

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра Психології**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Психологічні аспекти управлінської діяльності керівників організації**

Студентки 4 курсу 7 групи  
спеціальності 053 Психологія  
спеціалізації Практична психологія

Пілоян Каріна  
Олександрівна

Науковий керівник:  
Кандидат психологічних наук

Скрипкін Олег  
Григорович

Керівник освітньо-професійної програми:  
Кандидат психологічних наук, доцент

Овдієнко Ірина  
Михайлівна

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

Зміст.....	2
Вступ.....	3-6
Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження управлінської діяльності керівників в організації.....	7-26
1.1. Проблема управлінської діяльності як об'єкт наукового дослідження.....	7-11
1.2. Психологічні типи керівників та стилі керівництва.....	11-20
1.3. Специфіка мотивації співробітників в організації.....	20-25
Висновки до розділу 1.....	25-26
Розділ 2. Організація та методи дослідження.....	27-34
2.1. Організація дослідження та характеристика вибірки.....	27-28
2.2. Обґрунтування методів дослідження.....	29-34
Висновки до розділу 2.....	34
Розділ 3. Емпіричне дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності керівників в організації.....	35-65
3.1. Аналіз результатів дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності керівників в організації.....	35-43
3.2. Програма розвитку управлінської діяльності керівників.....	44-53
3.3. Оцінка ефективності програми.....	53-59
Висновки до розділу 3.....	60
Висновки.....	61-63
Список використаної літератури.....	64-69

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Психологія управління займає важливе місце серед дисциплін, що вивчають суспільство й суспільні відносини. Її головна мета полягає у поєднанні знань про психологічний аспект управлінських рішень.

Незважаючи на заходи, спрямовані на раціоналізацію управлінської діяльності, успіх не завжди досягається, оскільки не враховуються індивідуальні особливості керівників та підлеглих, а також психологічний аспект їхнього ставлення до роботи та до самих себе. Саме психологія управління дозволяє вивчати та враховувати ці проблеми у процесі управлінської діяльності.

Лідер, що виступає у ролі керівника на всіх рівнях системи управління, визначає напрямок та ефективність діяльності посадових осіб, здійснює підбір кадрів та створює психологічний клімат. Врахування психологічних аспектів є невід'ємною складовою управлінської роботи лідера.

Основою діяльності керівника є його стиль управління, який характеризується наявністю та використанням вираженої системи засобів, прийомів і методів прийняття рішень для впливу на своїх підлеглих та координації їхніх дій.

У сучасній профорієнтації, психології праці, інженерній психології означені і вирішуються проблеми, пов'язані з успішністю керівної діяльності людини в професійній галузі. Успіх керівників будь-якої сфери залежить від здатності особистості керувати власною активністю та активністю підлеглих, спрямовувати її в конструктивне русло. Людина, яка психологічно і професійно готова до керівної діяльності, що володіє яскраво вираженою мотивацією на успіх, здатна до саморегуляції психічних станів, вважається успішною. Важливим є і той факт, що успіх досягається за рахунок своєчасної реалізації лідерських можливостей.

**Огляд літератури.** Дослідження у сфері психології управління здійснювали О. Брюховецька, І. Герчикова, Л. Карамушка, П. Лушин, А. Урбанович, Л. Орбан-Лембрик та ін. Професійні особливості керівників вивчалися у значній кількості психологічних досліджень, зокрема було описано творчий потенціал керівників (С. Максименко, І. Семенов, С. Степанов, О. Філь, О. Чебикін); індивідуальний стиль діяльності та управлінська позиція (А. Журавльов, Л. Карамушка, А. Кітов, В. Корольчук, О. Сафін, А. Філіппов та ін.). Психолого-педагогічними дослідженнями, що присвячені проблемі підвищення якості керівної діяльності, займалися Г.К. Ашин, І.В. Вернудіна, В.Ю. Вінков, О.С. Голентовська, О.М. Дудіна, Ю.М. Ільїна, О.В. Костюченко, А.В. Кушнарєнко, В.В. Левченко та ін. За результатом досліджень було встановлено, що фундаментальною умовою професійного розвитку керівника в організації є високий рівень його професійної самосвідомості.

Разом з тим, слід зазначити, що психологічні передумови ефективності керівників в організаціях, психологічний портрет ефективного керівника в існуючих дослідженнях залишаються недостатньо систематизованими і узагальненими. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення аналізу та організації спеціальних досліджень, спрямованих на вивчення психологічного портрета ефективного керівника та виявлення психологічних передумов успішної діяльності керівників в організації.

**Мета дослідження:** розробка та апробація програми розвитку управлінських якостей керівників організацій.

Поставлена мета передбачає необхідність вирішення таких **завдань дослідження:**

1. Розглянути проблему управлінської діяльності як об'єкт наукового дослідження;
2. Виділити психологічні типи керівників та стилі керівництва;
3. Охарактеризувати специфіку мотивації співробітників в організації;

4. Здійснити опис організації дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності керівників та характеристику вибірки;
5. Обґрунтувати методи дослідження;
6. Проаналізувати результати дослідження психологічних аспектів управлінських якостей керівників організацій;
7. Розробити та апробувати програму розвитку управлінських якостей керівників організацій;
8. Оцінити ефективність програми розвитку управлінських якостей керівників організацій.

**Об'єкт дослідження:** управлінська діяльність як психологічний феномен.

**Предмет дослідження:** психологічні чинники, що впливають на якість управлінської діяльності керівників організацій.

**Методи дослідження:**

теоретичні: аналіз, систематизація та узагальнення;

емпіричні: опитування, використання психодіагностичних методів дослідження; якісний та кількісний аналіз результатів;

математичні методи обробки отриманих даних.

У дослідженні були використані такі психодіагностичні методики:

1. Багатофакторний опитувальник лідерства Б. Басса.
2. П'ятифакторний особистісний опитувальник Р. МакКрае, П. Коста.
3. Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема

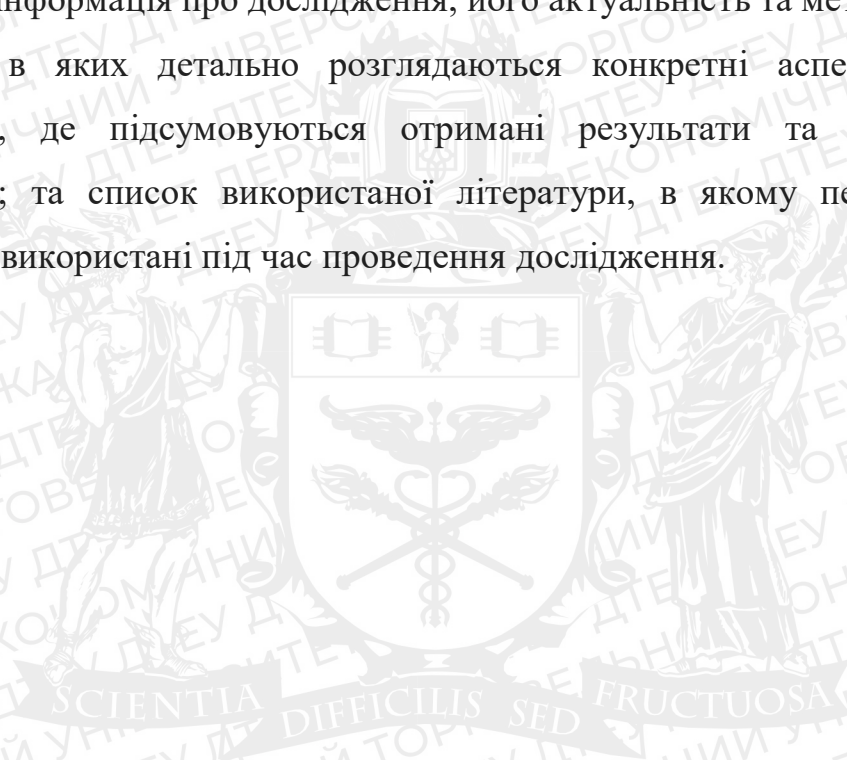
Участь у дослідженні взяли 4 директори, 2 з яких є власниками бізнесу, і 10 співробітників туристичної організації ТОВ «ДАВклуб».

**Наукова новизна дослідження** зумовлена розробкою інноваційних підходів до вдосконалення механізмів управлінської діяльності керівників організації.

**Теоретична значущість дослідження** полягає в узагальненні наявних відомостей стосовно психологічних аспектів управлінської діяльності керівників організації та розробці новітніх підходів до її вдосконалення.

**Практичне значення** даного дослідження полягає у можливості використання його результатів у подальших роботах, що присвячені схожим проблемам. Отримані висновки та матеріали можуть бути корисними для вдосконалення практики та наукових досліджень у цій області.

**Структура дослідження** визначається його метою та завданнями. Дослідження складається з таких основних розділів: вступ, де розкривається загальна інформація про дослідження, його актуальність та мету; наступні три розділи, в яких детально розглядаються конкретні аспекти проблеми; висновки, де підсумовуються отримані результати та формулюються висновки; та список використаної літератури, в якому перераховуються джерела, використані під час проведення дослідження.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Проблема управлінської діяльності як об'єкт наукового дослідження

Управління в різних сферах суспільного життя має свої особливості, і вивчення управлінського процесу вимагає індивідуального підходу, що становить предмет окремого наукового дослідження.

Управлінська діяльність охоплює свідомо спрямовану людську діяльність, яка спрямована на ефективне функціонування, досягнення цілей, вирішення завдань та виконання функцій. Управління включає в себе елементи управління, праці, людини та природи, і відіграє провідну роль серед інших видів діяльності. Вплив здійснюється не тільки на саму систему управління, але й на процес його здійснення [4].

Управлінська праця включає планомірну діяльність управлінського персоналу, спрямовану на організацію, регулювання, мотивацію та контроль роботи співробітників організації. Вміст управлінської праці залежить від об'єкта управління і визначається структурою виробничих процесів, методами праці, технічним забезпеченням та взаєминами, що виникають під час виконання управлінських функцій.

Управлінська праця представляє собою цілеспрямовану діяльність, яку здійснюють працівники управлінського персоналу з метою організації, регулювання, мотивації і контролю роботи співробітників у рамках організації [2].

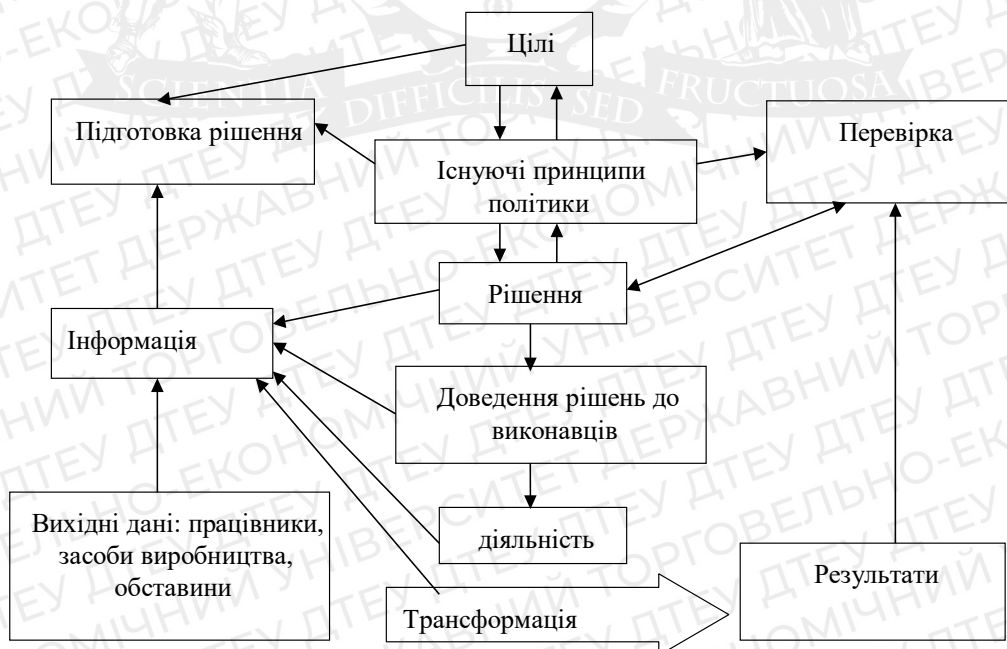
Сутність управлінської праці залежить від її об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, методами праці, технічними засобами і взаємодіями, що виникають під час виконання управлінських функцій.

У сучасних умовах господарювання праця управлінського персоналу відрізняється за наявністю інтелектуальної діяльності, високою

інтенсивністю, інформаційним навантаженням, що потребує значних зусиль для пошуку, аналізу, систематизації та узагальнення інформації. Це вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікації, розвитку відповідальності, прояву рішучості, ініціативи та творчої активності, при строгому регламентуванні робочого часу [12].

Особливість роботи керівників полягає в тому, що вони не мають прямого впливу на матеріальні об'єкти праці і не створюють конкретних матеріальних цінностей. Замість цього, їхнє завдання включає управління виробництвом, включаючи концептуальне, технологічне, економічне та фінансове планування, підготовку кадрів, нормування праці та організацію робочих процесів. На відміну від робітників, результати діяльності управлінського персоналу мають опосередкований характер і, як правило, з'являються на довший проміжок часу після самого процесу праці.

Принцип дії процесу управління в організації представлений на рис. 1.1 [8].



**Рис. 1.1. Принцип дії процесу управління в організації**

На сьогоднішній день, апарат управління виступає як оперативний штаб, який не лише керує діяльністю всього колективу, але й забезпечує подальший



розвиток організації в економічній сфері. Теоретики та практики управління розуміють, що організація є соціальною системою, в якій взаємодіють окремі особи, формальні та неформальні групи. Продуктивність праці, здоров'я співробітників та успіх організації залежать від психологічного клімату та настрою кожного працівника.

Крім того, цілісна психологічна система, що включає системне та комплексне пробудження та розвиток здібностей, активізацію психічних резервів менеджера для оптимізації та формування, розширення репертуару актуальних форм творчого самовираження, презентації та самореалізації у професійній діяльності, відіграє суттєву роль у формуванні конкурентоспроможності [7].

Структура особистості професіонала включає кілька складових: мотивацію, яка визначає спрямованість особистості, а також види мотивації; властивості особистості, які включають здібності, характер, його риси, а також психічні процеси і стани; інтегральні характеристики особистості, такі як самосвідомість, індивідуальний стиль та креативність, які є складовими творчого потенціалу і визначають унікальність та особливість керівника [4].

Ефективність виконання обов'язків та ролей керівника залежить від рівня розвитку цих властивих характеристик. С. Гармаш, експерт у галузі менеджменту, розробив класифікацію та опис управлінських ролей менеджера, яка наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Характеристика управлінських ролей керівника

Роль		Типові ознаки управлінських ролей	Характер діяльності
1		2	3
Міжособистісні ролі	Головний керівник	Символічний голова здійснює рутинні функції, які пов'язані з правовими або соціальними аспектами.	Дії, що визначаються положенням, клопотання

	Лідер	Особа, яка несе відповідальність за стимулювання та мобілізацію підлеглих, за проведення набору та підготовку працівників, а також за пов'язані з цими процесами завдання.	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
	Сполучна ланка	Виконує функцію організації та підтримки мережі зовнішніх та внутрішніх контактів і джерел інформації, які забезпечують доступ до інформаційних ресурсів та надають різноманітні послуги.	Здійснення листування, участь у зовнішніх нарадах та взаємодія з зовнішніми організаціями та особами шляхом виконання відповідних завдань і комунікацій.
Інформаційні ролі	Приймач інформації	Забезпечує отримання спеціалізованої інформації, переважно актуальної, для використання у справі; виступає як осередок збору та обробки внутрішньої та зовнішньої інформації, що надходить до підприємства.	Виконання роботи з обробки кореспонденції та управління контактами, пов'язані переважно з отриманням інформації (включаючи періодичні видання, інформаційні поїздки, Інтернет, бесіди тощо).
	Розповсюджувач інформації	Передає працівникам підприємства інформацію, яка була отримана зовнішніми джерелами або від інших осіб. Частина цієї інформації має фактичний характер, а інша потребує тлумачення фактів.	Організація поштових відправлень в межах підприємства з метою отримання інформації, усні комунікації, такі як огляди та бесіди, для передачі інформації підлеглим.
	Представник Інформації	Здійснює передачу інформації щодо планів, стратегій дій, досягнень підприємства в контексті зовнішніх контактів, виступаючи в ролі експерта з відповідної галузі.	Бере участь у засіданнях, взаємодіє через електронну пошту, виступає з усними презентаціями та передає інформацію в зовнішні організації та індивідуальним особам.
Ролі пов'язані із видом діяльності	Підприємець	Активно виявляє можливості як в межах підприємства, так і за його межами, розробляє та реалізовує проекти змін, а також здійснює контроль над процесом розробки проектів.	Активна участь у засіданнях, взаємодія через електронну пошту, проведення усних виступів та передача інформації зовнішнім організаціям та індивідуальним особам.
	Той, що ліквідує перешкоди	Відповідає за прийняття відповідних заходів у разі виникнення значних та неочікуваних перешкод перед підприємством.	Проведення обговорень щодо стратегічних та поточних питань, включаючи проблеми та кризові ситуації.
	Той, що розподіляє ресурси	Має відповідальність за розподіл різноманітних ресурсів підприємства, що включає фактичне ухвалення або	Виконання обов'язків, пов'язаних з плануванням і координацією роботи, включаючи складання графіків, управління

		затвердження всіх важливих рішень.	бюджетами та програмування роботи підлеглих.
Той, що веде переговори	Займається підприємства переговорах.	представництвом на важливих	Ведення переговорів

Дослідник визначив десять ролей управління, які виявляються в процесах прийняття рішень, обміну інформацією та міжособистісних взаємодій.

## 1.2. Психологічні типи керівників та стилі керівництва

Лідер – це людина, за якою решта всіх членів групи визнають право приймати найбільш відповідальні рішення, інтереси, які їх зачіпають, а також визначальний напрям і характер групи.

Він може мати офіційну посаду або не мати жодної офіційної позиції, але завдяки своїм організаторським здібностям фактично керувати командою. Керівник призначається офіційно ззовні, а лідер виростає "знизу". Лідер не лише направляє та керує своїми послідовниками, але також має бажання вести їх, а послідовники не лише йдуть за лідером, але й хочуть йти за ним. Дослідження показують, що знання та здібності лідера завжди оцінюються вище, ніж відповідні якості решти групи.

Керівник проявляє такі психологічні якості: впевненість у собі, гострий та гнучкий розум, компетентність у глибокому розумінні своєї роботи, сильна воля та здатність розуміти особливості психології людей, а також має організаторські здібності. Однак аналіз реальних груп показує, що іноді людина стає лідером, навіть не володіючи цими якостями, тоді як у інших випадках людина може мати ці якості, але не бути лідером.

Згідно з ситуаційною теорією лідерства, лідером вважається особа, яка володіє необхідними якостями, властивостями, здібностями та досвідом для ефективного вирішення конкретної ситуації в групі. В різних ситуаціях різні люди можуть стати лідерами для групи. Дослідження Б. Головешко виділили різні типи лідерів залежно від характеру їх діяльності (універсальний,

ситуаційний), змісту (інспіративний, виконавчий, бізнес-лідер, емоційний) та стилю керівництва (авторитарний, демократичний) [11].

Отже, лідером групи може стати лише той, хто здатний керувати групою у рішенні конкретних групових ситуацій, проблем і завдань, хто втілює найважливіші особистісні характеристики цієї групи та відповідає її цінностям. Лідер відображає дух групи, тому він з'являється в певній групі, де сама група визнає його лідером. Людина, яка є лідером в одній групі, не обов'язково буде лідером в іншій групі, оскільки кожна група має свої власні цінності, очікування та вимоги до лідера.

З точки зору масштабу вирішуваних задач виділяють:

- побутовий тип керівництва (у школі, учнівських колективах, у сім'ї);
  - соціальний тип керівництва (на виробництві, у профспілковому русі, у різних суспільствах: спортивному, творчому тощо);
  - політичний тип керівництва (державні діячі, громадські діячі)
- [12].

Між долею вітчизняного лідера, суспільного лідера та політичного лідера існує незаперечний зв'язок. У першого завжди є можливість балотуватися на лідера іншого типу.

Керівнику, що володіє організаторськими здібностями, в стані швидкої і точної оцінки ситуації, щоб визначити завдання, які потребують першочергового виконання, відрізнити здійснення від безплідного прожектора, досить точно розрахувати терміни вирішення проблем. Думка про те, що головною відмінною рисою здібного організатора є здатність швидко знаходити ефективні шляхи та засоби вирішення проблем, підтверджується на кожному кроці. Талант провідних людей ґрунтується на цілій сукупності соціально-психологічних якостей і характеристик. Важливу роль відіграє довіра і любов мас до свого лідера.

Довіра до керівника є визнанням його високих заслуг і повноважень, а також визнанням необхідності, правильності та ефективності його дій. Це

внутрішня угода з особою, яка має владу, і готовність діяти відповідно до його вказівок. Оскільки людей можна переконати йти за собою лише на основі довіри, вона грає ключову роль. Ця довіра свідчить про те, що люди перебувають у внутрішній гармонії та єдності з лідером [20].

Ефективність дій лідера сильно залежить від властивостей його послідовників. Лідер значно впливає на команду, але він також залежить від неї. Група, яка має уявлення про ідеального лідера, очікує від нього відповідності своїм очікуванням, а також здатності висловлювати та захищати інтереси групи. Лише коли ці умови виконуються, послідовники не тільки підтримують свого лідера, але й бажають йти за ним.

Лідер формує структури дії залежно від властивостей послідовників. Ці структури мають забезпечувати ініціювання діяльності, координацію групових зусиль і встановлення зв'язків зовні, а також підтримувати високий статус групи. Крім того, необхідно побудувати міжособистісні відносини в групі та забезпечити особисту підтримку учасників групи.

Лідерство - це процес соціальної організації та управління спілкуванням і діяльністю учасників групи, який здійснюється суб'єктом (лідером), який має певну владу [22].

Лідерство не є новим стилем керівництва, а скоріше способом організації влади в громадянському суспільстві, де політична свідомість розвинена серед більшості його соціальних верств. Цей тип суспільства може бути новим або все ще знаходитись у процесі формування, і він не поширений скрізь. Проте, це є перспективою і необхідністю для історії та політики. Учасники громадянського суспільства мають активну участь у політичному житті та здатні свідомо обирати свого лідера. Поведінка лідера повинна переконати їх у правильності та корисності його дій, а не витікати з егоїзму або прагнення до влади. З іншого боку, суспільство не може маніпулювати лідером. Соціально-політичне партнерство і взаєморозуміння між лідером і його прихильниками становлять основу нової сучасної політики.

Отже, лідерство представляє собою одну з форм влади і відрізняється від політичної діяльності як особлива характеристика. Воно надає право визначати лідера, який володіє цією владою. Це явище також притаманне іншим сферам діяльності, таким як виробництво товарів і ідей, наука та спорт [21].

Існують соціологічні та психологічні теорії лідерства залежно від контексту, в якому вони розвиваються. До соціологічних теорій належать: «теорія рис», «теорія ситуації», «теорія визначальної ролі послідовників», «теорія відносин».

«Теорія рис» включає ідею про те, що лідерство – це явище, породжене специфічними рисами лідера, такими як мистецтво переконання, благородство, любов до ризику, ентузіазм, неупередженість, мужність, воля, чесність, справедливість, щирість тощо.

Соціологічні концепції М. Вебера та Е. Трельча навіть ввів спеціальний термін для позначення таких специфічних рис лідера – харизми. Харизма – це винятковий талант людини, який справляє особливе враження на оточуючих.

Людина з харизмою виглядає в очах своїх прихильників як безпомилкова, що володіє надприродними здібностями. З цієї точки зору розглядався вплив видатних політиків, правителів, пророків. Дійсно, є люди, яких називають «природженими лідерами». Вони однакові в більшості груп і в багатьох соціальних ситуаціях. Проте найчастіше лідер асоціюється з певною групою та типовими для неї соціальними ситуаціями. «Теорія рис» отримала багато спростувань через те, що різні типи життя соціальної групи вимагають різних якостей лідера. Однак слід зазначити, що в цій теорії є певний психологічний і практичний зміст [15].

Принаймні в тих випадках, коли ми досліджуємо конкретні види діяльності. Таким чином, виділяючи риси найбільш успішного керівника, відзначають з одного боку якості, що сприяють успішному спілкуванню, а з іншого – визначаються специфікою роботи. До перших належать товариськість, зосередженість на інших, готовність до співпраці, емпатія,

тактовність, терпіння, емоційна стійкість, гнучкість у засвоєнні нових ролей, артистизм. Серед інших – висока інтелектуальна гнучкість, критичне мислення та швидкість, здатність до імпровізації, самокритичність, незалежність, ініціативність та деякі інші. Цікаво, що найуспішнішим є той, хто не прагне до лідерства [4].

Зрозуміло, що існують різні види діяльності, які потребують лідерів протилежних рис. Таким чином, неможливо створити універсальну шкалу рис лідера. Цей факт призвів до швидкого падіння популярності «теорії рису». Проте в конкретних психологічних дослідженнях ми часто можемо натрапити на «теорію рис».

У сучасних умовах «теорія ознак» продовжує привертати увагу дослідників. Д. Майерс висвітлює зміни, внесені за останні десять років. Результатом стало виявлення рис найбільш ефективних лідерів у сучасному світі. Відзначаються такі особливості: впевненість у собі, що породжує підтримку з боку послідовників; наявність переконливих уявлень про бажаний стан речей та вміння повідомити про них простою та зрозумілою мовою; достатньо оптимізму та віри у своїх людей, щоб надихнути їх; унікальність; енергія; чесність; відповідність; емоційна стабільність [33].

Після «теорії рису» найбільшого поширення набула «ситуаційна теорія», яка проголошує важливість ситуації в процесі висування лідера. Якщо соціальна ситуація групи різко змінюється, велика ймовірність зміни лідера. І. Сингаївська виділяє два психологічні чинники, які залежать від змін ситуації: ступінь формалізації групи і ступінь автономності членів групи [35]. Ці два психологічні чинники він зробив критеріями для створення типології соціальних ситуацій. Розрізняють п'ять типів соціальних ситуацій залежно від ступеня формалізації відносин і автономності суб'єктів.

Перший тип – раптові критичні ситуації. Вони непередбачувані, виникають як природний процес і, як правило, сприяють висуванню нового лідера. У таких ситуаціях керівник, який раніше працював у цій групі, стає

нездатним приймати рішення і діє непродуктивно. Тому в цій ситуації зазвичай з'являється новий лідер, який раніше був рядовим членом групи.

Другий тип ситуацій – повторювані критичні ситуації. Оскільки можливість таких ситуацій відома заздалегідь, керівники спеціально готуються до певних дій у таких ситуаціях. У більшості випадків такі лідери діють як «запасні» і не керують групою, поки не виникне необхідна ситуація.

Третій тип ситуації – типова повторювана ситуація, яка ґрунтується на загальноприйнятих правилах. У таких ситуаціях лідер зазвичай не задіяний. Однак люди, схильні до домінування в спілкуванні (домінантності), часто виступають лідерами в таких соціальних ситуаціях.

Четвертий тип ситуацій – типові поширені повторювані ситуації виникають в установах різного роду (все, що пов'язано з роботою більшості людей). У таких ситуаціях зазвичай діють лідери та неформальні лідери. Сфера діяльності кожного дуже чітко визначена.

П'ятий тип ситуацій – групові ритуали. Це неформальні стосунки, які визначають моделі соціальної поведінки більшості членів групи. Роль неформального лідера тут велика [34].

Очевидно, що ступінь формалізації та тиск соціального контролю зростає від першого типу ситуацій до останнього типу. Групові ритуали передбачають дуже сильний соціальний контроль. Ступінь самостійності членів групи зменшується від ситуацій першого типу до ситуацій п'ятого типу. На незалежність поведінки суб'єкта впливає ступінь формалізації групової дії, яка в наведених вище ситуаціях зовсім інша. Зрозуміло, що ці ситуації сприяють висуванню різних лідерів, що зазвичай відбувається при зміні умов групи. Класифікації соціальних ситуацій не так поширені в соціально-психологічній літературі, хоча критеріїв їх створення достатньо. Ця проблема є дуже актуальною у зв'язку з розробкою питань соціальної адаптації та динаміки суспільного життя [22].

«Ситуаційні теорії» лідерства привели до розвитку «теорії визначальної ролі послідовників», яка стверджує, що лідерство залежить від очікувань самої



групи. Без підтримки соціальної групи лідер не може існувати і втрачає здатність впливати на діяльність групи. Послідовники мають можливість прийняти або відхилити лідера. З цим пов'язана необхідність вивчати вимоги, інтереси та психологічні особливості групи, а також громадську думку. Група підтримуватиме лідера, поки він відповідає важливим цінностям для неї [2].

У сучасному світі є багато значущих лідерів, керівники мають у своєму штаті спеціалістів, які займаються проблемами їх іміджу. У контексті цієї теорії лідер розглядається насамперед як людина, яка веде за собою інших, тому особливо важливою є його здатність справити враження на інших і переконати їх діяти певним чином. Теорія визначальної ролі послідовників є однією з найпопулярніших у сучасному суспільному житті, особливо в політиці, через потребу політиків підтримувати свій народний імідж та впливати на прихильників.

У рамках «теорії рис», «теорії ситуацій» та «теорії визначальної ролі послідовників» досліджувалися різні питання впливу та лідерства. Усі три теорії піддавалися критиці лише в тому випадку, якщо будь-яка з них претендувала на універсальність. Тому що майже в усіх умовах лідер важливий як і риси лідера, і ситуація, в якій він діє, так і думка послідовників, розроблена «всеосяжна (реляційна) теорія» лідерства, яка включає основні ідеї всіх трьох теорій [2].

Психологічні теорії лідерства, на відміну від соціологічних, не розроблялися спеціально, а були побічним ефектом вивчення особистісних явищ. У концепціях психоаналітичного спрямування лідерство розглядалося як результат нереалізованих у суспільному житті деяких людських бажань. Депресивні потяги стають джерелом високої соціальної активності, що приводить людину до лідерства. Існує соціальна компенсація психологічної незадоволеності шляхом впливу на інших (З. Фрейд) [13].

Лідерство також розглядалося як наслідок комплексу неповноцінності, який виникає у деяких людей у дитинстві і є універсальною рушійною силою в подоланні бар'єрів та особистісному розвитку. А. Адлер вважав, що

прагнення до влади народжується зі страху. Хто боїться людей, той бачить потребу панувати над ними. У біхевіоризмі лідерство вивчалось як результат боротьби за виживання, яка часто відбувається на несвідомому рівні. Тут лідерство асоціювалося з такими людськими якостями, як домінування, ініціативність, наполегливість та агресивність. Багато психологів різних галузей сходяться на думці, що лідерство – це явище, яке пов'язане з новими напрямками соціального життя. Напрямки встановлюють лідери, провідні особи, які їх слідуєть.

Ефективний сучасний менеджер – це лідер, який виступає прикладом високої продуктивності на робочому місці і вимагає такої ж віддачі від кожного співробітника. Д. Гелвей, американський психолог, вважає, що головна перешкода для досягнення найбільш ефективної роботи ховається всередині самого кожного працівника. Він пропонує власну формулу для досягнення оптимального рівня продуктивності. Формула має такий вигляд [3]:

$$OP = P - C,$$

де OP – оптимальний рівень діяльності;

P – потенціал людини;

C – самообмеження.

Згідно з представленою формулою, високий потенціал сам по собі не гарантує ефективну діяльність особистості. Важливою умовою є відсутність внутрішніх обмежень, які базуються на адекватній самооцінці, емоційній стабільності, стійких цінностях, ясному спрямуванні на ціль, творчому підході до розв'язання завдань, прагненні до особистісного розвитку та інші аспекти.

Зважаючи на структуру особистості та думки експертів про вимоги до сучасного керівника, пропонується створення психологічного профілю ефективного керівника. Увага акцентується не на технічних компетенціях, пов'язаних з посадою та галуззю діяльності, а на психологічних компетенціях,

які є базовими характеристиками особистості і пов'язані з критеріями ефективності і успішності у професійних та особистих ситуаціях.

Отже, це глибокий і стійкий аспект особистості, який визначає відповідну поведінку в більшості ситуацій, як професійних, так і особистих. Компетенції, які утворюють основу психологічного профілю ефективного керівника, представляють собою набір психологічних та поведінкових характеристик, що є основою для управлінської діяльності.

На основі різних джерел [13] нами було розроблено психологічний профіль ефективного керівника (табл. 1.2), де представлено його основні характеристики та їх необхідний рівень для досягнення ефективності управлінської діяльності.

Таблиця 1.2

### Психологічний профіль ефективного керівника

Основні характеристики	Необхідний рівень вияву
1	2
<b>МОЖЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ</b>	
Розумові здібності	Високий
Креативність	Високий
Організаторські здібності	Високий
Комунікативні здібності	Високий
Лідерські здібності	Високий
Адаптабельність	Високий
Самостійність	Високий
<b>СПРЯМОВАНІСТЬ</b>	
Вектор спрямованості	На діяльність та її результат, на спілкування та взаємодію
Стилі керівництва	Змішаний з переважаючим демократичним
Асертивність	Високий
Стилі прийняття управлінських рішень	Аналітичний і концептуальний
Мотивація до успіху	Високий
Готовність до ведення переговорів	Високий
Ініціативність	Високий
Самообмеження	Низький
Наполегливість	Високий
<b>ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВЛАСТИВОСТІ</b>	
Вольові якості	Високий
Схильність до ризику	Середній
Схильність до стресу	Низький
Організованість	Високий
Рішучість	Високий
Рівень суб'єктивного контролю	Високий

Раціональність у використанні часу	Високий
Активність	Високий
Емоційність	Адекватний прояв емоцій
<b>СТАВЛЕННЯ ДО СУСПІЛЬСТВА ТА ІНШИХ ЛЮДЕЙ</b>	
Етичність	Високий
Конфліктність	Низький
Способи вирішення конфліктів	Співпраця та компроміс
Ставлення до критики	Ділове
Толерантність	Високий
Терплячість	Високий
Відповідальність	Високий

Незважаючи на різноманітність підходів до визначення властивостей ідеального керівника, очевидним є те, що його професійні вимоги та умови діяльності взаємозалежні з його особистісними характеристиками.

Отже, особистісні якості кожного керівника є ключовою передумовою для досягнення успіху в його роботі. Щоб розвиватись і вдосконалювати свої професійні навички, керівник повинен знати свій поточний рівень розвитку і визначити необхідні напрямки для самовдосконалення.

### **1.3. Специфіка мотивації співробітників в організації**

Поведінку людини характеризують дві функціонально взаємозалежні сторони: спонукальна й регуляційна. Психічні процеси (пізнавальні, емоційні, вольові) та психічні стани (страх, бадьорість, стрес, зневіра) здебільшого регулюють поведінку. Її стимулювання, забезпечуючи активізацію та спрямованість поведінки, пов'язане з мотивами й мотивацією [40].

Мотив є внутрішнім спонуканням до діяльності, яке впливає з задоволення потреб суб'єкта. Він є причиною, яка лежить в основі обрання певних дій і визначає їх характер, а також включає зовнішні і внутрішні умови, що активізують суб'єкта [13].

Мотивація надає діяльності специфічних рис і визначає вибір засобів та шляхів досягнення мети. Мотивами можуть бути потреби, інтереси, емоції, переконання та ідеали. Зазвичай мотив пов'язаний з активним аспектом мети.

Різноманітність діяльності призводить до різноманітності мотивів, які можуть бути особистими або суспільними, близькими або далекими. Уявлення про мотиви визначає, як люди ставляться до своєї діяльності [42].

Виділяють мотиви:

- пов'язані із стимулюванням людини до дії (дій);
- формуються на основі потреб, безпосередньо пов'язаних із цілями діяльності;
- є тим, що спонукає діяльність людини, для чого діяльність здійснюється, заради чого особистість намагається здійснювати ціль;
- це те, що викликає активність людини; визначають різні явища і стани, що викликають: потреби, інтереси, потяги, емоції, установки, ідеали;
- виконують різні функції, такі як стимулювання до дій, орієнтування в напрямку дій, спрямованість на досягнення конкретної мети;
- суб'єктивне явище, пов'язане зі стимулами [43].

У людей одні й ті самі стимули можуть відбиватись як різні мотиви. Мотиви конкретизуються потребами ("опредмечуються"); мають різні форми: первинна форма існування мотивів пов'язана з речовими предметами, найпростішими матеріальними потребами; далі мотиви пов'язані з предметами ідеальними; можуть перебувати в різних відношеннях: провідні, другорядні, мотиви, які підсилюють діяльність, мотиви, які послаблюють її; є складовою діяльності людини (навчальної, трудової тощо); є спонуканням людини до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб студента, викладача і взагалі людини; є сукупністю зовнішніх чи внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта і визначають спрямованість активності діяльності, тобто мотивацію; визначаються деякими вченими як усвідомлення людиною причин, що є основою вибору, дій і вчинків індивідом; виступають у свідомості людини у вигляді специфічних переживань, позитивних чи негативних емоцій від очікування результату діяльності; більшість психологів і педагогів розглядають мотиви як загальний механізм діяльності, реалізацію потреб під час пошукової активності [42].

Вітчизняні вчені виявили таку закономірність: розвиток мотиву відбувається через зміну і розширення кола діяльності. Мотиви виконують функції: змістоутворюючу і значимо утворюючу, які відображаються в індивідуальній свідомості людини. Ці функції пов'язані з контролюванням загальної спрямованості – професійної, навчальної чи іншої діяльності.

Згідно з Н. Данилевичем, функція мотивації полягає в тому, щоб стимулювати виконання необхідних завдань та досягнення поставленої мети. Основою поведінки персоналу є особисті мотиви, тому головним завданням керівництва організації є активізація внутрішнього стимулу співробітників до активної трудової діяльності. Серед основних мотивів можна виділити зацікавленість у роботі, потребу в активній діяльності, задоволення від праці та позитивну мотиваційну атмосферу в колективі [14].

Мотив породжується, виникає в дії і відбивається в опредмечувальних потребах. Опредмечувальними потребами можуть бути речі та ідеальні продукти. Мотив через згадані положення визначають як опредмечену потребу, те, заради чого здійснюється дія, відбувається діяльність.

Мотиви як складові діяльності

- мають свої підструктури.
- утворюють ієрархію підструктур, мотиваційну сферу.

Мотиваційна сфера містить підструктурну ієрархію мотивів [24, с. 301].

Вчені класифікують мотиви за різними ознаками. А. Дербеньова вважає, що діяльність спонукається такою групою мотивів:

- задоволення від самого процесу діяльності;
- прямий результат діяльності, створений продукт, засвоєні знання;
- винагорода за діяльність: плата, підвищення на посаді, слава;
- уникнення санкцій, покарань, що загрожували б у разі відмови від діяльності [15].

П. Капустянський виокремлює дві групи мотивів:

- Пізнавальні мотиви, які включають широкі пізнавальні мотиви, спрямовані на отримання нових знань; навчально-пізнавальні мотиви, спрямовані на освоєння методів отримання знань; а також мотиви самоосвіти.
- Соціальні мотиви, які включають широкі соціальні мотиви; а також вузькі соціальні мотиви, пов'язані з конкретною соціальною позицією. [19].

Він також звертає увагу на:

- динамічні характеристики,
- стійкість,
- модальність з емоційними відтінками,
- силу, вираженість, швидкість виникнення мотивів [24].

Коли ми хочемо пояснити причини вчинків людини, зазвичай виникає питання про мотивацію діяльності. Термін "мотивація" є ширшим поняттям, ніж "мотив". У сучасній психології слово "мотивація" використовується для опису таких речей:

- Система факторів, які визначають поведінку (включаючи цілі, потреби, мотиви, наміри, прагнення і інші).
- Процес, що стимулює і підтримує активність у поведінці на певному рівні.

У науковій літературі найчастіше зустрічається визначення мотивації як сукупності психологічних причин, що пояснюють спрямованість, активність та характер поведінки людини [3].

Мотиваційну сферу людини можна оцінити за такими параметрами, як широта, гнучкість та ієрархічність, що вказує на розвиненість цієї сфери [38].

У своїй роботі Н. Одинцова розглядає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають працівника до активних дій і допомагають досягти його особистих та організаційних цілей [29].

За словами П. З. Капустянського, мотивація має тривалий вплив на працівників з метою зміни параметрів структури їх ціннісних орієнтацій та інтересів [19].

Згідно з В. Климчуком, мотивація є внутрішнім процесом свідомого вибору людиною певного типу поведінки, який визначається комплексним впливом зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів [21].

В організації мотивація може розглядатися як функція управління та як сила, яка спонукає до дії. Мотивація як функція управління – це процес, за допомогою якого керівництво організації спонукає працівників поводити себе таким чином, щоб досягти стратегічних цілей компанії. Тобто, саме мотивація спонукає працівників до активної дії.

Існує дві форми мотивації – матеріальна та нематеріальна. Матеріальна мотивація реалізується за рахунок впливу на стан матеріальних (економічних) умов існування працівника, тобто через систему оплати праці та розподілу матеріальних благ. Нематеріальна мотивація здійснюється шляхом використання моральних та дисциплінарних мотивів, які базуються на відповідних цінностях та нормах, цінностях особистості у трудовій діяльності [19].

Професійна мотивація охоплює комплекс чинників і процесів, які стимулюють та направляють особу у вивченні майбутньої професійної діяльності. Згідно з О. Кревською, професійна мотивація є внутрішнім джерелом розвитку професіоналізму та особистості, оскільки лише високий рівень її сформованості сприяє ефективному розвитку професійної освіченості та культури. О. Кревська підкреслює, що професійна мотивація визначає, з яких мотивів людина діє, чого вона прагне, на що спрямована, і є основою для розвитку її професійних здібностей [26].

А. Колот розглядає професійну мотивацію як сукупність чинників і процесів, які проникають у свідомість і спонукають особистість до вивчення та успішної реалізації професійної діяльності. Ця внутрішня сила є ключовим



стимулом професіоналізму та продуктивної професійної діяльності фахівця [24].

Отже, за підсумками проведеного теоретичного дослідження може бути зроблений висновок про необхідність розробки та апробації практичних рекомендацій, покликаних сприяти розвитку управлінських якостей керівників організацій. Вони представлені в подальших розділах на основі проведеного дослідження, участь у якому взяли 4 директори, 2 з яких є власниками бізнесу, і 10 співробітників туристичної організації ТОВ «ДАВклуб».

### **Висновки до розділу 1**

Управлінська діяльність є різновидом людської активності, яка здійснюється керівником та спрямована на те, аби виконувані під його орудою роботи відбувалися ефективно, як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Управління нерозривно пов'язане із вирішенням певних завдань, виконанням визначених функцій.

Управлінська діяльність окреслює коло питань, ширше за ті, що залучені до структури поняття «управлінська праця». Це зумовлено тим, що структура управлінської діяльності представлена не лише управлінням, але й виробничими процесами, чинниками, пов'язаними із людиною та її психологічною природою. Функційність управлінської діяльності зумовлює її провідне, керівне місце з-поміж інших видів діяльності. Цей вид діяльності характеризується домінуванням процесуальності.

Управлінська діяльність планомірно виконується представниками управлінського персоналу. Її виконання пов'язане із організацією, регулюванням, мотивацією та контролем якості роботи співробітників організації.

На змістовному рівні вектори управлінської праці перебувають у залежності від її об'єкта. Вплив на їх формування справляють такі чинники, як

структура виробничих процесів, прийоми праці, наявне технічне обладнання, а також відносини між управлінським активом та підлеглими в ході виконання поставлених завдань.

Ефективність роботи кожного керівника визначається набором його особистісних якостей. Для успішного розвитку та вдосконалення своїх професійних якостей кожен керівник потребує знань їх поточного рівня розвитку, аби своєчасно відреагувати на нові виклики та визначити провідні напрямки роботи над собою.

Професійна мотивація є сукупністю, представленою чинниками та процесами, що покликані до спонукання і спрямування особи до опанування майбутньою професійною діяльністю. Професійна мотивація є внутрішнім рушійним чинником особистісного та професійного розвитку, адже лише тоді, коли вона сформована, постає можливість для ефективного розвитку професійної компетентності й особистісної культури.

За підсумками проведеного теоретичного дослідження може бути зроблений висновок про необхідність розробки та апробації практичних рекомендацій, покликаних сприяти розвитку управлінських якостей керівників організацій. Вони представлені в подальших розділах на основі проведеного дослідження, участь у якому взяли 4 директори, 2 з яких є власниками бізнесу, і 10 співробітників туристичної організації ТОВ «ДАВклуб».

## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

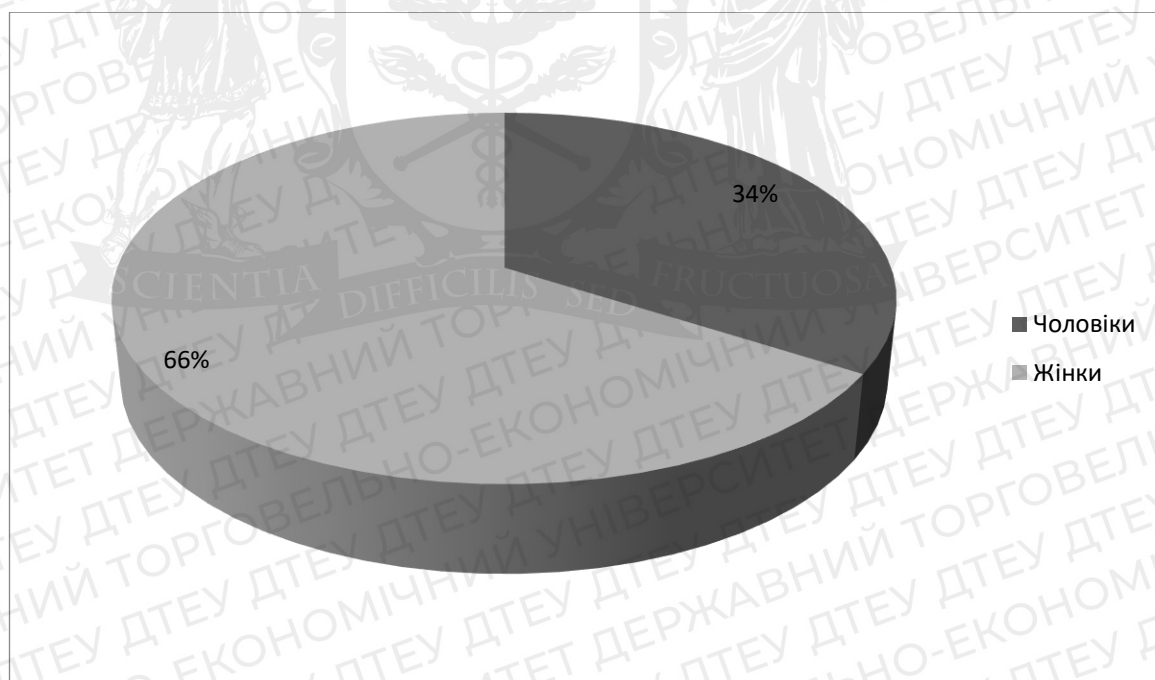
### 2.1. Організація дослідження та характеристика вибірки

Дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності керівників в організації проводилося із 23.01.2023 до 01.02.2023 року.

Вибірку дослідження склали 4 директори, 2 з яких є власниками бізнесу, і 10 співробітників туристичної організації ТОВ «ДАВклуб».

Першим критерієм для аналізу стала статевая приналежність учасників опитування. Було визначено, що 66% опитаних склали жінки, натомість, 34% учасників опитування були чоловіками.

Більш докладно співвідношення учасників дослідження за показником «Статевая приналежність» представлено на рисунку 2.1.

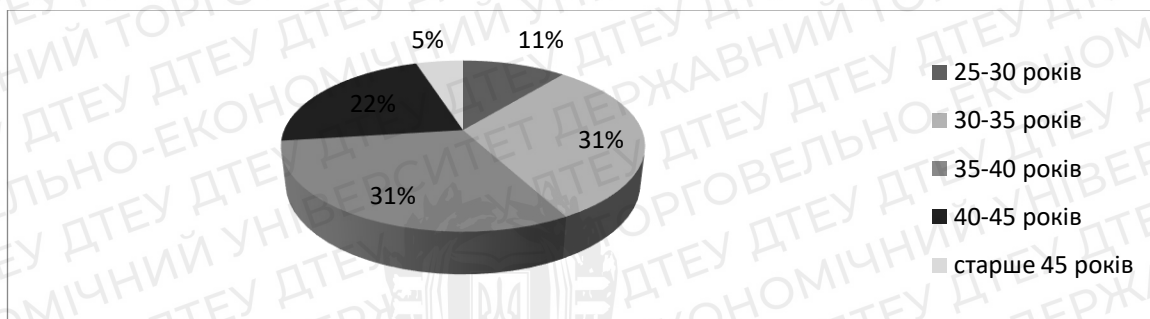


**Рисунок 2.1. Співвідношення учасників дослідження за показником «Статевая приналежність»**

Наступним критерієм для аналізу був вік учасників дослідження. Дві найбільші вікові групи – по 31% кожна – склали особи віком від 25 до 30 та від 30 до 35 років відповідно. Дещо меншою була група осіб віком від 35 до 40 років – 22%. 11% учасників дослідження представляли вікову групу від 40 до

45 років. 5% учасників дослідження склали групу осіб віком від 45 років та старше.

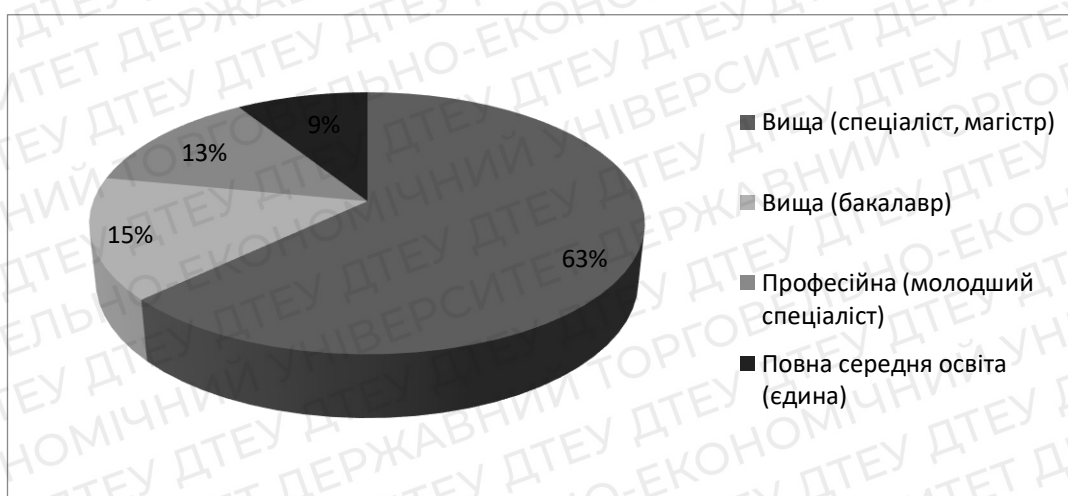
Більш докладно співвідношення учасників дослідження за показником «Вік» представлено на рисунку 2.2.



**Рисунок 2.2. Співвідношення учасників дослідження за показником «Вік»**

Наступним критерієм для аналізу став рівень освіти учасників дослідження. Переважна більшість учасників дослідження має вищу освіту (освітні рівні «Спеціаліст», «Магістр») – 63% від загальної кількості опитаних. 15% опитаних також має вищу освіту, проте рівня «Бакалавр». 13% учасників дослідження має професійну освіту (освітній рівень «Молодший спеціаліст»). 9% учасників дослідження має лише закінчену середню освіту.

Більш докладно співвідношення учасників дослідження за показником «Рівень освіти» представлено на рисунку 2.3.



**Рисунок 2.3. Співвідношення учасників дослідження за показником «Рівень освіти»**

## 2.2. Обґрунтування методів дослідження

Для дослідження психологічних чинників доцільно застосувати метод опитування, а конкретно – анкетування. Метод анкетування широко використовується у випадках, коли потрібно швидко опитати значну кількість людей, розташованих на великій території (від сотень до декількох тисяч), або забезпечити анонімність опитування. Зазвичай для анкетування використовується спеціально створена анкета, яка містить набір питань, спрямованих на конкретну групу респондентів, і заповнюється ними самостійно, без участі дослідника [25].

Метод анкетування має такі очевидні переваги. По-перше, він дозволяє максимально успішно формалізувати та регламентувати процедуру «питання-відповідь». Використання методу анкетування сприяє охопленню великої кількості респондентів за обмежений час, що забезпечує репрезентативність результатів. Завдяки анкетуванню можна чітко визначати позиції дослідника та респондента, зберегти анонімність. Відповіді фіксуються самим респондентом, який так само має змогу ознайомитися одразу з усією сукупністю питань, а також давати на них відповіді у вільній послідовності. Вплив особистості дослідника на опитуваного є мінімальним.

Серед недоліків використання методу анкетування необхідно вказати, зокрема, мінімізацію безпосереднього спілкування респондента із дослідником, можливість спотворення результатів дослідження через нещирість респондента, і, відтак, зниження надійності та достовірності отриманої інформації, оскільки від правдивої відповіді досить легко ухилитися.

Опитувальники можна визначити як «методики, завдання яких подані у вигляді питань (тверджень)» [35]. Особистісні опитувальники, також відомі як стандартизовані самозвіти, є набором методичних інструментів, що використовуються для вимірювання різних аспектів особистості. Вони

складаються з пунктів (питань або тверджень), на які досліджуваний повинен реагувати (висловлювати свою думку, погоджуватися/не погоджуватися та ін.), дотримуючись наданої інструкції.

Проективний підхід базується на феномені проєкції, коли досліджувана особа виявляє приховані або неусвідомлювані аспекти своєї поведінки або психічного життя. Проективні методи дослідження особистості ґрунтуються на використанні механізму проєкцій у зібраних експериментальних даних та їх подальшій інтерпретації. Ці методи передбачають створення експериментальної ситуації, яка дозволяє багато можливих тлумачень під час сприйняття її суб'єктом дослідження.

У ході дослідження були використані такі методики, що дозволяють виявити закономірності психологічних аспектів управлінської діяльності керівників в організації.

### **1. Багатофакторний опитувальник лідерства Б. Басса**

За допомогою цього опитувальника можна оцінити компетенцію, відому як трансформаційне лідерство, що передбачає здатність одного чи кількох осіб позитивно впливати на прогрес та розвиток людей, з якими вони співпрацюють. Лідерство є важливим аспектом соціально-особистісної компетенції, оскільки включає в себе як соціальний вплив, так і особистісний розвиток, що дозволяє особі приймати лідерську роль [1].

Інструкція. Уважно прочитайте твердження та виберіть одну із запропонованих відповідей. Результат запишіть цифрою в третю колонку.

Обробка результатів.

Цей багатофакторний опитувальник лідерства дозволяє виявити сім факторів, що пов'язані з трансформаційним лідерством. Оцінка кожного фактора визначається шляхом підсумовування трьох відповідних пунктів анкети. Наприклад, для визначення оцінки фактору 1 необхідно підрахувати суму балів за відповідні твердження, аналогічно необхідно розрахувати суму для кожного з семи факторів. Загальна сума балів за всіма семи факторами відображає загальну здатність до трансформаційного лідерства.

Перелік факторів:

1. Фактор впливу (пункти 1, 8 і 15): Вказує, наскільки людина може заробити довіру та виступати в ролі авторитету, спроможного передавати свої ідеї.
2. Фактор надихання (пункти 2, 9 і 16): Вимірює здатність особи використовувати символи та образи для стимулювання роботи інших, мотивування до дій і подолання перешкод на шляху досягнення цілей.
3. Фактор інтелектуальної стимуляції (пункти 3, 10 і 17): Виявляє ступінь, в якій людина спроможна заохочувати інших до творчого та креативного підходу при вирішенні завдань. Створює середовище, що сприяє розвитку потенціалу і самовираженню.
4. Фактор індивідуального підходу (пункти 4, 11 і 18): Вказує на здатність особи виявляти інтерес до інших людей і знаходити індивідуальний підхід до незнайомих осіб.
5. Фактор мотивації (пункти 5, 12 і 19): Відображає, наскільки особа здатна мотивувати інших для досягнення цілей, створює візуальне уявлення про результат, встановлює його критерії та чітко формулює очікування.
6. Фактор управління (пункти 6, 13 і 20): Оцінює, як особа керує процесом досягнення цілей, чи обмежується вона формальними показниками, чи прагне зробити колективну роботу максимально ефективною.
7. Фактор надання самостійності (пункти 7, 14 і 21): Вказує, чи прямує особа до самостійного виконання завдань або готова належним чином та ефективно організувати групову роботу для досягнення цілей.

Порівняльна шкала:

Високі здібності: 9–12 балів.

Помірні здатності: 5–8 балів.

Низькі здібності: 0–4 бали [1]

## **2. Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема**

Альберт Бандура запропонував поняття самоефективності, яке є ключовим компонентом його соціально-когнітивної теорії. Вплив віри в

самоефективність на поведінку людини пояснюється Бандурою таким чином: коли людина вірить у свої здібності і впевнена у своєму успіху, вона активно й наступально вчиняє, але уникає ситуацій, що вона вважає нездійсними подолати. Бандура розрізняє між очікуваннями результатів і вірою в самоефективність. Перші відображають переконання, що певна поведінка призведе до певних результатів, тоді як віра в самоефективність означає віру людини в свою здатність діяти таким чином, що це призведе до бажаних результатів (успіху) [23].

Згідно з теорією і дослідженнями Бандури, самоефективність виявляється в почуттях, думках і діях людей. Низький рівень самоефективності асоціюється з почуттями депресії, тривогою та безпорадністю. У таких людей часто спостерігаються низька самооцінка та песимістичні думки про їх власні досягнення.

Інструкція. Уважно прочитайте твердження та виберіть одну із запропонованих відповідей.

Обробка результатів.

Ключ до методики: за відповідь «абсолютно невірно» - 1 бал, «швидше за все не вірно» - 2 бали, «швидше за все вірно» - 3 бали, «цілком вірно» 4 бали.

Загальний результат отримують простим підсумовуванням балів за всіма 10 твердженнями.

менше 19 балів – низька самоефективність;

20-24 – нижче середнього;

25-29 – середня;

30-35 - вище середнього;

36-40 – висока самоефективність [23].

### **3. «П'ятифакторний особистісний опитувальник» МакКрає і Коста**

"Велика п'ятірка", п'ятифакторний особистісний опитувальник, був розроблений американськими психологами Р. МакКраєм та П. Костою в



період між 1983 і 1985 роками. Згодом опитувальник був удосконалений і представлений у своїй остаточній формі як тест NEO PI.

За думкою авторів, ці п'ять незалежних змінних, що були визначені на основі факторного аналізу (нейротизм, екстраверсія, відкритість досвіду, співробітництво, сумлінність), цілком достатні для адекватного опису психологічного портрета особистості [32].

#### Інструкція

П'ятифакторний тест-опитувальник складається з 75 парних, протилежних за своїм значенням висловлювань, за допомогою яких можна виявити властивості особистості, у тих чи інших життєвих ситуаціях.

Між парними висловлюваннями розміщено оцінну шкалу (-2; -1; 0; 1; 2).

Якщо вам підходить висловлювання, записане зліва від оцінної шкали, то використовуйте для оцінки цього висловлювання значення "-2" або "-1". Якщо вам підходить праве висловлювання, воно оцінюється значеннями «2» чи «1». Значення «-2» або «2» вибираються в тому випадку, якщо оцінюване висловлювання виражене сильно. Якщо цей вислів виражено слабо (слабше), то вибирається значення "-1" або "1". У тому випадку, коли жодна з альтернатив вам не підходить, а підходить щось середнє між ними, то вибирається значення "0".

#### Обробка результатів

Високі бали (11-15) за первинним фактором 1.1 свідчать про певну активність випробуваного, низькі (-7) – про його пасивність. У кожному з первинних факторів зліва позначається риса особи, яка за версією «Великої п'ятірки» відповідає високим значенням бальних оцінок, справа ж позначається характеристика особи з низькими бальними оцінками. Наприклад, первинний фактор 1.2. (Домінантність - підпорядкованість) був оцінений високими балами (11-15). Можна констатувати, що випробуваному, мабуть, властивий ознака доміантності. Якщо ж за цим фактором отримано низькі значення (3-7 балів), то для випробуваного швидше за все характерна ознака підпорядкованості (конформності).

3. Сума балів первинних факторів з вертикалі визначає кількісну виразність основного фактора. Мінімальна кількість набраних балів для будь-якого основного фактора дорівнює 15, максимальна кількість – 75. Умовно бальні оцінки можна розділити на високі (51-75 балів), середні (41-50 балів) та низькі (15-40 балів) [32].

Таким чином, психодіагностика психологічних аспектів управлінської діяльності керівників в організації проводилась за комплексом прямих її показників.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності керівників в організації проводилося із 23.01.2023 до 01.02.2023 року.

Вибірку дослідження склали 4 директори, 2 з яких є власниками бізнесу, і 10 співробітників туристичної організації ТОВ «ДАВклуб».

За підсумками характеристики вибірки можна зробити такі висновки. Більшість учасників дослідження склали жінки. Вони представляють домінуючі вікові групи: від 25 до 35 років. У переважній більшості учасників дослідження наявна вища освіта. Вони проживають у Києві, а також низці областей України – Київській, Вінницькій.

У ході дослідження були використані такі методики, що дозволяють виявити закономірності психологічних аспектів управлінської діяльності керівників в організації:

1. Багатофакторний опитувальник лідерства Б. Басса.
2. П'ятифакторний особистісний опитувальник Р. МакКрае, П. Коста.
3. Шкала самооефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема

### РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Аналіз результатів дослідження психологічних аспектів управлінської діяльності керівників в організації

Перший крок дослідження розпочинається з опрацювання отриманих даних за опитувальником «Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса. Узагальнені результати представлені в табл. 3.1. та на рис. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Узагальнені результати за опитувальником «Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса.

Досліджуваний	Результат	Середнє арифметичне
1.	Вплив: 7 балів Вміння надихати: 5 балів Інтелектуальна стимуляція: 6 балів Індивідуальний підхід: 8 балів Мотивація: 4 бали Управління: 7 балів Надання самостійності: 4 бали	5,9 балів
2.	Вплив: 11 балів Вміння надихати: 10 балів Інтелектуальна стимуляція: 10 балів Індивідуальний підхід: 8 балів Мотивація: 9 балів Управління: 10 балів Надання самостійності: 5 балів	9 балів
3. директор	Вплив: 10 балів Вміння надихати: 11 балів Інтелектуальна стимуляція: 9 балів	8,9 балів

	<p>Індивідуальний підхід: 9 балів  Мотивація: 7 балів  Управління: 7 балів  Надання самостійності: 9 балів</p>	
4.	<p>Вплив: 5 балів  Вміння надихати: 9 балів  Інтелектуальна стимуляція: 7 балів  Індивідуальний підхід: 5 балів  Мотивація: 9 балів  Управління: 9 балів  Надання самостійності: 9 балів</p>	7,6 балів
5.	<p>Вплив: 8 балів  Вміння надихати: 6 балів  Інтелектуальна стимуляція: 7 балів  Індивідуальний підхід: 5 балів  Мотивація: 5 балів  Управління: 5 балів  Надання самостійності: 8 балів</p>	6,2 бали
6. директор	<p>Вплив: 9 балів  Вміння надихати: 11 балів  Інтелектуальна стимуляція: 10 балів  Індивідуальний підхід: 9 балів  Мотивація: 8 балів  Управління: 8 балів  Надання самостійності: 8 балів</p>	9 балів
7.	<p>Вплив: 10 балів  Вміння надихати: 9 балів  Інтелектуальна стимуляція: 5 балів  Індивідуальний підхід: 7 балів  Мотивація: 8 балів  Управління: 8 балів</p>	7,6 балів

	Надання самостійності: 6 балів	
8. директор	Вплив: 10 балів Вміння надихати: 9 балів Інтелектуальна стимуляція: 8 балів Індивідуальний підхід: 8 балів Мотивація: 10 балів Управління: 9 балів Надання самостійності: 7 балів	8,7 балів
9.	Вплив: 10 балів Вміння надихати: 7 балів Інтелектуальна стимуляція: 8 балів Індивідуальний підхід: 7 балів Мотивація: 6 балів Управління: 9 балів Надання самостійності: 6 балів	7,6 балів
10.	Вплив: 9 балів Вміння надихати: 9 бали Інтелектуальна стимуляція: 8 бали Індивідуальний підхід: 9 бали Мотивація: 8 балів Управління: 11 балів Надання самостійності: 7 балів	8,7 балів
11.	Вплив: 10 балів Вміння надихати: 6 балів Інтелектуальна стимуляція: 5 балів Індивідуальний підхід: 6 балів Мотивація: 6 балів Управління: 7 балів Надання самостійності: 6 балів	6,6 балів
12.	Вплив: 9 балів Вміння надихати: 7 балів	7,6 балів

	<p>Інтелектуальна стимуляція: 9 балів  Індивідуальний підхід: 7 балів  Мотивація: 9 балів  Управління: 6 балів  Надання самостійності: 6 балів</p>	
13. директор	<p>Вплив: 10 балів  Вміння надихати: 9 балів  Інтелектуальна стимуляція: 7 балів  Індивідуальний підхід: 10 балів  Мотивація: 9 балів  Управління: 11 балів  Надання самостійності: 9 балів</p>	9,3 бали
14.	<p>Вплив: 9 балів  Вміння надихати: 10 балів  Інтелектуальна стимуляція: 11 балів  Індивідуальний підхід: 11 балів  Мотивація: 9 балів  Управління: 8 балів  Надання самостійності: 7 балів</p>	9,2 бали



**Рисунок 3.1. Узагальнені результати за опитувальником  
«Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса**

Як свідчать дані наведені в табл. 3.1. та рис. 3.1., середній результат дослідження за опитувальником «Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса у досліджуваних визначався шляхом застосування середнього арифметичного. Одна половина досліджуваних отримала високий показник, інша половина – середній. Важливим є те, що всі директори компанії мають високі показники.

Другий крок – провести опитування за Шкалою самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема. Узагальнені результати представлені в табл. 3.2. та на рис. 3.2.

*Таблиця 3.2.*

**Узагальнені результати за Шкалою самоефективності Р. Шварцера  
та М. Єрусалема**

<b>Досліджуваний</b>	<b>Результат</b>	<b>Рівень</b>
1.	22	низький рівень
2.	38	високий рівень
3. директор	38	високий рівень
4.	30	середній рівень
5.	23	низький рівень
6. директор	39	високий рівень
7.	35	середній рівень
8. директор	36	високий рівень
9.	34	середній рівень
10.	37	високий рівень
11.	30	середній рівень
12.	31	середній рівень
13. директор	36	високий рівень
14.	36	високий рівень



**Рисунок 3.2. Узагальнені результати за Шкалою самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема**

Результат визначався підсумовуванням балів за всіма 10 твердженнями. У двох співробітників низький показник самоефективності, у п'яти – середній, у семи – високий. Як і в минулому опитувальнику у всіх директорів високі показники. Отже, люди з високою самоефективністю вважають за краще братися за складніші завдання, вони ставлять перед собою вищі цілі і наполегливіше їх домагаються.

Наступним кроком є обробка результатів за «П'ятифакторним особистісним опитувальником» МакКрає і Коста. Результати представлені в табл. 3.3., 3.4. та на рис. 3.3.

*Таблиця 3.3.*

**Узагальнені результати за «П'ятифакторним особистісним опитувальником» МакКрає і Коста**

№	Екстраверсія-Інтроверсія	Прихильність-Відособленість	Самоконтроль-Імпульсивність	Емоц. стійкість-Емоц. нестійкість	Експресивність-Практичність

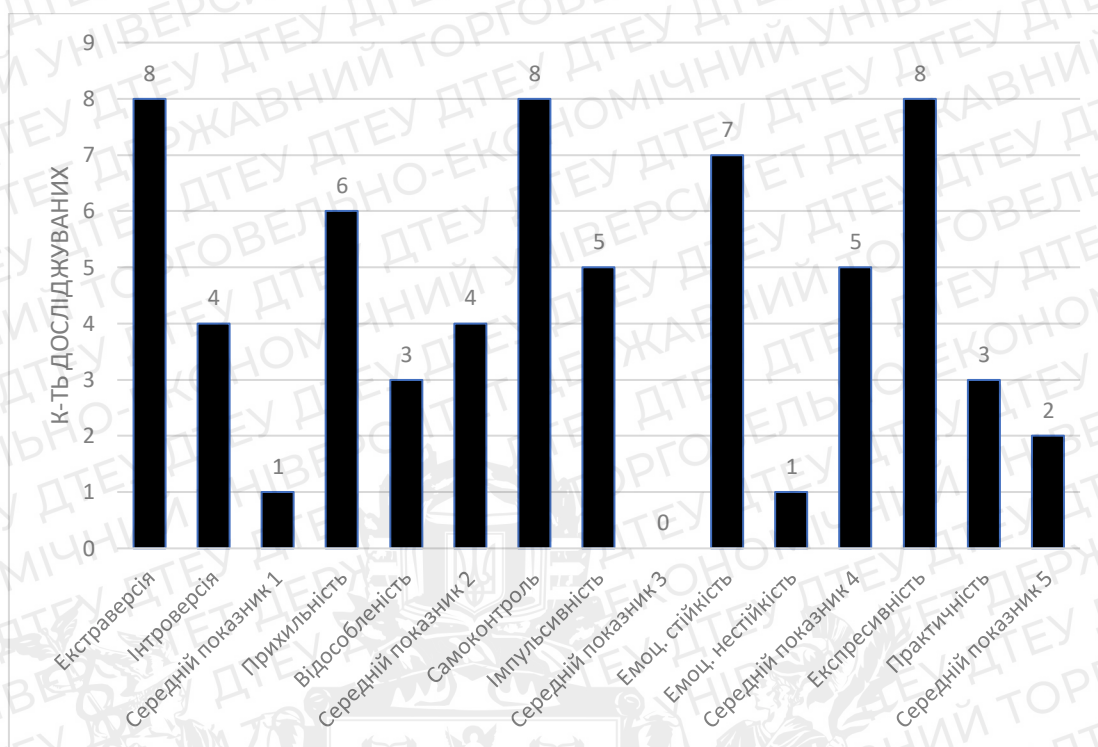


1.	9+12+10+14 +6=51	5+7+8+10+8 =38	10+10+11+7+ 7=45	6+6+6+5+12=35	8+3+7+7+11= 36
2.	39	48	55	60	43
3.	53	49	38	51	62
4.	51	27	27	46	38
5.	60	54	51	65	65
6.	69	63	55	44	58
7.	35	61	63	52	53
8.	43	68	58	49	66
9.	53	44	51	48	43
10.	67	57	67	46	63
11.	32	29	36	32	38
12.	53	44	38	55	52
13.	55	63	68	51	20
14.	28	34	19	52	25

Таблиця 3.4.

**Кількісні показники за «П'ятифакторним особистісним  
опитувальником» МакКрас і Коста**

Показник	К-ть досліджуваних
Екстраверсія	8
Інтроверсія	4
Середній показник 1	1
Прихильність	6
Відособленість	3
Середній показник 2	4
Самоконтроль	8
Імпульсивність	5
Середній показник 3	0
Емоц. стійкість	7
Емоц. нестійкість	1
Середній показник 4	5
Експресивність	8
Практичність	3
Середній показник 5	2



**Рисунок 3.3. Узагальнені результати за «П'ятифакторним особистісним опитувальником» МакКрає і Коста**

Оскільки результати методики дуже обширні, як приклад, опрацюємо отримані дані досліджуваного №13.

Високі значення за першим фактором свідчать про те, що людина має виражену екстравертовану спрямованість своєї психіки. Об'єкт дослідження проявляє товариськість, насолоджується розвагами та груповими подіями, має широке коло друзів і знайомих, відчуває потребу у спілкуванні з людьми, з якими можна провести приємний час. Він часто ризикує і діє імпульсивно, реагуючи на перші спонукання [29].

Екстраверти надають перевагу роботі з людьми. У своїй діяльності вони швидше, ніж інтроверти, використовують інформацію з пам'яті, і краще справляються з складними завданнями в умовах обмеженого часу.

Високі значення фактора прихильності вказують на позитивне ставлення об'єкта дослідження до інших людей. Зазвичай, це доброзичливі та чутливі особи, які мають глибоке розуміння інших людей, відчувають особисту відповідальність за їхнє благополуччя та терпимо ставляться до їхніх недоліків. Вони вміють співпереживати, підтримувати групові заходи та

відчувають відповідальність за спільну справу, дбайливо та відповідально виконують покладені на них завдання [29].

Високі значення третього фактора вказують на властивості особистості, такі як сумлінність, відповідальність, обов'язковість, точність і акуратність у виконанні справ. Ці люди віддають перевагу порядку і комфорту, вони наполегливі в своїй діяльності і зазвичай досягають високих результатів. Вони дотримуються моральних принципів, не порушують загальновизнаних норм поведінки в суспільстві, і навіть тоді, коли ці норми здаються формальністю [29].

Високі значення по фактору емоційна стійкість характерні для самодостатніх осіб, які мають впевненість у своїх силах, емоційну зрілість та здатність ставитися до фактів об'єктивно. Вони спокійні, постійні у своїх планах і уподобаннях, не піддаються випадковим коливанням настрою. Ці люди серйозно і реалістично сприймають життя, мають ясне уявлення про вимоги реальності, не приховують своїх недоліків і не засмучуються через дрібниці. Вони відчувають себе добре пристосованими до життя і зберігають холоднокровність і спокій навіть у несприятливих ситуаціях [29].

Результати п'ятого фактора вказують на низький рівень вираженості практичності. Така особистість характеризується реалістичним мисленням і вмінням добре пристосовуватися до повсякденного життя. Вона приділяє більше уваги матеріальним цінностям, ніж абстрактним ідеям, часто занепокоєна своїми матеріальними проблемами і наполегливо працює, щоб реалізувати свої плани. Ця особистість проявляє негнучкість і відсутність артистичності, часто має простий погляд на звичайне життя і не завжди виявляє почуття гумору. Вона відзначається стабільністю своїх звичок і інтересів [29].

### 3.2. Програма розвитку управлінської діяльності керівників

З метою розвитку управлінської діяльності керівників було розроблено психокорекційну тренінгову програму.

При відборі змісту та організації програми була здійснена опора на такі принципи:

- принцип системності;
- принцип науковості;
- принцип активності;
- принцип єдності теорії та практики

Мета програми: розвиток управлінської діяльності керівників.

Завдання програми:

1. Дати уявлення про поняття різних стилів керівної поведінки і про різницю між ними;
2. Розвинути можливості адекватного і найповнішого пізнання себе та інших людей;
3. Вивчити та опанувати прийоми впевненої міжособистісної взаємодії;
4. Освоїти корисні комунікативні алгоритми щодня (уміння говорити «ні», захист від маніпуляцій);
5. Розвинути комунікативні навички.

Адресатом програми є керівники організацій.

Ця програма передбачає групову форму роботи. У процесі заняття керівники організацій безперервно взаємодіють один з одним, що сприяє розвитку соціальних навичок.

Визначимо умови реалізації програми:

1. Кадрові ресурси

Проводити заняття з цієї програми може 1 педагог-психолог, який має вищу професійну освіту за спеціальністю та досвід проведення тренінгів із дорослими людьми не менше 6 місяців.

2. Матеріально-технічні вимоги.

Приміщення має бути просторим, щоб учасники групи мали достатньо місця для виконання вправ. Потрібно кілька столів для роботи групи та стільці, кількість яких має бути не меншою за кількість учасників тренінгу разом із ведучим. Особливих вимог щодо інформаційної забезпеченості установи для реалізації програми немає.

Для організації та проведення занять з цієї програми необхідно: аркуші паперу А4 (1 пачка); набір фломастерів (1 упаковка); фарби (акварельні або гуаш) (10 наборів); пензля для малювання (30 шт.); баночки під воду (30 шт.); широкий скотч (1 шт.); бейджі (30 шт.); планшети для аркушів паперу (30 шт.); ручки (30 шт.).

Запропонована програма має таку структуру (Таблиця 3.5.)

Таблиця 3.5

### Структура психокорекційної програми

№	Тема заняття	Зміст теоретичної частини заняття	Зміст практичної частини заняття
1	Впевнена поведінка. Що це?	Поняття про впевнену, пасивну та агресивну поведінку	Знайомство учасників між собою, ознайомлення з форматом роботи, опанування теоретичними поняттями.
2	Самоаналіз. Погляд всередину себе	Поняття про самоаналіз, самоаналізу	Розвиток умінь самоаналізу, самодіагностика власної впевненості, рефлексія
3	Три типи поведінки	Докладне ознайомлення з поняттями впевненої, агресивної, пасивної поведінки	Робота з розвитку комунікативних якостей
4	Очима інших	Опанування корисними комунікативними алгоритмами	Опанування активним стилем спілкування та способами передачі

	професійного самоствердження	й сприйняття зворотного зв'язку. Глибинна рефлексія власної поведінки керівників.
--	---------------------------------	--

Розглянемо методичні розробки та сценарії занять розробленої психокорекційної тренінгової програми.

### **Заняття 1. Впевнена поведінка. Що це?**

Цілі заняття:

1. Створення сприятливих умов для роботи тренінгової групи: ознайомлення учасників із основними принципами проведеного тренінгу, прийняття правил роботи групи;
2. Опанування активним стилем спілкування та способами передачі та прийому зворотного зв'язку;
3. Знайомство учасників тренінгу;
4. Знайомство з поняттям впевненої поведінки та її складовими

Матеріали: бейджі, за кількістю учасників (до 30 шт.), фломастери.

#### **Вправа 1. «Міні-лекція на тему впевненої, пасивної та агресивної поведінки»**

Мета: роз'яснення цілей тренінгу; ознайомлення учасників з поняттями впевненої, пасивної та агресивної поведінки.

Розглянемо приклад із книжки Р. Альберті та М. Еммонс «Вмійте постояти за себе. Ключ до впевненої поведінки» [44]

Гелен – студентка коледжу, розумна та приваблива дівчина. Вона живе у студентському гуртожитку, у кімнаті з двома іншими дівчатами.

Якось увечері одна з її подруг, Мері, зібралася піти на побачення (Гелен планувала цього вечора попрацювати над курсовою роботою). Одягаючись, Мері зауважила, що їй би дуже хотілося справити гарне враження на хлопця, з яким у неї призначена зустріч, і запитала Гелен, чи може вона позичити їй на вечір нове намисто, яке вона отримала нещодавно в подарунок від брата. Брат надіслав їй це намисто з-за кордону, де він проходить військову службу.

Намісто досить дороге, Гелен любить свого брата та дорожить його подарунком. Її відповідь:

Пасивний: Вона намагається не показати занепокоєння щодо можливого псування чи втрати дорогого для неї подарунка і каже: «Звичайно!». Вона самовіддано віддає намисто, тим самим заохочуючи Мері повторювати такі прохання в майбутньому, і відчуває весь вечір почуття занепокоєння (що не сприяє успішному завершенню її курсової роботи).

Агресивний: Гелен обурено відповідає: «У жодному разі! Як ти могла навіть подумати про це?». Вона принижує Мері, і сама опиняється у дурному становищі. Потім вона відчуває незручність і провину стосовно подруги. Її зіпсований настрій також не сприяє завершенню курсової роботи. Зіпсований настрій Мері погано позначається і на її стосунках з хлопцем. Вечір зіпсований.

Впевнений: Гелен, у ввічливому, але твердому тоні, пояснює подрузі, що намисто їй дуже дороге як пам'ять і тому вона вважає можливим виконати її прохання. Згодом вона залишилася задоволеною тим, що зуміла постояти за себе. Мері зрозуміла щирість її відповіді, не образилася і провела приємний вечір зі своїм кавалером.

Обговорення:

- Які типи поведінки виділяють у психології особистості?
- Який є найуспішнішим і чому?

## **Вправа 2. «Три способи поведінки»**

Мета: демонстрація того, що являє собою впевнена поведінка в конфліктній ситуації, за допомогою порівняння з іншими стилями поведінки (сором'язливою та агресивною), та її тренування. Обговорення переваг та недоліків кожного із зазначених поведінкових стилів [29].

Процедура проведення: Учасники розігрують сценки конфліктних ситуацій (необхідність повернути в магазин неякісний товар, відмовити приятелю в будь-якому нетактовному проханні тощо, приклади можуть

запропонувати самі учасники), в яких їм дається завдання поводитися відповідно до одного з наступних стилів поведінки:

**Сором'язливо:** говорити винним тоном, тихим голосом, опустивши погляд, не наполягати на своїх вимогах, погоджуватися з запереченнями співрозмовника, підкреслювати його перевагу над собою («ви краще знаєте», «вам видніше» тощо) і свою залежність від його рішення.

**Впевнено:** говорити спокійно, впевнено – голосно, дивлячись прямо на співрозмовника, наполегливо викладати свої вимоги і при необхідності повторювати їх, не вдаватися до звинувачень і погроз, висловлюватись по суті конфліктної ситуації, не переходячи на особистості. Критика допускається, але має стосуватися не співрозмовника як особистості, а конкретних деталей ситуації.

**Агресивно:** говорити голосно, енергійно жестикулюючи, висловлювати обурення, формулювати свої вимоги у формі категоричного наказу, критикувати співрозмовника як особистість, при запереченнях з його боку негайно переходити до загроз (скаржитися будь-куди, «влаштувати проблеми» тощо).

Кожна з вибраних сценок програється тричі (1-2 хвилини на повторення). Той партнер, який висуває претензії або вимагає що-небудь, поводить відповідно до одного із зазначених стилів. Другий партнер, на якого спрямовані претензії, спеціальних інструкцій про те, якою має бути його поведінка, не отримує, і діє так, як йому видається найбільш доречним. Інші учасники у цей час перебувають у ролі спостерігачів і отримують завдання фіксувати у поведінці гравців всі прояви, які свідчать, до якого стилю належить їх поведінка. Після відтворення кожної сценки вони діляться своїми спостереженнями.

**Обговорення.**

- Які почуття виникали у гравців, які демонстрували сором'язливу, впевнену та агресивну поведінку? А у тих, на кого вона була спрямована? Що



виявилось результативнішим у кожному з обраних сюжетів, з більшою ймовірністю дозволило б досягти мети?

- У яких ситуаціях доречніша поведінка того чи іншого із трьох стилів, які саме переваги вони дають?

## **Заняття 2. Самоаналіз. Погляд всередину себе**

Цілі заняття:

1. Розвиток умінь самоаналізу;
2. Самодіагностика власної впевненості, рефлексія

### **Вправа 1. «Наскільки я ...»**

Мета: формування уявлення стосовно впевненої поведінки, самоаналіз, діагностика

Процедура проведення: Разом із учасниками розробляється список якостей, якими має оперувати впевнена людина.

Після цього кожен учасник оцінює себе за 10-бальною шкалою за кожним критерієм, записує на аркуші паперу і передає ведучому. Наприкінці тренінгу можна повернутись до цього списку.

Обговорення:

- Які проблеми у вас виникали?
- Чи легко вам було оцінити ступінь прояву цих якостей у себе? [29]

### **Вправа 2. «Впевнено»**

Мета: Вироблення навичок упевненого мовлення, самоаналіз учасників.

Процедура проведення: Учасники сідають по колу, але стільців на один менше, ніж учасників. Ведучий повинен підійти до будь-якого учасника та попросити його звільнити стілець, поступитися місцем. Зробити він це має впевненим голосом. Якщо учаснику, що сидить на стільці, здасться маловпевненим, або навпаки, агресивним тон ведучого, він не звільняє стілець, і пояснює, чому. І так триває доти, доки ведучий не попросить це зробити впевненим тоном. Потім вони міняються місцями. Учасник, що встав із місця, повинен таким же чином зайняти стілець іншого учасника.

Обговорення:

- З якої спроби вдалося зайняти стілець?
- Чи було легко вибрати саме впевнений тон? [29]

### **Заняття 3. Три типи поведінки**

Цілі заняття:

1. Детальне ознайомлення з поняттями впевненої, агресивної та пасивної поведінки
2. Розвиток комунікативних якостей

#### **Вправа «Ролі»**

Мета: Ця вправа допоможе учасникам психокорекційної групи відрізнити впевненість від невпевненості та агресивності.

Процедура проведення: Кожен учасник тренінгу має показати, як він володіє вміннями оперування кожним із типів поведінкових реакцій: невпевненою, агресивною та впевненою, згідно з певною гіпотетичною ситуацією.

Як зразок може бути представлена така ситуація: друг позичив велику суму грошей, зобов'язався повернути її через тиждень, проте минув місяць, але грошей досі немає.

Агресивно відреагувати на таку необов'язковість можна наступним чином: «От я знав, що тобі не треба позичати гроші, правильно всі навколо кажуть, що ти ненадійна людина. негайно поверни позичене, чи матимеш справу з моїм братом-кікбоксером».

Невпевненим чином відреагувати на цю ситуацію можна так: «Перепрошую за настирливість, але підкажи, будь ласка, коли тобі буде зручно повернути позичені гроші?»

Впевненість у зазначеній ситуації може бути висловлена таким чином: «Пригадай: ми ж домовлялися, що ти позичаєш гроші на тиждень. Буду вельми вдячним, якщо зможу отримати їх не пізніше кінця цього тижня».

Необхідно, аби власні поведінкові спроби були продемонстровані всіма учасниками тренінгу, навіть якщо це буде лише один із трьох означених варіантів.

Розглянемо приклад інших ситуацій, використання яких можливе із залученням технологій, пов'язаних із упевненою, пасивно-залежною та агресивною поведінкою.

- Вашому приятелю дуже кортить поговорити, а ви запізнюєтеся на важливу зустріч. Аби завершити розмову із ним, ви кажете: ...

- Ви замовили у ресторані стейк, але він виявився недосмаженим. Ви кажете офіціанту: ...

- У сервісі за ремонт айфона ви отримали рахунок на суму, що на 200 грн. вища за ту, яка обговорювалася попередньо. Ви кажете співробітнику сервісу: ...

- Ви помічаєте, що на вас звернула увагу симпатична особа протилежної статі, й розумієте, що, очевидно, ви їй чи йому цікаві. Ви наближаєтеся до неї (нього) й кажете: ...

- Собака, який належить вашому сусідові, періодично ходить у туалет на ваш газон. Ви повідомляєте про це сусідові, кажучи йому: ...

- Ви поверталися до гуртожитку, плануючи відпочити після занять, але ваш сусід влаштував у вашій кімнаті гучну вечірку, запросивши туди багато незнайомих вам людей. Ви кажете йому: ...

- Під час перегляду фільму в кінотеатрі закохана пара позаду вас дуже гучно висловлює власні почуття відносно один одного. Ви обертаєтеся і кажете: ...

- Під час відвідин ресторану вас посадили в глибині залу, хоча ви хотіли сісти біля вікна, і бачите, що там немає зарезервованих місць. Ви кажете адміністраторові: ...

- Стара знайома (старий знайомий) пропонує піти з нею (ним) до театру, але ви зовсім не є любителем театральних вистав. Ви кажете: ...

- Друг просить позичити вашу автівку, щоб покатати свою нову дівчину. Ви знаєте, що водій із нього кепський, тому відповідаєте йому: ...

- Приятель розповідає про вас неприємні історії при людині, яка вам симпатична. Ви кажете йому: ... [29]

## Заняття 4. Очима інших

Цілі заняття:

1. Опанування активним стилем спілкування та способами передачі та прийому зворотного зв'язку
2. Глибока рефлексія власної поведінки
3. Розвиток комунікативних якостей

Матеріали: папір А4, фарби, пензлі, баночки для води

### Вправа «Мій дім»

Арт-терапевтична вправа.

Обладнання: фарби, аркуші паперу.

Мета: отримання зворотного зв'язку від учасників, діагностика особистісних особливостей учасників, рефлексія.

Процедура проведення: Учасникам пропонується зайняти зручні місця та пози, заплющити очі. Грає релаксаційна музика. Ведучий читає текст:

«Уявіть, що Ви в лісі. Навколо Вас дерева, рослини. Уважно подивіться, які це дерева, чи комфортно вам у цьому лісі, прислухайтеся до свого стану.

Ви йдете далі. Подивіться, чи ви рухаєтеся протореною стежкою, чи, можливо, самі її прокладаєте.

Попереду Ви бачите паркан. Який це паркан? З якого матеріалу? Вам потрібно перебраться через нього. Як ви це зробите? Чи важко було перебраться на інший бік?

Там Ви помічаєте будинок. Подивіться уважно, який це будинок? З якого матеріалу його зроблено? Чи міцний він? Чи цікаво вам, що там усередині?

Підійдіть до дверей, відчиніть їх. Подивіться, яка ситуація в цьому будинку?

Вітаю, це ваш будинок. Які почуття виникли? Чи Вас потішила ця інформація? Якщо ні, то чому? Що б Ви хотіли змінити?

А тепер розплющте очі і намалуйте цей будинок»

Кожен учасник має намалювати будинок. Причому так, щоб ніхто не бачив, хто що малює. Після цього всі малюнки вішаються на стіну. Учасники

повинні вибрати, в якому будинку вони хотіли б жити, а в якому ні. До того ж, художні здібності тут не оцінюються.

Обговорення:

- Чому ти обрав саме цей будинок? Що тобі сподобалося?
- Чому б його ти не обрав? Що викликало негативні емоції?
- Які почуття ти відчував, коли вибрали твій будинок? А коли на нього вказали, щоб його не вибрали? [29]

### 3.3. Оцінка ефективності програми

Для діагностики ефективності тренінгової програми було повторно використано методики «Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса та «Шкала самоефективності» Р. Шварцера та М. Єрусалема.

Розглянемо результати отриманих даних за підсумками повторного послугування опитувальником «Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса. Узагальнені результати представлені в табл. 3.6. та на рис. 3.4.

Таблиця 3.6

**Узагальнені результати за підсумками повторного використання опитувальника «Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса.**

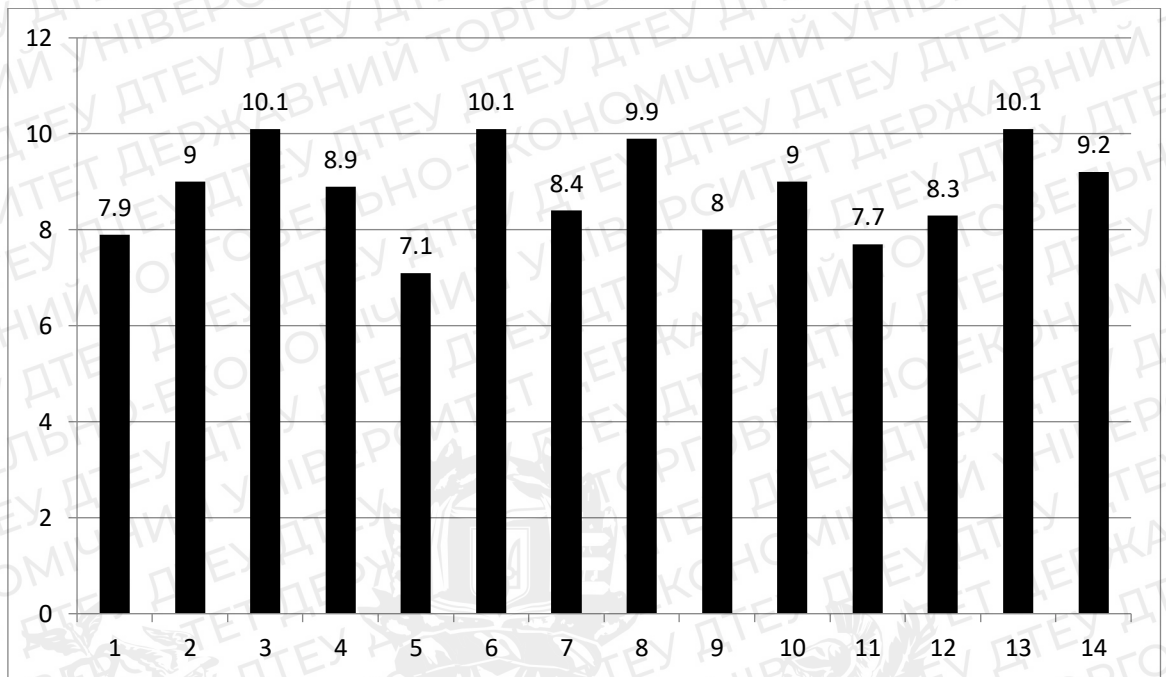
Досліджуваний	Результат	Середнє арифметичне
1.	Вплив: 9 балів Вміння надихати: 7 балів Інтелектуальна стимуляція: 8 балів Індивідуальний підхід: 9 балів Мотивація: 7 бали Управління: 8 балів Надання самостійності: 7 бали	7,9 балів
2.	Вплив: 11 балів Вміння надихати: 10 балів Інтелектуальна стимуляція: 10 балів	9 балів

	<p>Індивідуальний підхід: 8 балів  Мотивація: 9 балів  Управління: 10 балів  Надання самостійності: 5 балів</p>	
3. директор	<p>Вплив: 10 балів  Вміння надихати: 11 балів  Інтелектуальна стимуляція: 9 балів  Індивідуальний підхід: 10 балів  Мотивація: 10 балів  Управління: 10 балів  Надання самостійності: 11 балів</p>	10,1 балів
4.	<p>Вплив: 8 балів  Вміння надихати: 9 балів  Інтелектуальна стимуляція: 8 балів  Індивідуальний підхід: 7 балів  Мотивація: 10 балів  Управління: 10 балів  Надання самостійності: 10 балів</p>	8,9 балів
5.	<p>Вплив: 8 балів  Вміння надихати: 7 балів  Інтелектуальна стимуляція: 8 балів  Індивідуальний підхід: 7 балів  Мотивація: 6 балів  Управління: 5 балів  Надання самостійності: 9 балів</p>	7,1 бали
6. директор	<p>Вплив: 10 балів  Вміння надихати: 11 балів  Інтелектуальна стимуляція: 9 балів  Індивідуальний підхід: 10 балів  Мотивація: 10 балів  Управління: 10 балів</p>	10,1 балів

	Надання самостійності: 11 балів	
7.	Вплив: 10 балів Вміння надихати: 9 балів Інтелектуальна стимуляція: 8 балів Індивідуальний підхід: 8 балів Мотивація: 9 балів Управління: 8 балів Надання самостійності: 7 балів	8,4 балів
8. директор	Вплив: 10 балів Вміння надихати: 11 балів Інтелектуальна стимуляція: 9 балів Індивідуальний підхід: 10 балів Мотивація: 10 балів Управління: 10 балів Надання самостійності: 9 балів	9,9 балів
9.	Вплив: 11 балів Вміння надихати: 8 балів Інтелектуальна стимуляція: 8 балів Індивідуальний підхід: 7 балів Мотивація: 7 балів Управління: 9 балів Надання самостійності: 6 балів	8 балів
10.	Вплив: 9 балів Вміння надихати: 9 бали Інтелектуальна стимуляція: 9 бали Індивідуальний підхід: 9 бали Мотивація: 10 балів Управління: 11 балів Надання самостійності: 9 балів	9 балів
11.	Вплив: 10 балів Вміння надихати: 8 балів	7,7 балів

	<p>Інтелектуальна стимуляція: 7 балів  Індивідуальний підхід: 6 балів  Мотивація: 8 балів  Управління: 7 балів  Надання самостійності: 8 балів</p>	
12.	<p>Вплив: 10 балів  Вміння надихати: 7 балів  Інтелектуальна стимуляція: 9 балів  Індивідуальний підхід: 7 балів  Мотивація: 10 балів  Управління: 8 балів  Надання самостійності: 7 балів</p>	8,3 балів
13. директор	<p>Вплив: 10 балів  Вміння надихати: 11 балів  Інтелектуальна стимуляція: 10 балів  Індивідуальний підхід: 10 балів  Мотивація: 10 балів  Управління: 11 балів  Надання самостійності: 9 балів</p>	10,1 бали
14.	<p>Вплив: 9 балів  Вміння надихати: 10 балів  Інтелектуальна стимуляція: 11 балів  Індивідуальний підхід: 11 балів  Мотивація: 9 балів  Управління: 8 балів  Надання самостійності: 7 балів</p>	9,2 бали





**Рисунок 3.4. Узагальнені результати повторного використання опитувальника «Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса**

Як свідчать дані наведені в табл. 3.6. та рис. 3.4., середній результат дослідження за підсумками повторного використання опитувальник «Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса у досліджуваних продемонстрував суттєве зростання. Слід зауважити, що збільшення індивідуальних показників було відзначено як у директорів, так і у звичайних співробітників. І, звісно, важливим є те, що директори підвищили свої й без того високі показники, що є показником ефективності проведеного тренінгу.

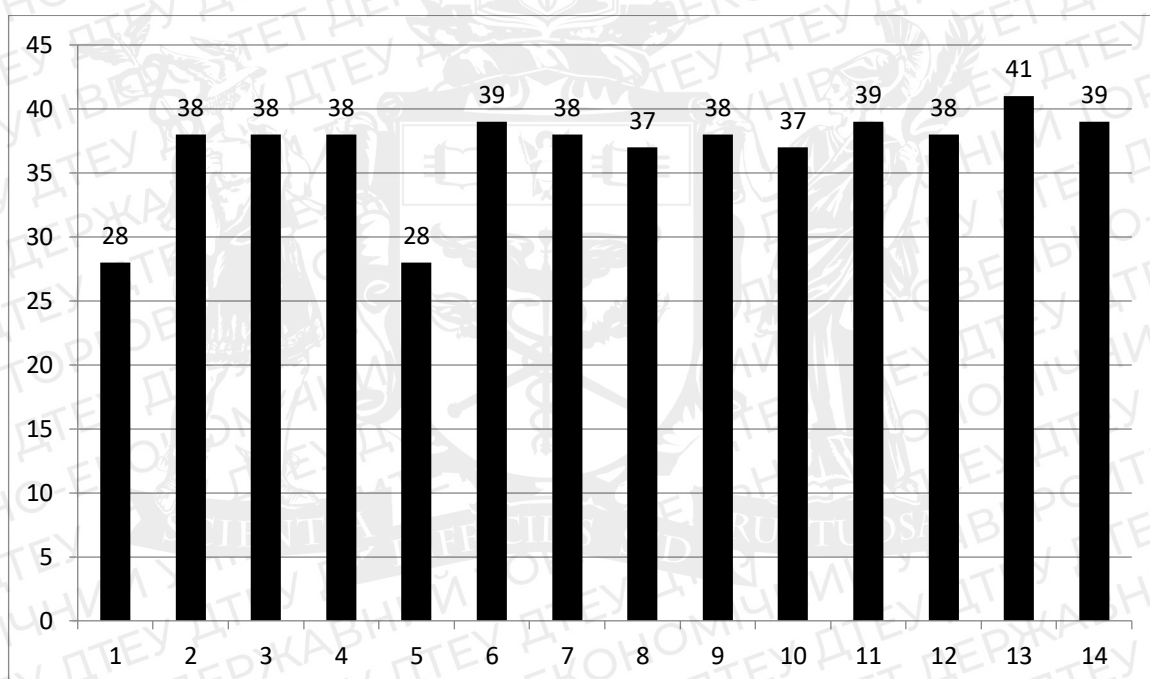
Далі було проведено повторне опитування за Шкалою самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема. Узагальнені результати представлені в табл. 3.7. та на рис. 3.5.

*Таблиця 3.7.*

**Узагальнені результати за Шкалою самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема**

Досліджуваний	Результат	Рівень
1.	28	середній рівень
2.	38	високий рівень

3. директор	38	високий рівень
4.	38	високий рівень
5.	28	середній рівень
6. директор	39	високий рівень
7.	38	високий рівень
8. директор	37	високий рівень
9.	38	високий рівень
10.	37	високий рівень
11.	39	високий рівень
12.	38	високий рівень
13. директор	41	високий рівень
14.	39	високий рівень



**Рисунок 3.2. Узагальнені результати за Шкалою самоєфективності Р. Шварцера та М. Єрусалема**

Результат визначався підсумовуванням балів за всіма 10 твердженнями. У двох співробітників було відзначено середній показник самоєфективності, у решти учасників опитування – високий. Як і в минулому опитувальнику, у всіх директорів високі показники, які підвищилися порівняно із констатувальним етапом дослідження.

В якості методів математичної обробки для встановлення достовірності отриманих відомостей нами було застосовано розрахунок коефіцієнту

кореляції Пірсона, обрахування якого відбувалося за допомогою програми SPSS Statistica (Таблиця 3.8.).

Таблиця 3.8.

**Таблиця розрахунку кореляції за допомогою програми SPSS Statistica 24 (між рівнем лідерства та рівнем самоефективності)**

		ВС	СС	НС
ВЛ	Кореляція Пірсона	1	,187	-,094
	Знач. (двостороння)		,082	,364
	N	14	14	14
СЛЛ	Кореляція Пірсона	,178	1	,465**
	Знач. (двостороння)	,078		,001
	N	14	14	14
НЛ	Кореляція Пірсона	-,094	,478**	1
	Знач. (двостороння)	,365	,001	
	N	14	14	14

Умовні позначки:

ВЛ – високий рівень лідерства

СЛ – середній рівень лідерства

НЛ – низький рівень лідерства

ВС – високий рівень самоефективності

СС – середній рівень самоефективності

НС – низький рівень самоефективності

Отримані результати за методиками щодо визначення особливостей лідерства та самоефективності як складових особистості успішного керівника підтверджує кореляційний зв'язок за Пірсоном.

Таким чином, завдяки обраним методикам нам вдалося визначити ефективність психокорекційної програми в процесі формування та розвитку управлінських якостей керівників організацій

### **Висновки до розділу 3**

Для осіб, що взяли участь у дослідженні, характерною постає наявність певної системи уявлень про себе, світ та те, якими мають бути відносини між усіма частинами їхнього світобачення. Наявність такої відносної означеності, притаманної життєвим пріоритетам, сприяє тому, що ними переважно стійко переживаються ситуації, пов'язані зі стресами. Проте, попри це, найскладніші життєві перипетії змушують їх звертатися за допомогою до людей, наділених більшою соціальною активністю.

Особи, що взяли участь у дослідженні, відзначаються значною увагою до саморегулятивних чинників – як внутрішніх, так і зовнішніх. Сам же саморегулятивний рівень підвладний змінам залежно від рівня самостійності людини в аспекті саморегуляції.

Для опитаних осіб природною є наділеність високою самоповагою. Вони адекватно оцінюють власні чесноти й недоліки, проте подеколи вдаються до свідомого заниження власних успіхів, вважаючи, що могли виконати ту чи іншу заплановану справу набагато краще.

Для того, аби вдосконалити управлінські якості, притаманні керівникам організацій, було запропоновано програму із психокорекції.

Змістовна та організаційна складова зазначеної програми мала своєю основою принципи:

- принцип, пов'язаний із системністю;
- принцип, пов'язаний із науковістю;
- принцип, пов'язаний із активністю;
- принцип, пов'язаний із єдністю, притаманною теорії та практиці.

Те, наскільки ефективним був вплив програми із психокорекції

управлінських якостей, перевірялося за допомогою «Багатофакторного опитувальника лідерства» та «Шкали самоефективності». Послугування цими методиками сигналізувало про ефективність впливу запропонованої програми на розвиток управлінських якостей учасників дослідження.

## ВИСНОВКИ

Управлінська діяльність становить особливий різновид активності людини. Вона орієнтована на ефективність виконуваних під орудою керівника його підлеглими робіт, як в індивідуальній, так і в колективній формі. В ході управління постійно реалізуються певні завдання, виконуються визначені функції.

Для управлінської діяльності характерним постає окреслення кола питань, що інспіровані не лише власне управлінськими процесами, але й процесами виробництва, факторами, що визначаються особистістю виконавця, його психологічною природою тощо. Саме через це управлінська діяльність наділяється керівним, провідним місцем поміж рештою видів діяльності. В ній домінує процесуальність як чільна ознака.

Функції з виконання управлінської діяльності покладаються на представників управлінського персоналу. Вони забезпечують організацію, регулювання, мотивацію та контроль за якістю роботи своїх підлеглих.

Змістовний рівень управлінської праці характеризується взаємозалежністю її векторів та об'єктів. Ці вектори формуються з огляду на структуру процесів виробництва, функціональність прийомів праці, наявність технічного обладнання, а також відносини управлінського активу та підлеглих у ході трудової діяльності.

Те, наскільки ефективною може бути управлінська діяльність кожного керівника, залежить від того, якими особистісними якостями він наділений. Для того, аби професійні якості керівника успішно розвивалися й удосконалювалися, кожному керівникові необхідно знати поточний рівень

їхнього розвитку, аби забезпечити своєчасне реагування стосовно нових викликів та визначення провідних напрямків роботи, здійснюваної над собою.

Проведене теоретичне дослідження інспірує потребу в розробці та апробації рекомендацій практичного характеру, спрямованих на вдосконалення управлінських якостей очільників організацій.

Для розробки зазначених рекомендацій нами було визначено поточний стан сформованості управлінських умінь та якостей, притаманних керівникам у організаціях. Були використані такі методики:

1. Багатофакторний опитувальник лідерства Б. Басса.
2. П'ятифакторний особистісний опитувальник Р. МакКрае, П. Коста.
3. Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема.

Учасники дослідження мають певну систему переконань стосовно себе, світу та відносин із ним. Така відносна означеність життєвих пріоритетів дозволяє їм відносно стійко переносити стресові ситуації, хоча, понад те, в найскладніших життєвих перипетіях вони все одно потребують допомоги більш залученого до соціального життя колеги. Вони загалом вірять у можливість успішної боротьби за здійснення позитивних життєвих змін, проте не завжди готові боротися самостійно, без спонукання та підтримки збоку.

Учасники дослідження демонструють високу значущість внутрішніх та зовнішніх чинників для їх саморегуляції, рівень якої може змінюватися в залежності від того, наскільки самостійною є людина у своїх саморегуляційних виявах.

Опитані особи переважно демонструють перевагу в себе самоповаги та адекватної оцінки власних чеснот і недоліків, проте інколи тяжіють до самоприниження, картаючи себе через те, що не змогли досконало щось передбачати чи виконати, що не дозволяє своєчасно відреагувати та знайти реальне вирішення проблеми.

Із метою формування управлінських якостей керівників організацій було розроблено програму психокорекційної роботи.

При відборі змісту та організації програми була здійснена опора на такі принципи:

- принцип системності;
- принцип науковості;
- принцип активності;
- принцип єдності теорії та практики

За підсумками перевірки ефективності програми психокорекційної роботи було визначено суттєві зміни за всіма показниками, з-поміж яких домінували показники високого рівня. Зауважимо, що в керівників були виявлені високі показники, які зазнали ще більшого підвищення.

Для діагностики ефективності тренінгової програми було повторно використано методики «Багатофакторний опитувальник лідерства» Б. Басса та «Шкала самоефективності» Р. Шварцера та М. Єрусалема.

Отже, завдяки обраним методикам нам вдалося визначити ефективність психокорекційної програми в процесі формування та розвитку управлінських якостей у керівників організацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багатофакторний опитувальник лідерства (Басс). URL: [https://www.eztests.xyz/tests/leader\\_bass/](https://www.eztests.xyz/tests/leader_bass/)
2. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
3. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
4. Вільчинська І.Ю. Деякі аспекти управління мотивацією в політичному менеджменті. *Вісник Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ : Міленіум, 2008. № 4. С. 126- 130.
5. Вірна Ж.П. Координація особистісно-нормативних змін ціннісних орієнтацій в діапазоні професійної адаптації особистості. *Психологія особистості* : науковий журнал. 2015. № 1(6). С. 161-172.
6. Вірна Ж.П. Психологія успішного функціонування фахівця. *Когнітивні та емоційно-поведінкові фактори повноцінного функціонування людини: культурно-історичний підхід* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 2013. С. 236–238.
7. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
8. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / За ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.
9. Гальцева Т.О. Види самоефективності особистості: їх характеристика та дослідження. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту* : серія Психологічні науки. 2015. Вип. 4. С. 110-114.
10. Гармаш С. А. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проектами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2009. С. 37–44.



11. Голоवेशко Б. Р. Про деякі проблеми розвитку лідерських якостей у студентів вищих навчальних закладів. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2012. № 32. С. 89–96.
12. Городняк І.В. Вивчення успіху крізь призму досвіду індивіда. *Вісник Одеськ. нац. ун-ту* ; серія «Психологічні науки». 2008. Т. 13. Вип. 5. С. 290-294.
13. Губіна А.М. Простір мотиваційного успіху у професійному самовизначенні особистості. *Актуальні проблеми психології*: [зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка АПН України]. Т. XV, част.1. Київ, 2008. С. 213-218.
14. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 80-85.
15. Дербеньова А.Г. Усе про мотивацію. Харків: Вид. Група «Основа», 2012. 207 с.
16. Євченко І. Теоретичний аналіз проблеми самоствердження особистості. *Вісник КНТЕУ*. № 4. 2012. С. 112-120.
17. Єрохін С.А. Концепція професійної мотивації студентів як фактору конкурентності на ринку праці. *Науковий юридичний журнал*. № 1(1). Част. II. Хмельницький: Вид-во Нац. академії Держ. прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького, 2011. С. 20-27.
18. Засекіна Л.В. Соціальне мислення як чинник професійної компетентності майбутніх фахівців сфери «людина-людина». *Психологічні перспективи*. Луцьк : СНУ імені Л.Українки, 2013. Вип. 22. С. 70-87
19. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). Київ: ППКДЗУ, 2007. 154 с.
20. Карамушка Л.М., Ткалич М.Г. Гендерна взаємодія персоналу як психолого-організаційний феномен. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. Науковий журнал за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2015. № 3. С. 44-51.

21. Климчук В.О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації. *Соціальна психологія*. 2008. № 6 (32). С. 70-77.
22. Коkun О.М. Життєве і професійне самоздійснення як предмет дослідження сучасної психології. *Практична психологія та соціальна робота*. 2013. № 9. С. 1-5.
23. Коkun О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Малхазов О.Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів: Методичний посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.
24. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. К. : Вид-во КНЕУ, 1998. 188 с.
25. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с
26. Крєвська О.О. Мотиваційна детермінація професійної самоефективності особистості. *Психологічні перспективи*. 2017. № 30. С. 86-95.
27. Ліпінська Н.Ф. Самоефективність особистості як психологічна проблема. *Вісник Одеського нац. ун-та ім. І.І. Мечнікова* ; Психологія. 2014. Т. 19. Вип. 4 (34). С. 53-59.
28. Луценко О.Л. Зв'язок головних життєвих рішень особистості зі світоглядом, спогадами про історичні події та прогнозуванням майбутнього у людей різного віку. *Вісник Харк. нац. ун-ту імені В.Н.Каразіна*. Серія : Психологія. 2010. № 902. С. 170-174.
29. Пацалюк Н. М. Профілактика та подолання труднощів соціальної адаптації: тренінгова програма. Вінниця, 2018. 85 с.
30. Петрова Л. Г. Оптимізація рівня задоволеності професійною діяльністю за допомогою психологічного тренінгу особистісно-професійного розвитку. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. Серія «Психологія». № 1121. Харків, 2014. С.76-80.

31. Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як один із аспектів професійного розвитку особистості. *Вісник Національного авіаційного університету: збірник наукових праць*. Серія: Педагогіка, Психологія. 2009. Вип. № 2. С. 28-31.
32. П'ятифакторний особистісний опитувальник NEO PI («Велика П'ятірка»). URL: [https://www.eztests.xyz/tests/personality\\_neo/](https://www.eztests.xyz/tests/personality_neo/)
33. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3. С. 141–148.
34. Сахарук І.С. Позитивні дії як умова забезпечення рівності можливостей у сфері праці. *Сучасні виклики українського права в контексті європейської інтеграції* : тези доповідей учасників постійно діючого наукового семінару. 2016. С. 83–88.
35. Сингаївська І. В. Аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми професійної успішності. *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. С. 168 – 176.
36. Скрипченко О.В. Психолого-педагогічні основи навчання: Навчальний посібник для викладачів психології і педагогіки, аспірантів, студентів педагогічних та курсантів військових навчальних закладів. Київ: Український Центр духовної культури, 2008. 420 с.
37. Степанова Е. Р. Особливості побудови жіночої та чоловічої кар'єри: мотиви, перешкоди, перспективи кар'єрного просування. *Інфраструктура ринку: електронний фаховий наук.-практ. журнал*. 2017. Вип. 3. С. 128–131.
38. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
39. Ткалич М.Г. Психологія гендерної взаємодії персоналу організацій. Київ-Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 315 с.

40. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
41. Фугело О. М. Індикатор фахової активності та його вплив на задоволеність професійною діяльністю. *Збірник наукових праць*. № 35. Частина II. Хмельницький: Видавництво Національної академії Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького, 2015. С. 139 – 147.
42. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 293–298.
43. Хомуленко Т.Б. Губристична мотивація як чинник прагнення до успіху: віковий аспект: монографія. Харків : ХНПУ, 2012. 222 с.
44. Як постояти за себе під час спілкування. URL: <https://rt82.ru/uk/security/kak-postoyat-za-sebya-pri-obshchenii-ne-umeyu-postoyat-za-sebya/>
45. Hellerstein D. How can I become resilient. *Heal Your Brain*. URL: <http://www.psychologyto-day.com/blog/heal-your-brain/201108/how-can-I-become-resilient>
46. Henderson N. Havens of Resilience. *Educational Leadership*. 2013. Vol. 71. № 1. P. 22-27.
47. Holling C. Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematic*. 1973. № 4. P. 1-23.
48. Kidd J. Understanding career counseling: theory, research and practice London, 2006.
49. LaMontagne L. Effects of relaxation on anxiety in children: Implications for coping with stress. *Nursing Research*. 1985. № 34. P. 289-292.
50. Lazarus R. S. Psychological stress and the coping process. N.Y.: McGraw-Hill, 2016. 257 p.

51. Lazarus R. S. From psychological stress to the emotions: A history of changing gutlooks. *Annual Review of Psychology*. 2016. Vol. 44. P. 1–21.
52. Legate N., Ryan R., Weinstein N. Is coming out always a «good thing»? Exploring the relations of autonomy support, wellness for lesbian, gay, and bisexual individuals. *Social Psychological and Personality Science*. 2012. № 3. P. 145-152.
53. Maddi S.R. On hardiness and other pathways to resilience. *American Psychologist*. 2005. V. 60. № 3. P. 261-262.
54. Masten A. Resilience in children threatened by extreme adversity : frameworks for research, practice, and translational synergy. *Developmental Psychopathology*. 2011. № 23. P. 493-506.
55. Miller E.D. Reconceptualizing the role of resiliency in coping and treatment. *Journal of loss and trauma*. 2003. №8. P. 239-246.
56. Neenan M. Developing resilience: a cognitive behavioral approach. Kent, 2009.
57. Richardson G. The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of clinical Psychology*. 2002. Vol. 58 (3). P. 307-321.
58. Rutter M. Resilience in the face of adversity. *British Journ. of Psychiatry*. 1985. V. 147. P. 598-611.
59. Stevens R., Phil R. Learning to cope with school: A study of the effects of a coping skill training program with test vulnerable 7th grade students. *Cognitive Therapy and Research*. 1983. № 7. P. 155-158.
60. Ungar M. The study of youth resilience across cultures: Lessons from a pilot study of measurement development. *Research in Human Development*. 2008. V. 5 (3). P. 166-180.
61. Werner E. Risk, resilience, and recovery: perspectives from the Kauai longitudinal study. *Development and psychopathology*. 1993. V. 5. P. 503-515.