаванням кількості предметів.

Результат: Як правило гра супроводжується сміхом і гумором. У перервах між раундами учасники бурхливо обговорюють, яким чином їм взаємодіяти, щоб не втрачати черговість передачі і предмети. Ведучий оцінює залученість учасників у вирішенні проблеми і виявляє лідерів в групі.

По закінченню ведучий опитує учасників про гру, складнощі і як ви їх вирішували.

5: Підвищення довіри

Завдання: учасники діляться на команди по 5-6 чоловік. Кожен їх групи повинен відвернутися і впасти на руки колегам. Правила:

- члени команди повинні утримати падаючу людини;
- при падінні необхідно схрестити руки на грудях, щоб нікого не вдарити;
- ловити колегу слід не на долоні, а передпліччя, тримаючись за зап'ястя один одного зчепленими руками.

Можна впасти з висоти (наприклад, зі стільця) або просто відкинутися назад. Вправа викликає безліч емоцій і вражень, якими по завершенні гри діляться всі учасники.

Після проведення тренінгу колеги обговорюють спостереження і стратегії виконання завдань, оцінюють свою і чужу роботу в колективі. Під час процесу кожен має право відмовитися від участі в грі, заявивши про це всій команді.

6: Близьке знайомство

Завдання: колеги встають в ряд по зростанню. За командою ведучого всі перебудовуються в заданому порядку. Рухи здійснюються мовчки.

Перестановка відбувається за такими параметрами:

- за першою літерою імені, прізвища або по батькові (в алфавітному порядку);
- за кольором волосся (від світлого відтінку до більш темного);
- по місяцю народження;
- за віком.

Результат: члени команди вчаться взаємодії і розуміння, більше дізнаються один про одного. Співробітники знаходять схожі риси з колегами, що сприяє розвитку особистої симпатії.

7: Спільна справа

Завдання: всі учасники тренінгу діляться по двоє і беруться за руки з партнером. Вільними руками (у одного з пари це ліва рука, а в іншого - права) необхідно упакувати подарунки: обернути папером, зав'язати бант. Конкурс на швидкість і якість виконання.

Результат: для перемоги в грі партнери повинні розуміти один одного з півслова, жесту, погляду. Змагальний дух покращує відносини і сприяє згуртуванню команди.

8: Творчий підхід

Завдання: організатор заздалегідь готує необхідні атрибути - ватмани, картинки, наклейки, шматочки тканини та інші предмети, які можуть використовуватися для декору картини. Всі учасники тренінгу збираються навколо столу і створюють загальну роботу на задану тему («Дружний колектив», «Один за всіх ...», «Трудові будні»).

Результат: спільна творчість допомагає згуртуватися, реалізувати свій творчий хист, продемонструвати колегам вміння і таланти. Учасникам необхідно прислухатися один до одного, шукати компромісні рішення для створення цілісної та гармонійної картини.

Під час тренінгів співробітники повинні шанобливо ставитися до всіх членів групи. Неприпустимо перебивати і ображати колег, висміювати чужу думку, згадувати про учасників в третій особі.

5. Вправи для розвитку уваги

Вправа 1

Подивіться на незнайому картинку протягом 3-4 сек. Перерахуйте деталі (предмети), які запам'яталися.

ключ:

запам'ятали менше 5 деталей - погано;

запам'ятали від 5 до 9 деталей - добре;

запам'ятали більше 9 деталей – відмінно

Вправа 2

Назвіть кількість груп з трьох послідовних цифр, які в сумі дають 15:

489561348526419569724

Вправа 3

Скільки цифр одночасно діляться на 3 і на 2:

33; 74; 56; 66; 18

Вправа 4

1. Поставте будильник перед телевизором під час будь-якої цікавої програми.
2. Протягом 2-х хвилин утримуйте увагу тільки на секундній стрілці, не відволікаючись на ТБ-передачу.

Вправа 5

1. Візьміть два фломастера.
2. Спробуйте малювати одночасно обома руками. Причому одночасно починаючи і закінчуючи. Однією рукою - коло, другою - трикутник. Коло повинно бути по можливості з рівною окружністю, а трикутник - з гострими кінчиками кутів.
3. Тепер спробуйте намалювати за 1 хв. максимум кіл і трикутників.
4. Система оцінювання:
менше 5 - погано;
5-7-середня;
8-10 - добре;
більше 10 - відмінно.

Вправа 6

1. Намалюйте одночасно коло і трикутник двома різними пальцями однієї руки.
2. Придумайте, як закріпити фломастери, потренуйтеся.
3. Скільки ви намалюєте кіл і трикутників таким чином за 5 хвилин?
4. Оцініть себе:
жодного - погано;
1-3 - непогано;
4-5 - добре;

більше 5 - відмінно.

Вправа 7

Тепер малюйте так само, але різні цифри: 1 і 2, або 2 і 3, або 3 і 4 і т. Д.

Вправа 8

1. Перед собою поставте який-небудь предмет.
2. Спокійно і уважно дивіться на нього кілька хвилин.
3. Закрийте очі і згадайте річ у всіх деталях.
4. Відкрийте очі і знайдіть «пропущені» деталі.
5. Закрийте очі.
6. Повторюйте так до тих пір, поки не будете в змозі абсолютно точно відтворити предмет у своїй пам'яті.

Вправа 9

1. Сховайте використану в попередній вправі річ.
2. Намалюйте її у всіх деталях.
3. Порівняйте оригінал з малюнком.

Вправа 10

1. Сьогодні перед сном згадайте всі обличчя і предмети, з якими стикалися за день.
2. Пригадайте слова, звернені до вас протягом минулого дня. Дослівно повторіть те, що було сказано.
3. Відновіть в пам'яті останню нараду, лекцію і т. П. Згадайте мови, манери і жести ораторів, проаналізуйте їх.
4. Дайте оцінку своєї спостережливості і пам'яті.

Вправа 11

«Симультане» означає «миттєве»: за одну мить, за один короткий спалах світла наш мозок здатний сприйняти (побачити, зрозуміти, обробити) величезний обсяг інформації. Як цього добитися? Тренуваннями.

Киньте короткий погляд на яскраво освітлену сторінку з метою побачити і пізнати якомога більший обсяг інформації. Тренуйтеся і порівнюйте результати подальших спроб.

Вправа 12

1. Покладіть на стіл сім різних предметів, накрийте їх чим-небудь.
2. Зніміть покривало, порахуйте повільно до десяти, знову накрийте предмети і опишіть предмети на папері найповніше.
3. Збільшуйте кількість предметів.

Вправа 13

1. Зайдіть в незнайому кімнату.
2. Швидко огляньте обстановку і «сфотографуйте» в розумі якомога більшу кількість характерних рис і предметів.
3. Вийдіть і запишіть все, що бачили. Порівняйте записане з оригіналом.

Вправа 14

1. Уявіть, що вивчаєте зображення, наприклад, автомобіля, що рухається.
2. Викличте при цьому характерні звукові відчуття.
3. Робіть це завжди, коли потрібно щось ґрунтовно запам'ятати.

Вправа 15

1. Візьміть будь-який вірш.
2. Виділіть в ньому фрази.

3. До кожного речення поставте кілька питань. Робіть це щоразу, коли вам потрібно щось добре запам'ятати.

Вправа 16

1. Визначте собі маршрут руху від пункту А до пункту Б.
2. Пройдіть пішки цей шлях, помічаючи всі яскраві прикмети.
3. Складіть карту незвичайних прикмет.

Вправа 17

Поспостерігайте одночасно за кількома об'єктами відразу, однаково добре сприймаючи кожен з них, при цьому концентруйте увагу на тому предметі, який ви виберете головним.

Вправа 18

Станіславський весь простір уваги розділив на три кола:
великий - майже весь видимий і сприймається простір (в театрі - весь зал для глядачів);

середній - коло безпосереднього спілкування і орієнтування (в театрі - сцена з акторами);

малий - сама людина і найближчим простір (в театрі - сам артист і найближчим простір, в якому він грає роль).

Додамо четверте коло: внутрішній психологічний простір людини.

1. Уявіть, що у вас в голові знаходиться потужний прожектор.
2. Виберіть точку в великому колі і точку на кордоні малого і внутрішнього.
3. Здійсніть «помахи» променя «прожектора» від однієї точки до іншої і назад. При цьому гранично чітко «впиваючись» променем в обрані точки.