

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

навчально-науковий медичний інститут

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра психології

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри психології

_____ А.І. Яблонський

“ _____ ” _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ВПЛИВ КОМУНІКАТИВНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЖІНКИ-
КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Керівник:

к.психол.н., доцент
Шевченко Володимир
Володимирович

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

доцент кафедри педагогіки та
психології МНУ
ім..В.О.Сухомлинського
к.психол.н., доцент
Литвиненко Ірина Сергіївна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала:

студентка VI курсу групи 664 Мз
Чумак Наталія Василівна

(П.І.Б.)

Спеціальності:

053 «Психологія»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП:

«Психологія»

Миколаїв – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОМУНІКАТИВНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЖІНКИ-КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Психологічні критерії ефективності діяльності керівника.....	7
1.2. Теоретичні аспекти особистості керівника в працях дослідників	13
1.3. Аналіз професійних особливостей особистості керівника	18
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	29
2.1. Зміст програми дослідження.....	29
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження та визначення впливу стилю керівника на його взаємовідносини з трудовим колективом.....	41
2.3. Аналіз результатів дослідження за методикою багатofакторного опитувальника особистості Кеттела (16 PF-опитувальник)	59
Висновки до другого розділу	64
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ- ЖІНОК.....	65
3.1. Програма соціально-психологічного тренінгу лідерства	65
3.2. Динаміка розвитку лідерських якостей у корекційно-розвивальному експерименті	70
3.3. Факторна модель впливу комунікативних особливостей керівника на ефективність управлінської діяльності	78
Висновки до третього розділу.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	955

ВСТУП

Сьогодні існує безліч різних підприємств, установ та організацій, які працюють у різних сферах діяльності. Головною причиною їх успіху та прибутковості є ефективне і динамічне управління, а також наявність компетентних кадрів і правильно обраного стилю керівництва. Успішне управління дозволяє адаптуватися до змінюваного середовища, оптимізувати робочі процеси і досягати високих результатів у досягненні організаційних цілей.

Багато людей не бачать відмінностей між поняттями керівництва, влади та лідерства, вважаючи, що особа, яка займає керівну посаду, автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Це судження можна назвати формальним. Проте на практиці співвідношення цих трьох складових управлінського впливу є надзвичайно різноманітним. Воно залежить від багатьох чинників, таких як тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, а також особисті якості керівника. Тому важливо детально розглянути суть кожної з цих складових управлінського впливу, а також шляхи синтезу їх діяльності в роботі сучасного керівника. Це дозволить краще зрозуміти, як ефективно поєднувати керівництво, владу та лідерство для досягнення успішних результатів у колективі.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, притаманних людям, які успішно впливають на інших. З іншого боку, лідерство визначається як процес несилового впливу, спрямованого на досягнення цілей організації. Для того щоб складна організація ефективно виконувала свої завдання, необхідно забезпечити належне виконання всіх функцій управління. Це включає планування, організацію, мотивацію та контроль, що разом сприяють досягненню високих результатів і реалізації стратегічних цілей. Лідер, використовуючи свої якості

і вплив, може стимулювати команду до продуктивної роботи та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Тема лідерства набуває дедалі більшої популярності в усьому світі, оскільки все більше компаній усвідомлюють, що ефективність та успіх їхньої діяльності значною мірою залежать від наявності сильного лідерського потенціалу. Класичний функціональний підхід, який розглядає стратегію, організацію та операційну діяльність як автономні функції, коригується з урахуванням того, що лідерство є ключовим чинником для їх успішної реалізації.

Актуальність дослідження обумовлена сучасними тенденціями розвитку управлінських практик, де зростає роль жіночого керівництва та його впливу на успіх організацій. В умовах глобалізації, швидких змін ринкових умов та зростання конкуренції організацій виникає потреба в нових підходах до управління, де акцент робиться на ефективній комунікації, емпатії, вмінні розвивати командну співпрацю та підтримувати мотивацію співробітників.

Дослідження комунікативних особливостей жінок-керівників є важливим, оскільки вони часто демонструють унікальні комунікативні стратегії, такі як гнучкість, чуйність, здатність до переговорів і орієнтація на конструктивне вирішення конфліктів. Ці якості можуть суттєво впливати на ефективність управління, оскільки забезпечують сприятливий клімат в колективі, підвищують рівень довіри та взаєморозуміння серед співробітників.

Аналіз впливу комунікативних особливостей жінки-керівника є необхідним для розробки ефективних управлінських моделей, що враховують гендерні особливості комунікації.

Об'єкт дослідження – комунікативні особливості жінки-керівника.

Предмет дослідження – вплив комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності.

Мета роботи полягає в розкритті психологічних критеріїв впливу комунікативних особистісних особливостей жінки-керівника на ефективність

її управлінської діяльності, на формування іміджу успішних жінок-керівників підприємств.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти дослідження комунікативних особливостей жінок-керівників та їх вплив на ефективність управлінської діяльності. Розглянути основні психологічні критерії ефективності діяльності керівника, особистісні характеристики, які визначають ефективність управлінця, а також особливості, притаманні жінкам на керівних посадах.

2. Дослідити вплив стилю керівництва жінки на взаємовідносини у трудовому колективі, використовуючи емпіричні методи. Провести кількісно-якісний аналіз та інтерпретацію отриманих результатів для виявлення основних комунікативних стилів, що сприяють або перешкоджають ефективній діяльності керівника-жінки.

3. Визначити професійні та комунікативні особливості особистості жінки-керівника за допомогою методики багатофакторного опитувальника особистості Кеттела (16 PF-опитувальник) для визначення значущих психологічних та комунікативних чинників.

4. Створити факторну модель, що відображатиме взаємозв'язок між комунікативними особливостями жінки-керівника та ефективністю її управлінської діяльності, спираючись на отримані емпіричні дані та їх аналіз.

5. Розробити психокорекційну тренінгову програму з формування лідерських якостей у керівників-жінок та визначити її ефективність.

Теоретичну основу дослідження складають роботи як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Проблему лідерства та розвитку лідерських якостей особистості розглянуто в працях зарубіжних (Е. Богардус, К. Бланшар, Р. Стогдилл, М. Вебер, Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Берд та інші) та вітчизняних вчених (О. Уманський, Н. Жеребова, М. Гаврилюк, Р. Кричевський, Л. Уманський, Б. Паригін, О. Євтихов, А. Лутошкін, А. Петровський, О. Чернишов та інші). Особливу увагу на питання виховання лідера в колективі звертають роботи Л. Конишевої, І. Морозова, О. Маковського, А.

Макаренка, С. Русової, В. Сухомлинського, О. Нестулі, С. Шацького та Л. Шигапової.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути застосовані під час проведення лекцій та семінарів із соціальної психології, психології управління. У подальшому досліджені аспекти впливу комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності можуть стати основою для тренінгів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної підготовки керівників.

База дослідження. До вибірки увійшли 40 осіб різного віку (від 21 до 60 років) та статі, які працюють у Білозерській селищній раді Херсонського району, включаючи жінок-керівників.

Структура роботи. Кваліфікаційної робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (62 найменування) та додатків. Робота містить 5 таблиць, 15 рисунків, 5 додатків. Основний обсяг роботи складає 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОМУНІКАТИВНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЖІНКИ-КЕРІВНИКА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЇЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Психологічні критерії ефективності діяльності керівника

У сучасних умовах, коли управління відіграє дедалі важливішу роль, велике значення мають критерії, а також якісні та кількісні показники його ефективності. Вони необхідні для оцінки рівня ефективності управлінської діяльності та визначення шляхів її підвищення.

Ефективність управління в науковій літературі розглядається у двох значеннях — широкому і вузькому.

У широкому значенні ефективність управління розуміється як кінцевий результат господарської діяльності, тобто як сукупний результат функціонування організації загалом. У цьому випадку управління розглядається як умова для реалізації виробничого потенціалу, який включає як первинні фактори (техніку, технологію, трудові ресурси), так і вторинні (організацію, концентрацію, спеціалізацію, кооперацію та розміщення виробництва). Також ефективність управління охоплює соціальні зміни, що відбуваються як в організації, так і в межах усього господарського комплексу [11, с. 18].

Ефективність управління у вузькому розумінні розглядається як продуктивність праці управлінського персоналу, зокрема керівника, з точки зору швидкості, злагожденості та результативності у процесах збирання, обробки й аналізу інформації, а також у прийнятті рішень, що відповідають управлінським функціям. Для оцінки цього рівня продуктивності застосовуються спеціальні критерії та показники [23, с. 135].

Інтегральним критерієм ефективності управління є результативність роботи господарської системи, а також ефективність виконання завдань, які поставлені перед об'єктом управління. Тобто цей критерій охоплює ступінь досягнення цілей об'єкта управління завдяки кращому використанню ресурсів

на основі інтенсифікації виробництва, що відображає продуктивність та результативність праці колективу. До критеріїв ефективності також відносяться згуртованість членів колективу для вирішення організаційних і виробничих завдань, рівень керованості та активності учасників колективу [10, с. 74].

Використання лише критеріїв, що характеризують кінцевий результат управлінської діяльності, викликає складнощі у визначенні особистого внеску керівника в загальний результат діяльності колективу (підприємства, організації або підрозділу).

По-перше, довготривалий позитивний «імпульс» у роботі колективу може бути заданий ще попереднім керівником, який, можливо, ефективно організував роботу і створив стабільну основу для подальшого розвитку колективу ще до приходу нового керівника.

По-друге, коли система поставок і кооперації вже налагоджена, її стабільний робочий ритм є результатом спільних зусиль численних колективів, і це заслуга не лише керівника конкретного підрозділу, а й вищих інстанцій, наприклад, міністерства.

По-третє, абстрактність і формальність таких критеріїв ускладнюють глибоку та справедливую оцінку діяльності керівника у конкретних умовах, у певний час та за конкретних виробничих обставин. Наприклад, новий директор підприємства, який розпочинає радикальну зміну технологій, техніки або організації виробництва, може тимчасово знизити показники ефективності або викликати конфлікти у колективі через різні погляди на інноваційні процеси, що може порушити налагоджену систему управління [12, с. 76].

Також некоректно оцінювати на одному рівні керівників, чиї підприємства працюють у сприятливих і стабільних умовах, та тих, хто керує за несприятливих і нестабільних умов, навіть якщо їхні виробничі показники однакові.

Загальнопідсумкові критерії не враховують також діяльнісні та інструментальні аспекти керівництва, тобто всі основні, проміжні та допоміжні дії, що супроводжують управлінську діяльність [50, с. 132].

З огляду на вказані недоліки традиційного оцінювання ефективності управлінської діяльності, Д. Кайдалов і Є. Суїменко запропонували такі критерії:

- Орієнтація керівника на реальну, науково обґрунтовану перспективу — здатність керівника мислити стратегічно і планувати на основі науково-прогнозованих даних;
- Підприємливість керівника — включає його діловитість, енергійність, практичність і винахідливість;
- Усебічність досягнень діяльності колективу — оцінка ефективності, що враховує економічні, соціальні та культурні аспекти, так званий критерій всебічності [41, с. 124].

Розглянемо детально кожен з критеріїв. Критерій установки на перспективу має кілька складових:

- Орієнтація на науково-технічний прогрес: Керівник повинен акцентувати увагу на впровадженні передових організаційних форм господарської діяльності. Це може проявлятися в удосконаленні техніки і технології, впровадженні інновацій, модернізації технологічних вузлів і ліній обладнання, а також в організації праці й заробітної плати.
- Оптимальне поєднання загальнодержавних і групових інтересів: Керівник має враховувати не лише актуальні умови, а й перспективи розвитку, що передбачає балансування інтересів усіх учасників процесу.
- Використання соціального планування та прогнозування: Залучення соціологів і психологів для розробки соціально-психологічних та спеціальних служб, які допоможуть у формуванні планів і прогнозів на майбутнє.

- Створення умов для професійного зростання: Керівник має забезпечити можливості та шляхи для професійного і службового просування працівників у межах підприємства.

- Усвідомлення працівниками перспектив розвитку підприємства: Важливо, щоб кожен працівник розумів реальні перспективи розвитку компанії, що досягається через цілеспрямоване виховання і може бути визначено за допомогою соціологічних і соціально-психологічних процедур [41, с. 127].

Цей критерій є важливим, оскільки заохочує ініціативний і творчий підхід до роботи, дозволяючи працівникам орієнтуватися на майбутнє та усвідомлювати свої можливості.

Критерій підприємливості, діловитості та винахідливості керівника зосереджений на оцінці особистісних рис та характеристик керівника, які сприяють продуктивності, згуртованості та соціальній активності колективу.

Успішність керівної діяльності не можна оцінювати тільки за конкретними показниками, хоча вони й важливі. Вона має бути пов'язана з елементами успіху у майбутньому. Керівник, який демонструє підприємливість, діловитість і винахідливість, має здатність не лише ефективно виконувати завдання, але й ініціювати зміни, які позитивно впливають на розвиток організації [42, с. 186].

Жінка-керівник, що проявляє ці якості, може:

- Залучати колектив до активної участі у прийнятті рішень, що підвищує мотивацію та відданість працівників.

- Створювати інноваційні рішення, які можуть стати конкурентними перевагами на ринку.

- Формувати згуртованість у команді, що сприяє підвищенню ефективності роботи [4, с. 10].

Критерій всебічного успіху діяльності керівника визначається змінами, які відбуваються в суспільстві та системі господарювання. Ці зміни безпосередньо впливають на життя та діяльність реальних колективів.

В сучасних умовах зростає значення соціальних, культурних і соціально-психологічних чинників у роботі колективів. Це також впливає на економічний успіх підприємств, який дедалі більше залежить від цих аспектів. Тому важливо враховувати:

- Соціальні фактори: Взаємодія між членами колективу, їх соціальні потреби та очікування.
- Культурні аспекти: Вплив корпоративної культури на мотивацію, відданість та продуктивність працівників.
- Соціально-психологічні чинники: Дослідження групової динаміки, психологічного клімату та їхній вплив на ефективність колективної діяльності [9, с. 91].

Слід зазначити, що в багатьох випадках помилково вважають, що економічний успіх автоматично призводить до успіху в соціальній, культурній та моральній сферах, а також впливає на рівень виховної роботи в колективі. Хоча зв'язок між цими аспектами безперечно існує, не можна стверджувати, що економічний успіх завжди веде до виховного, і навпаки.

Необхідно враховувати автономність різних видів діяльності, які потребують для оцінювання комплексних критеріїв. Оцінка діяльності керівника та усвідомлення ним критеріїв успіху визначають його установку на конкретні управлінські дії. Неправильні установки щодо справжніх цілей і завдань, а також ігнорування об'єктивних потреб виробництва можуть негативно вплинути як на колектив, так і на самого керівника [36, с. 76].

Таким чином, важливо, щоб керівники мали чітке розуміння критеріїв успіху в усіх сферах їх діяльності і могли адекватно оцінювати свої дії в контексті цих критеріїв. Це дозволить їм ухвалювати більш обґрунтовані рішення і сприяти загальному успіху організації.

Реальність успіху управлінської діяльності, як і ілюзії щодо нього, а також адекватність чи неадекватність установок керівника на цей успіх, виявляються по-різному в різних сферах діяльності. Витоки успіху передусім

закладені у сфері господарської політики та стратегії управлінської діяльності, яка стає зрозумілою для всіх учасників організації [40, с. 14-15].

Господарська політика підприємства створює загальний фон, на якому розвивається соціальна діяльність первинних колективів і окремих працівників. Вона формує особливу психологічну атмосферу в організації. Постійне перебування в цій атмосфері впливає на стан задоволення чи незадоволення підлеглих своєю працею, колегами та світом загалом [40, с. 16].

Показники ефективного управління також можна визначати через взаємозв'язок економічної ефективності системи управління та ефективності виробництва. У цьому випадку ефективність виробництва вимірюється продуктивністю праці, тоді як економічність системи управління оцінюється за витратами на управлінські процеси [40, с. 17].

Більш досконалі методики визначення ефективності часткового поліпшення управління зазвичай ґрунтуються на зіставленні виробничого ефекту, отриманого внаслідок реалізації організаційно-управлінських заходів, та витрат, пов'язаних із їх виконанням. На цьому принципі базується визначення економічного ефекту, яке дозволяє оцінити, наскільки виправданими були інвестиції в управлінські ініціативи [35, с. 174].

Цей підхід дозволяє не лише виміряти результати, а й проаналізувати ефективність витрачання ресурсів, сприяючи подальшому вдосконаленню управлінських стратегій і процесів. Таким чином, системний аналіз економічної ефективності управління стає важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління.

На деяких підприємствах запроваджуються коефіцієнти, що характеризують наукову організацію праці, якість праці та трудову участь. Коефіцієнт якості управлінської праці визначається як різниця між ідеальним коефіцієнтом якості (одиницею) та величиною зниження цього показника внаслідок погіршення якості [35, с. 175].

Існує також методика оцінювання управлінської діяльності, розроблена доктором Л. Сватушко, яка успішно використовується в Чехії та Словаччині.

Цю методику можна адаптувати і застосовувати в нашій країні, оскільки вона має потенціал для підвищення ефективності управлінської діяльності та покращення результатів роботи підприємств [44, с. 23].

Впровадження таких підходів може забезпечити об'єктивну оцінку управлінських процесів, сприяти виявленню слабких місць у системі управління та формуванню стратегій для їх усунення. Це, у свою чергу, може призвести до підвищення загальної продуктивності праці та якості управлінських рішень.

1.2. Теоретичні аспекти особистості керівника в працях дослідників

Кожен керівник здійснює свою управлінську діяльність унікальним для себе стилем.

Термін «стиль» походить від латинського слова *stilus*, що означало знаряддя для письма в давнину, і визначається як відносно стабільна сукупність характерних та повторюваних рис особистості, які проявляються в її мисленні, поведінці та спілкуванні [2, с. 328]. Іншими словами, стиль – це набір індивідуальних засобів і методів, які керівник використовує у своїй діяльності.

Розглянемо різні визначення стилю керівництва, оскільки на сьогодні їх існує чимало. Н.Л. Коломінський вважає, що стиль керівництва освітньою установою – це система методів, прийомів і засобів, які переважають у управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, зумовлені його особистістю [22, с. 148]. М.В. Туленков трактує стиль керівництва як сталі характеристики реалізації владно-розпорядчих функцій керівника, які відображають його сприйняття підлеглих та рівень особистої культури [33, с. 188]. Б.М. Андрушків пояснює стиль роботи керівника як специфічний стереотип розумових проявів і реальних вчинків, властивих Зданій особистості. Він підкреслює, що стиль роботи керівника є наочним втіленням принципів, форм і методів реалізації управлінських завдань, які

демонструють його особистісно-ділові якості та підготовленість [1, с. 143]. Л.М. Кравченко визначає стиль роботи менеджера освіти як гнучку поведінку керівника щодо співробітників та учнів, що ґрунтується на самоорганізації та самоуправлінні і спрямована на досягнення цілей навчально-виховного закладу та організації в цілому [15, с. 24].

Здійснений аналіз дозволяє зробити висновок, що стиль керівництва менеджера освітньої організації представляє собою систему особистих засобів і методів його управлінської діяльності, спрямовану на досягнення визначених цілей закладу та організації в цілому.

Стиль керівництва є важливим психологічним феноменом. У ході управлінської діяльності керівник організації виконує ключові адаптаційні функції, зокрема, допомагає подолати суперечності між особистісними особливостями керівника та вимогами його діяльності, а також впливає на ефективність взаємодії з оточенням.

У сучасній психологічній літературі існує багато різних стилів керівництва, які класифікуються за різноманітними критеріями. Чітко можна виокремити два підходи до розуміння сутності керівництва. Прихильники першого підходу вважають, що поняття «керівництво» є синонімом терміна «управління» [6, с. 360–369]. Водночас представники другого підходу розглядають керівництво як один із ключових, «командних» та найбільш «психологічних» аспектів управління [17, с. 24–36]. Цей підхід служить основою для розуміння керівництва як процесу налагодження міжособистісних стосунків з підлеглими та особистісного впливу на них для досягнення управлінських цілей. Таким чином, поняття «керівництво» у даному випадку є вужчим за змістом порівняно з поняттям «управління».

Згідно з думкою Л. М. Карамушки, поняття «стиль керівництва» і «стиль управління» не є синонімічними [18, с. 45]. Стиль управлінської діяльності проявляється як при розв'язанні організаційно-управлінських, так і психологічних ситуацій, тоді як стиль керівництва проявляється лише під час

вирішення певних психологічних ситуацій, пов'язаних із впливом на людей і встановленням міжособистісних стосунків.

Аналізуючи зміст терміна «стиль керівництва», варто зазначити, що він є вужчим, ніж термін «стиль управлінської діяльності», що підкреслює різницю між управлінням і керівництвом. Стиль управлінської діяльності відображає найбільш характерну для керівника систему методів, прийомів і способів виконання управлінських функцій, таких як планування, організація, контроль, прийняття управлінських рішень, комунікація та врахування мотивації. У цьому контексті існують різні стилі управління, які можна класифікувати за різноманітними критеріями [24, с. 63].

Стиль управління є суто індивідуальним явищем, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості. Він відображає особливості взаємодії з людьми та підходи до прийняття рішень, притаманні цій особистості. Таким чином, стиль управління формується під впливом особистісних рис керівника або менеджера. У процесі трудової діяльності виникає унікальний тип керівника, дії якого важко відтворити в деталях [1, с. 104].

Визначення літературних джерел дозволило уточнити суть поняття «стиль управління». Стиль управління визначається як поведінка керівника щодо своїх підлеглих, що варіюється в залежності від конкретної ситуації. Цей стиль включає суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і спрямований на досягнення встановлених завдань [2, с. 10].

Стиль управління як соціально-психологічний феномен має свою структуру, що складається з певних компонентів. Л. Карамушка [18, с. 49] виділяє шість структурних елементів стилю управління:

- рівень значущості творчої співпраці з колективом для керівника;
- міра орієнтації керівника на встановлення міжособистісних стосунків у команді та формування колективу;
- тип спілкування керівника з підлеглими;

- ступінь врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників і соціально-психологічних характеристик колективу в процесі управління;

- основні методи впливу на працівників;
- особливості самоорієнтації керівника.

Ця структура виявляється у різних стилях управління, кожен з яких відображає унікальні комбінації зазначених компонентів. Кожен стиль управління може мати різні акценти на співпраці, спілкуванні, врахуванні індивідуальних особливостей працівників та методах впливу, що, у свою чергу, впливає на ефективність роботи команди та досягнення організаційних цілей.

На сьогоднішній день існує безліч концепцій стилів управління. Традиційно виділяються авторитарний, демократичний і ліберальний стилі, які були розроблені К. Левіним, Р. Ліппітом і Р. Уайтом [30, с. 177]. Можна сформулювати психологічну характеристику, що відповідає цим стилям управління.

При авторитарному стилі управління керівник:

- приймає рішення самостійно.
- не звертає уваги на встановлення психологічного контакту з окремими працівниками та колективом в цілому.
- спілкується з працівниками з позиції влади.
- ігнорує потреби та інтереси окремих працівників, ставлячи на перше місце досягнення цілей спільної діяльності.
- зазвичай застосовує командно-наказові методи.
- агресивно реагує на критичні зауваження на свою адресу і не враховує їх під час організації роботи.

При демократичному стилі управління керівник:

- орієнтується на спільну діяльність і активну взаємодію з колективом у всіх аспектах його життя, при цьому рішення приймаються колегіально.

- надає значну увагу встановленню психологічного контакту з кожним працівником і з колективом загалом.
- не акцентує на владі, уникає «соціальної дистанції» у спілкуванні і сприяє розвитку комунікаційної мережі в колективі.
- враховує потреби та інтереси кожного працівника, створює оптимальні умови для їх задоволення.
- використовує переважно соціально-психологічні методи впливу.
- самокритично оцінює свою діяльність, результати роботи та власні особистісні якості, швидко адаптується до соціальних змін і постійно підвищує свій професійний і творчий потенціал [30, с. 178].

При ліберальному стилі управління керівник:

- не втручається в роботу працівників, надаючи їм можливість виконувати свої обов'язки на власний розсуд; не стимулює активність та ініціативу працівників і не вимагає звітності чи відповідальності за виконання завдань.
- байдужий до налагодження міжособистісних стосунків і формування психологічного клімату в колективі.
- не вважає за потрібне спілкуватися з підлеглими і ігнорує їхні спроби налагодити комунікацію.
- не створює умов для задоволення інтересів окремих працівників і не проявляє інтересу до нововведень.
- у методах впливу на працівників використовує пасивне невтручання та спостереження «збоку».
- індиферентний до критичних зауважень, оскільки вони для нього не мають значення [30, с. 178].

Отже, кожен стиль управління має свої специфічні особливості, які виявляються через характерні характеристики основних компонентів його структури.

1.3. Аналіз професійних особливостей особистості керівника

Професійна діяльність керівника сучасного підприємства вимагає спеціального аналізу структури та функцій цієї діяльності, а також визначення характеру службових завдань. Важливо організувати адекватну систему підготовки та самопідготовки, а також розвивати професійно важливі якості в процесі професійної соціалізації.

Особистість керівника має надзвичайно важливе значення для управлінської діяльності, оскільки його індивідуально-психологічні властивості впливають на те, як будуть вирішуватися завдання, що постають перед ним. Саме від нього залежить, чи проявить він відповідальність, ініціативність і самостійність, чи зможе вийти зі складних та незвичних ситуацій, чи докладатиме всіх зусиль для досягнення успіху, а також чи зуміє зацікавити та організувати інших [11, с. 26].

Управлінська діяльність завжди передбачає активність і творчий підхід як суб'єктів, так і об'єктів управління. Саме тому управлінські дії мають на меті врахування всієї різноманітності закономірностей і зв'язків, що виникають між учасниками управлінського процесу. Це вимагає розумного використання людських ресурсів у управлінні, врахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних і мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме досягненню значних соціальних, економічних та моральних результатів в організації. Недбале ставлення до психологічних ресурсів може призвести до ескалації суперечностей, непорозумінь, конфліктів, а також до високої плинності кадрів [11, с. 27].

Проблема людського чинника в управлінні пов'язана з мотивацією людей до досягнення певних цілей і спонуканням їх до дій, що сприяють реалізації цих цілей.

Управлінська діяльність виступає умовою доцільної взаємодії людини з предметним світом. Управління як системне утворення включає в себе такі структурні компоненти: мету, управлінську діяльність, управлінський процес, учасників управлінського процесу, взаємини, засоби і умови досягнення мети,

а також соціокультурне та етнопсихологічне середовище, що впливає на результат [28, с. 52].

Ефективність управлінської діяльності безпосередньо залежить від особистості керівника та комплексу його індивідуально-психічних якостей як суб'єкта управлінської діяльності.

Управлінська діяльність, будучи складною системою, потребує ретельного та детального опрацювання, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню її ефективності та якості [23, с. 75-76].

Наявність недоліків в управлінській діяльності пов'язана з недостатньою професійною компетентністю персоналу, особливо працівників вищих керуючих структур і керівників. Це підкреслює необхідність науково-теоретичного та практичного аналізу проблеми професійного становлення особистості керівників.

Складність і особлива відповідальність сучасного керівника в галузі організації підприємства у даний час ще обумовлена тим, що ця система, як і все українське суспільство, переживає період економічних і соціальних перетворень. Значна частина працівників підприємств не задоволена своїм соціальним статусом і низьким рівнем матеріального забезпечення. Спостерігаються явища професійної деформації керівників різних організацій [26, с. 90].

Суб'єктом управлінської діяльності є керівник, ефективність функціонування якого залежить, насамперед, від раціональної організації процесів керування на всіх її ієрархічних рівнях.

Діяльність керівника характеризується надзвичайною складністю і динамічністю, тому що протікає у складних соціальних умовах, що постійно змінюються, і вимагає нестандартних, творчих методів роботи [26, с. 91].

Ця діяльність є також багатofункціональною, тому що керівник кожного підприємства, фірми, підрозділу чи відділу вирішує цілий комплекс службових задач: правових, управлінських, дисциплінарних, технічних, виховних, економічних, гуманітарних, потребуючих від нього ґрунтовної

професійної підготовки у відповідних областях теорії і практики, а також умінь і навичок погоджених дій з керівниками рівних, вищестоящих і нижчестоящих посадових рівнів і контролюючих органів [26, с. 91-92].

Керівник у системі організацій, підприємств - це особа, що наділена правом управління, прийняття рішень і виступаючим єдиначальником у межах даних йому вищими інстанціями повноважень. Чим вище статус керівника в службовій ієрархії системи, тим ширше, різноманітніше і складніше коло розв'язуваних їм управлінських задач [29, с. 117].

Аналіз впливу окремих чинників і умов на розвиток особистості керівника в управлінській діяльності передбачає врахування групи чинників.

До першої групи чинників належать ситуативні та інституційні, які включають виробничі, організаційні та соціальні умови. Другу групу складають індивідуальні чинники розвитку особистості керівника, до яких входять особистісні передумови та демографічні змінні [7, с. 268].

Іміджевий підхід характеризується вивченням індивідуально-особистісних якостей та розробкою технологій формування іміджу керівника, що відповідає свідомим і несвідомим потребам певної соціальної групи.

Можна виокремити основні індивідуально-особистісні якості, які керівник має демонструвати для досягнення успіху: силу, щедрість, справедливість, владність та доброту. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що, створюючи образ ідеального керівника, автори фокусуються лише на зовнішніх характеристиках [8, с. 39].

Інтеграційний підхід передбачає виявлення глибинних психологічних механізмів, які інтегрують особу і діяльність керівників. При цьому особливості управлінської діяльності конкретного керівника визначаються інтегрально-функціональними якостями, загальною інтегральною здібністю до керівництва, Я-концепцією та особливостями професійної самосвідомості [50, с. 111].

Встановлено, що основними структурно-змістовними компонентами професійної самосвідомості керівника є:

1. Психологічний профіль, що складається з комплексу психологічних якостей особистості, які характеризують інтелектуальні, соціально-комунікативні, регуляторні та мотиваційно-орієнтаційні можливості керівника.

2. Інтеріоризована структура професійно-посадової діяльності, яка об'єднує змістові характеристики, що описують уявлення керівника про свою відповідальність, впливовість, професіоналізм і технологічність своєї праці.

3. Модель організаційно-діяльнісної спрямованості.

Отже, структурно-змістовні особливості професійної самосвідомості визначають стійкі моделі професійної поведінки керівників та сприяють досягненню ними певного рівня успішності в діяльності.

До інтеграційного підходу належить концепція «сили особистості». Сила розглядається як системоутворюючий чинник, що включає в себе відчуття відповідальності, внутрішню узгодженість, упевненість у власних силах, прагнення до керівництва і лідерства, вміння переконувати та суспільну активність [43, с. 73].

Високий рівень узгодженості передбачає: розуміння власного внутрішнього світу, здатність самокерування ним та усвідомлення управлінської діяльності.

Наслідком цього рівня узгодженості є переконаність керівника в своїй здатності досягти поставлених цілей — «Я-ефективність». Було виявлено вплив «Я-ефективності» на продуктивність і психологічні особливості управлінської діяльності. Сила особистості керівника, що ґрунтується на відчутті внутрішньої узгодженості, визначає когнітивні, мотиваційні та афективні процеси [43, с. 75].

Акмеологічний підхід спрямований на розробку професіограм різних типів керівників, структур професіонала-керівника, а також моделей формування професійної самосвідомості особи керівника.

Найбільш розробленою є модель професіонала Є.О. Климова, яка включає такі компоненти:

1. Властивості людини як цілого.
2. Праксис професіонала — специфічні риси, моторика, вміння, навички та дії.
3. Гнозис професіонала — специфічні риси, прийом інформації, її переробка та ухвалення рішень, гностичні вміння, навички та дії.
4. Інформованість, знання, досвід і культура професіонала — специфічні риси, орієнтація в області науки і теоретичного знання, професійні знання про предметну область.
5. Психодинаміка — інтенсивність переживань, швидкість їх зміни, навантаження і труднощі в даній професійній області.
6. Осмислення питань своєї віково-статевої приналежності у зв'язку з вимогами професії [28, с. 126].

На думку деяких дослідників [5], [17], [59], структура особи професіонала включає:

1. Мотивацію.
2. Властивості особи — здібності, характер, психічні процеси та стани.
3. Інтегральні характеристики особистості — самосвідомість, індивідуальний стиль, творчий потенціал.

Так, Д. Коттер у професійній самосвідомості як інтеграційній характеристиці особистості виділяє такі аспекти:

1. Усвідомлення норм, правил і моделей своєї професії як еталонів для розуміння своїх якостей.
2. Усвідомлення своїх якостей у інших людей і порівняння себе з професіоналом середньої кваліфікації.
3. Врахування очікувань та оцінка себе як професіонала з боку інших.
4. Самооцінка своїх окремих сторін за когнітивними, емоційними та поведінковими критеріями.

5. Позитивне оцінювання себе в цілому та визначення своїх позитивних якостей [14, с. 65].

Здійснений аналіз підходів до розробки концепцій особистості керівника показує наступне:

1. Аналізовані підходи ґрунтуються на авторському уявленні про структуру особистості, механізми її змін та психологічні вимоги до керівника.

2. У авторів немає єдності у визначенні компонентів багаторівневої структури особистості керівника.

3. Сучасний етап вивчення особи керівника характеризується переходом від описових моделей до інтегральних, коли на зміну розрізненим дослідженням приходять узагальнюючі концепції особистості з більш послідовним описом управлінського розвитку керівника.

4. Відзначається тенденція до пошуку ядра структури особистості керівника [15].

Аналіз досліджень з проблем визначення професійно важливих якостей управлінця показав, що психологи переважно дотримуються колекційного, конкурентного і соціально-психологічного підходів. Вони виділяють такі компоненти процесу керівництва:

– Діагностичний — вивчення та аналіз рівня розвитку психологічних і соціально-психологічних якостей особистості керівника та колективу підрозділу.

– Прогностичний — прогнозування перспективи розвитку особистості керівника та підпорядкованого йому підрозділу.

– Проектувальний — забезпечує перехід від загального прогнозу до конкретних напрямків і форм практичної діяльності керівника.

– Організаторський — здатність керівника доводити до виконавців суть завдань, враховувати психологічні особливості виконавців при розподілі обов'язків і доручень, визначати основні шляхи досягнення професійної мети та критерії оцінки діяльності.

- Комунікативний — встановлення позитивних, конструктивних взаємин керівника з підлеглими та іншими категоріями осіб, а також здійснення ділового спілкування, що сприяє позитивному ставленню підлеглих до мети та змісту роботи.
- Мотиваційний — формування позитивного ставлення керівника до мети та змісту діяльності з урахуванням ієрархії мотивів та індивідуальних особливостей працівників.
- Емоційно-вольовий — формування та підтримання у підлеглих емоційного стану, що сприяє оптимістичному настрою та впевненості в успішному досягненні професійної мети.
- Порівняльно-оцінювальний — аналіз та оцінка керівником роботи підлеглих відповідно до поставленої мети та порівняння результатів діяльності.
- Гностичний — компетентність керівника та його діяльність, спрямована на підвищення професійних знань та навичок.

Робота керівників підприємства, пов'язана з постановкою специфічних соціально-важливих цілей, розробкою і застосуванням особливих методів і засобів рішення службових задач, повинна характеризуватися як особливий вид професійної діяльності і може бути розглянута в категоріальній структурі понять психології професій [17], [29].

У структуру спрямованості включаються представлення цілей, мотиви, ціннісні орієнтації, установки особистості. На різних стадіях становлення професіонала ці компоненти мають різний психологічний зміст, обумовлений змістом ведучої діяльності і рівнем професійного і морального розвитку особистості як суб'єкта праці.

Компетентність - поінформованість, ерудованість особистості в конкретній області трудової діяльності. Поняття професійної компетентності позначає сукупність професійних знань, умінь і способів ефективного виконання професійної діяльності [1, с. 16].

Професійна компетентність людини реалізується завдяки наявності визначених індивідуальнопсихологічних якостей, що позначаються як професійно важливі для виконання визначених видів професійної діяльності, які необхідно діагностувати в процесі профвідбору, а потім розвивати і закріплювати в процесі професійного навчання і практичного рішення професійних задач.

Фахівці в області психології професій виділяють три основних професійно обумовлених підструктури особистості: професійну спрямованість, мотивацію; професійну компетентність; професійно важливі індивідуальні якості особистості.

У процесі професіоналізації утворюються інтегративні ансамблі (симптомо-комплекси) якостей особистості. Ці ансамблі динамічні, але для кожного виду професій існують відносно стійкі ансамблі професійно важливих якостей, що визначаються як ключові кваліфікації [34, с. 43].

Ключові компетенції забезпечують універсальність фахівця, що виявляє свої компетенції в конкретній діяльності, у здатності творчо підходити до рішення професійних задач. Складність добору і виховання кадрів у сучасних умовах жадає від керівника не тільки професійної підготовки, але також ґрунтовної гуманітарної підготовки, розвитку високої психологічної культури.

Професіоналізм керівника визначається певним рівнем психологічної готовності до управлінської діяльності. З одного боку, це є інтегральною якістю, що виявляється в особистості та формується в процесі діяльності й спілкування. З іншого боку, професіоналізм є як процесом, так і результатом цієї діяльності. Основи професіоналізму включають в себе здатність керівника до самооцінки, самоаналізу, саморозвитку, самоорганізації та самоконтролю. Ці аспекти сприяють ефективному виконанню управлінських обов'язків і підтримують позитивну атмосферу в групі.

Структурно професіоналізм управлінської діяльності керівника складається з таких компонентів [17, с. 238]:

– Професіоналізм діяльності керівника. Це включає готовність до управлінської діяльності, технології стимулювання досягнення вершин професійної управлінської діяльності, а також чинники зовнішнього середовища, які можуть впливати на процес управління.

– Професіоналізм спілкування. Це стосується специфіки стосунків між керівниками і співробітниками, які можуть визначати ефективність взаємодії в колективі.

– Професіоналізм особистості. До цього компонента належать знання, вміння та навички, спеціальні здібності, які підвищують готовність до управлінської діяльності. Також важливими є самовиховання, самоосвіта та освіта як умови для досягнення високих рівнів професіоналізму.

– Сукупні показники активності співробітників. Це характеризує їх психологічну і професійну зрілість, включаючи ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, а також ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної мети організації..

Висновки до першого розділу

Ефективність управлінської діяльності значною мірою визначається як індивідуальними якостями керівника, так і специфікою управлінських завдань, що постають перед ним у процесі діяльності. У розділі розглянуто сучасні підходи до оцінки ефективності управлінської роботи, що включають як широке розуміння успішності всього підприємства, так і вузьку оцінку продуктивності самого керівника. Особливу увагу приділено проблемі суб'єктивного внеску керівника в результативність роботи колективу, враховуючи наявність зовнішніх та історичних факторів, які можуть впливати на кінцевий результат.

Основними критеріями оцінки діяльності керівника є здатність до стратегічного планування, підприємливість та орієнтація на всебічний успіх. У роботі акцентується, що керівник має не тільки володіти технічними та економічними знаннями, але й розуміти соціально-психологічні аспекти взаємодії з колективом. Такий підхід дозволяє розвивати корпоративну культуру, підвищувати мотивацію працівників і сприяти формуванню згуртованого, ефективного колективу, здатного досягати високих результатів.

Проаналізовано також вплив особистих якостей керівника, його стилю керівництва та підходів до управління на загальну атмосферу в організації. Розглядаються традиційні стилі управління, як-от авторитарний, демократичний і ліберальний, а також їх вплив на комунікацію та психологічний клімат у колективі. Важливим є підкреслення того, що успішність керівника зумовлюється не лише його професійними знаннями, але й здатністю розвивати довіру та продуктивні відносини серед працівників.

Важливим аспектом роботи є професійна компетентність керівника, що включає здатність до самооцінки, самоконтролю, розвитку лідерських якостей і формування професійної самосвідомості. Професіоналізм керівника — це не тільки набір навичок і знань, а й інтегрована якість, що забезпечує ефективну взаємодію з колективом, а також успішне виконання управлінських завдань у складних і динамічних умовах.

Отже, підвищення ефективності управління пов'язане з комплексним розвитком особистісних, професійних та соціально-психологічних компетенцій керівника.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Зміст програми дослідження

Метою емпіричного дослідження було виявлення та оцінка впливу стилю керівництва на відносини жінки-керівника з підлеглими, а також на прийняття управлінських рішень. Дослідження проводилося на базі Білозерської селищної ради Херсонського району Херсонської області.

До вибірки увійшли 40 осіб різного віку (від 21 до 60 років) та статі, які працюють у цій селищній раді, включаючи жінок-керівників.

Демографічні характеристики вибірки наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Демографічні особливості досліджуваної групи

Вік		Кількість	
Стать (у %)	Жінки	26	65%
	Чоловіки	14	35%
Курс (у %)	Працівники	28	70%
	Керівний склад	12	30%

Дослідження проводилося у період з вересня по жовтень 2024 року як в індивідуальному, так і в груповому форматах. Переважно жінки-керівники брали участь в індивідуальній формі.

За нашим припущенням, ефективний керівник повинен володіти такими комунікативними якостями, як: вимогливість до себе та інших, обов’язковість та відповідальність, повага до людей, віра в себе, самокритичність, колегіальність, колективізм, добре знати свої сильні і слабкі позиції, бути досить гнучким у своїй поведінці та у відносинах з людьми. Для досягнення мети дослідження було використано такі психодіагностичні методики:

- методика «Дослідження взаємин між адміністрацією та колективом»;
- методика «Діагностика мотивації особистості на успіх» Т. Елерса;
- методика «Діагностика мотивації особистості на уникнення невдач» Т. Елерса;
- багатofакторний опитувальник особистості Кеттела;
 - методика «Аналіз і оцінка соціально-психологічного клімату в колективі»;
 - анкета «Оцінка стилю управління», яка аналізує ставлення керівника до підлеглих [33, с. 4-5].

Припустимо, що відносини жінки-керівника з підлеглими впливають на процес прийняття управлінських рішень. Розглянемо наступні локальні гіпотези:

- Існує зв'язок між показниками управлінських комунікацій, соціально-психологічним кліматом у колективі та стилями керівництва: авторитарно-одноосібним, пасивним і демократично-одноосібним.
- Є кореляційна залежність між стилями керівництва в організації та рівнями мотивації до виконання робочих завдань у співробітників.
- Показники якості управлінських комунікацій, такі як: інноваційний потенціал, організаційний потенціал, здатність планувати свою діяльність, використовувати владу, приймати рішення, контролювати підлеглих і підтримувати їх розвиток, будуть пов'язані з віком, статтю та статусом працівника.
- Мотивація до досягнення успіху і до уникнення невдач корелює з демографічними характеристиками досліджуваної групи.
- Стать, вік і статус співробітника будуть пов'язані з його стилем управління (авторитарно-одноосібним, пасивним або демократично-одноосібним).
- Різні показники рівнів комунікації керівників з підлеглими будуть взаємопов'язані між собою.

– Рівень мотивації до досягнення успіху та уникнення невдачі пов'язаний з основними показниками управлінської комунікації, такими як інноваційний і організаційний потенціал, здатність планувати, використовувати владу, приймати рішення, контролювати підлеглих і підтримувати їх розвиток.

– Є статистично значущі відмінності між керівниками та підлеглими у різних аспектах управлінських комунікацій, мотивації до досягнення успіху й уникнення невдачі, а також у трьох основних стилях керівництва.

– Існують відмінності в управлінських комунікаціях, мотивації та стилях керівництва між чоловіками та жінками.

– Відмінності в управлінських комунікаціях, мотивації та стилях керівництва також існують серед людей різного віку.

– Люди, які обіймають керівні посади, частіше використовують авторитарний стиль управлінської комунікації. Для цього проведемо багатофакторний аналіз, з урахуванням того, що співробітник перебуває на керівній посаді.

– Люди, які займають підлеглі посади, частіше схильні до соціально-психологічних особливостей управлінського спілкування демократичного типу.

Методика «Дослідження взаємин між адміністрацією та колективом» дозволяє дослідити відносини між менеджером і персоналом організації, а також оцінити різні аспекти управлінської діяльності. Вона охоплює здатність менеджера приймати рішення, його особистісні якості, комунікативний потенціал та авторитет серед співробітників. Кожного члена адміністрації оцінюють за певними параметрами, які поділяються на три основні блоки:

I. Функціональний компонент управлінської діяльності, який включає:

- інноваційний потенціал,
- організаційний потенціал,
- вміння планувати діяльність,

- здатність використовувати владу,
- здатність приймати рішення,
- вміння контролювати діяльність підлеглих,
- вміння підтримувати прагнення підлеглих до розвитку.

II. Особистісні характеристики та комунікативний потенціал керівника.

III. Авторитет керівника серед працівників.

Для кожної характеристики підсумовується бал (середній бал на основі оцінок співробітників). Для більшої наочності будуються графіки виміру вираження параметрів [19, с. 221-229].

Методика «Діагностика мотивації особистості на уникнення невдач» (Т. Елерса) є особистісним опитувальником, призначеним для вивчення мотиваційної спрямованості особистості на досягнення успіху, яку виділив Хекхаузен. Опитувальник складається з 41 твердження, на які учасник має відповісти «так» або «ні». Це моношкальна методика, де рівень мотивації до успіху визначається кількістю балів, що збігаються з ключем. Підсумовуючи результати, можна отримати такі кількісні оцінки:

1–10 балів: низька мотивація до успіху. Людина не прагне до перемог, не докладає зусиль до роботи, виявляє апатію та пасивність.

11–16 балів: середній рівень мотивації. Людина готова ризикувати, не обмежена у своїх діях і не надто переймається можливими невдачами.

17–20 балів: висока мотивація до успіху. Такі особи готові брати на себе помірний ризик для досягнення мети, орієнтовані на власні сили та наполегливі.

Більше 21 балу: надмірно висока мотивація до успіху. Людина може бути надто самокритичною, відчувати надмірне хвилювання через можливі невдачі, що може призвести до меншої готовності ризикувати і втрати віри у свої можливості.

Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають перевагу середньому рівню ризику, тоді як ті, хто боїться невдач, схильні обирати або дуже низький, або надто високий ризик.

Чим вищий рівень мотивації до успіху у людини, тим менша її готовність ризикувати. Водночас мотивація до успіху впливає на очікування успіху: чим сильніша мотивація, тим більші сподівання на досягнення мети. Люди, мотивовані на успіх і з високими очікуваннями на нього, зазвичай уникають великого ризику.

Особи з сильною мотивацією до успіху і помірною готовністю до ризику рідше потрапляють у складні ситуації, ніж ті, хто має високу готовність до ризику, але водночас більше мотивовані на уникнення невдач. Навпаки, коли мотивація до уникнення невдач переважає, це стає перешкодою для досягнення успіху [29, с. 326-329].

Методика «Діагностика особистості на мотивацію до уникнення невдач» Т. Елерса передбачає вибір одного слова з трьох запропонованих у кожному рядку (всього 30 рядків), яке найбільш точно вас характеризує. Результати обробляються за допомогою ключа: чим вищий підсумковий бал, тим сильніша мотивація до уникнення невдач. Оцінка інтерпретується наступним чином:

- 2–10 балів: низький рівень мотивації до уникнення невдач.
- 11–16 балів: середній рівень мотивації.
- 17–20 балів: високий рівень мотивації.
- Понад 20 балів: дуже високий рівень мотивації до уникнення невдач.

Дослідження показують, що люди з високим рівнем "захисної" мотивації, тобто зі страхом невдач, частіше стикаються з труднощами, ніж ті, хто орієнтований на успіх. Також встановлено, що такі люди схильні обирати або дуже низький, або надто високий рівень ризику, де можливі невдачі не загрожують їхньому престижу.

Схильність до захисної поведінки на роботі залежить від трьох факторів:

- рівня потенційного ризику,
- домінуючої мотивації,
- досвіду попередніх невдач.

Два фактори посилюють орієнтацію на захисну поведінку:

- коли бажаного результату вдається досягти без ризику,
- коли ризикована поведінка призводить до негативних наслідків.

Навпаки, успішний результат при ризикованих діях знижує мотивацію до уникнення невдач [29, с. 330-332].

Методика «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі» дозволяє визначити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі та виявити, як його «реальні» і «ідеальні» показники сприймаються членами колективу. Для обробки результатів слід розрахувати середнє арифметичне для кожного показника (« X » та « O ») і визначити їх співвідношення за формулою:

$$\frac{X}{M} = O$$

Чим ближче значення M до 1, тим сприятливіший мікроклімат у колективі. Практика використання цієї методики свідчить, що вона дозволяє оцінити такі аспекти:

- Загальний рівень сприятливості соціально-психологічного клімату.
- Оцінку «реального» та «ідеального» соціально-психологічного клімату (тобто уявлення членів колективу про поточні та бажані показники клімату).
- Характеристики двох ключових складових соціально-психологічного клімату:
 - Орієнтація на роботу;
 - Орієнтація на людей [29, с. 192-194].

Для виявлення індивідуально-психологічних особливостей керівників-жінок був узятий **багатофакторний опитувальник особистості Кеттела** (16 PF-опитувальник). Він був опублікований Р.Б.Кеттелом в 1949 р. В даний час різні форми 16 PF-опитувальника є найбільш популярним засобом експрес-діагностики особистості. Опитувальник діагностує риси особистості, які Р.Б. Кеттел називає конституційними факторами, що впливають на комунікацію керівника. Ми проводили скорочений варіант опитувальника через дефіцит часу працівників. Використовуваний опитувальник є адаптованим, стандартизованим варіантом для дорослих (від 15-16 років і більше) з освітою не менше 5 класів, тобто людей, що мають різноманітний віковий і освітній рівень, тому психодіагностичні цілі досягаються відповідями на поширені, усім зрозумілі ситуації.

Інтерпретація отриманих результатів:

1-й фактор (А) «Товариськість - замкнутість».

Висока оцінка (10 стенів) характеризує готовність до співробітництва, природність в звертанні, пильність до людей, доброту, товариськість. Низька оцінка (3-6 стени і нижче) свідчить про такі риси характеру, як холодність, надмірна скептичність, ригідність у відношенні до людей, 7-9 стенів відповідає середнім даним.

2-й фактор (В) «Обмежене мислення - кмітливість».

Висока оцінка (6 стенів і вище) свідчить про більш виражені можливості до осмислення нового матеріалу, до обґрунтованих висновків. Низька оцінка (3 стени і нижче) говорить про примітивність мислення, труднощі у навчанні.

3-й фактор (С) «Емоційна стійкість».

Висока оцінка (10 стенів) – стабільність в поведінці та емоціях, реалістичний, спокійний, вживається у групі, не боїться складних ситуацій. Низька оцінка (6 стенів) - низька толерантність до емоціогенних факторів, непевність у собі, підвищена дратівливість, прояв до хвилювання.

4-й фактор (Е) «Незалежність - підпорядкованість».

8 стенив і вище - самовпевненість, домінантність; сам для себе є «законом», у конфліктах звичайно звинувачує інших. Середні дані (4-7 стенив) - більш оптимальне відношення до авторитетів. Низька оцінка (3 стени) - надмірна сором'язливість, конформність, схильність звільняти дорогу іншим.

5-й фактор (F) «Занепокоєність – безпечність».

Висока оцінка (8 стенив) - активність, життєрадісність, безтурботність, імпульсивність, експресивність, говірливість. Середня оцінка (4-7 стенив) - середні дані. Низька оцінка (3 стени) - підвищена обережність, поміркованість, стриманість, іноді песимістичність, суворість.

6-й фактор (G) «Виражена сила «Я» - безпринципність».

Висока оцінка (10 стенив) - усвідомленість прийнятих рішень, завзятість у досягненні цілі, відповідальність, обов'язковість, прагнення притримуватися встановлених правил і діяти у відповідності з усіма ціннісними орієнтаціями. Середня оцінка (6-9 стенив) - середні дані. Низька оцінка (3-5 стени) - схильність до мінливості, впливу випадку, прагнення не зв'язувати себе правилами, ізолюватися від впливу колективу.

7-й фактор (H) «Сміливість - боязкість».

Висока оцінка (10 стенив) - сміливість, схильність до ризику, готовність мати справу з незнайомими речами, багатство емоційних реакцій. Середня оцінка (6-9 стенив) - середні дані. Низька оцінка (5 стенив) - виражена сором'язливість, боязкість, обережність, прагнення знаходитися в тіні; великому товариству віддає перевагу вузькому колу близьких людей.

8-й фактор (J) «Податливість - жорстокість».

9 стенив і більше - схильність до залежності, прагнення мати заступника, мрійливість, витонченість, непрактичність. Середня оцінка (6-8 стенив) - середні оптимальні дані. Низька оцінка (1-5 стенив) - зайва самовпевненість, суб'єктивність, прагнення до незалежності, чопорність, скептицизм, іноді цинічність, прагматизм.

9-й фактор (L) «Підозрілість - довірливість».

6 стенів і більше - зайві сумніви, підозрілість, спрямованість інтересів переважно на самого себе, зарозумілість, пошук недоліків в інших. 3-5 стенів - середні дані. 1-2 стени - вміння ладити з людьми, добре взаємодіяти в колективі, відсутність надмірної заздрісності, турбота про інших.

10-й фактор (М) «Непрактичність - практичність».

9 стенів і вище - багата уява, заглибленість у себе, безпомічність у практичних справах, іноді нереальність, пов'язана із сильними реакціями, складність відношень у колективі.

5-8 стенів - середні дані. 1-4 стени - орієнтування на зовнішню реальність, загальноприйняті норми, увага до дрібниць (іноді при цьому брак творчої уяви).

11-й фактор (N) «Гнучкість - прямолінійність».

8 стенів і вище - розважливість, спокусливість, відсутність сентиментальності, іноді цинізм. 4-7 стенів - середні дані. 1-3 стени - безпосередність, іноді грубість, задоволення досягнутим.

12-й фактор (O) «Тривожність - спокійність».

8 стенів і вище - зайве занепокоєння, хвилювання, часті погані передчуття, невпевність. 4-7 стенів - середні дані. 1-3 стени - спокій, впевненість у собі, нечутливість до думки про себе.

13-й фактор (Q₁) «Радикалізм - консерватизм».

10 стенів і вище - інтелектуальні інтереси і сумніви з приводу фундаментальних проблем, скептицизм, прагнення переглянути існуючі принципи, схильність до експериментування. 7-9 стенів - середні дані. 1-6 стени - прагнення до підтримки сталих понять. Підтримка старих принципів, традицій, сумнів у нових ідеях, заперечення змін.

14-й фактор (Q₂) «Самостійність - навіюваність».

8 стенів і вище - перевага тільки власній думці, незалежність у поглядах, прагнення до самостійних рішень, дій. 4-7 стени - середні дані. 1-3 стени - залежність від чужої думки, перевага прийняттю рішень разом з іншими людьми, орієнтування на соціальне схвалення.

15-й фактор (Q₃) «Високий самоконтроль - низький самоконтроль».

Висока оцінка (9 стенів і вище) - дисциплінованість, точність у виконанні соціальних вимог, гарний контроль за своїми емоціями, турбота про свою суспільну репутацію. 5-8 стенів - середні дані. Низька оцінка (1-4 стени) - недисциплінованість, внутрішня конфліктність. Недотримання правил, підпорядкування своїм пристрастям, низький самоконтроль.

16-й фактор (Q₄) «Напруженість - релаксація».

9 стенів і вище - збудженість, схвильованість, дратівливість, нетерпеливість, надлишок спонук, що не знаходить розрядки. 4-8 стенів - середні дані. 1-3 стени - надмірний спокій, не цілком виправдана задоволеність, іноді млявість, недостатня мотивація, іноді лінь.

Фактор МД «Брехливість - правдивість».

9-12 стенів - характеризує правдивість піддослідного 1-4 стени-брехливість у такій мірі, що це дає підставу взяти під сумнів достовірні, отримані в опитуванні матеріали.

Виявлених лідерів колективу, ми досліджували за 3-ма експериментальними методиками, 21 фактором, які безпосередньо можуть впливати та визначати ефективність або неефективність поведінки та діяльності наших лідерів.

Специфіка оцінки даних факторів за опитувальником Р. Кеттела полягає в тому, що високі результати не завжди свідчать про високий рівень розвитку якості, яка необхідна ефективному лідеру. В деяких випадках навпаки - низькі результати виявляють високий рівень лідерської риси, а високі результати вказують на наявність у лідера негативних якостей та рис, які заважають йому бути успішним лідером. До таких факторів відносяться 9 (L), 10 (M), 12 (O). Також існують фактори, в яких як низькі, так і високі результати оцінюються як негативні для успішного лідера. Тобто, фактори 8 (I) і 16 (Q₄) мають середні або оптимальні дані, саме в такому випадку відповідна якість або риса позитивно впливає на успішність та ефективність лідерства.

Методика «Оцінка стилю управління» дозволяє частково діагностувати стиль управління як соціально-психологічний феномен. Вона включає не лише самооцінку керівника, але й аналіз його практичної діяльності. Після підрахунку номерів відповідних тверджень і використання ключа-таблиці можна визначити ступінь вираженості таких стилів управління: авторитарно-одноосібного, пасивного та одноосібно-демократичного [36].

Таблиця 2.2.

Характеристика індивідуального стилю управління

Авторитарно-одноосібний	
0-7	Мінімальний ступінь: виявляється в слабкому бажанні бути лідером, нестійких «календарних» навичках, самовпевненості, впертості; прагненні доводити розпочату справу до кінця, критикувати відстаючих і нездібних підлеглих.
8-13	Середній ступінь: відображає хороші лідерські якості, вміння командувати діями підлеглих, вимогливість і наполегливість, прагнення впливати на колектив силою наказу і примусу, цілеспрямованість і егоїзм, поверхове ставлення до запитів підлеглих, небажання вислуховувати пропозиції заступників.
14-20	Високий ступінь: розкриває яскраво виражені людські якості і прагнення до одноосібної влади, непохитність і рішучість в судженнях, енергійність і жорсткість вимогливості, невміння врахувати ініціативу підлеглих і надавати їм самостійність, надмірну різкість у критиці, упередженість в оцінках, честолюбність і низьку сумісність із заступниками, зловживання покараннями, ігнорування громадською думкою.
Пасивний	
0-7	Мінімальний ступінь: проявляється в нестійкому бажанні працювати з людьми, невмінні ставити перед підлими завдання і вирішувати їх спільно, невпевненості і нечіткості в розподілі обов'язків, імпульсивності в критиці

	недоліків підлеглих, слабкій вимогливості і відповідальності.
8-13	Середній ступінь: відображає прагнення перекласти свої обов'язки на заступників, пасивність у керівництві людьми, невимогливість і довірливість, здатність піддаватися сторонньому впливові і страх перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірна м'якість до порушників дисципліни, схильність до вмовляння.
14-20	Високий ступінь: показує надмірну байдужість до інтересів колективу, небажання брати на себе відповідальність і приймати складні рішення, невивічливість і самоусунення від управління, підвищену навіюваність і слабку волю, безпринциповість і невміння відстоювати свою точку зору, відсутність цілей діяльності і конкретних планів, потурання, панібратство.
Одноосібно-демократичний	
0-7	Мінімальний ступінь: свідчить про слабе прагнення бути ближче до підлеглих, співпрацювати і вислуховувати поради заступників, спроби спрямовувати діяльність колективу через заступників і актив, деяку невпевненість в своїх командно-організаторських якостях.
8-13	Середній ступінь: розкриває стійке прагнення жити інтересами колективу, проявляти турботу про підлеглих, їхню ініціативу, реагувати на критику і спиратися на актив, вміння переконувати і пояснювати зміст наказів, поєднувати заохочення, використання прохання і прислуховуватися до пропозицій підлеглих, розвивати колективну думку.
14—20	Високий ступінь: відображає уміння координувати і виправляти діяльність колективу, надавати самостійність найбільш здібним підлеглим, спільно розвивати ініціативу і нові методи роботи, переконувати і надавати моральну підтримку, бути справедливим і тактовним у суперечці, вивчати індивідуальні якості особистості і соціально-психологічні процеси колективу, розвивати критику і самокритику, попереджувати конфлікти і створювати високоморальну атмосферу в колективі.

Розроблена анкета для жінок-керівників і їх підлеглих (див. Додаток А) містить 8 запитань, які включають тестові, відкриті та закриті питання. Вона охоплює аспекти, пов'язані з мотивацією до роботи, методами прийняття управлінських рішень, атмосферою в колективі, а також ставленням підлеглих і жінок-керівників до пропозицій щодо покращення роботи. Відкриті питання спрямовані на отримання інформації про бажані результати, які респонденти хотіли б досягти у своїй роботі з колективом.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження та визначення впливу стилю керівника на його взаємовідносини з трудовим колективом

Дослідження взаємостосунків між керівним складом і працівниками виявило основні питання щодо управлінського впливу та характеристик працівників організації. Респонденти вказали на певні риси, якими наділяли жінок-керівників, відзначаючи, які з них були визначальними, а які – менш важливими.

Функціональний компонент управлінської взаємодії продемонстрував досить високий рівень розвитку ($M = 63,95, S.D = 6,1$) і складався з таких елементів: інноваційний потенціал, організаційний потенціал, уміння планувати свою діяльність, здатність використовувати владу та приймати рішення, контроль за діяльністю підлеглих і підтримка їхнього прагнення до розвитку. Досліджувані високо оцінили організаційний потенціал керівництва ($M = 13,44, S.D = 1,86$), уміння приймати рішення ($M = 9,81, S.D = 1,15$) та допомогу підлеглим у їхньому саморозвитку ($M = 14,28, S.D = 2,13$). Найменше значення у спілкуванні з керівництвом було відзначено для інноваційного потенціалу ($M = 4,94, S.D = 1,73$).

Працівники Білозерської селищної ради значно перевищили середній показник у оцінці особистісних характеристик, що формують комунікаційний потенціал ($M = 21,58, S.D = 4,2$). Авторитет жінки-керівника також отримав високу оцінку від працівників ($M = 10,25, S.D = 1,29$). Детальний аналіз цих даних представлений у Таблиці 3.

Щодо стилю керівництва, то в трудовому колективі переважав одноосібно-демократичний стиль, який був оцінений на рівні вище середнього ($M = 10,3, S.D = 4,26$), а також пасивний стиль ($M = 6,93, S.D = 2,94$) на середньому рівні (див. Таблиця 2.3).

Середні показники взаємовідносин керівника з колективом

	Мінімум	Максимум	М	S.D.
Функціональний компонент	45	74	63,95	6,01
Інноваційний потенціал	0	13	4,94	1,73
Організаційний потенціал	4	17	13,44	1,86
Уміння планувати свою діяльність	4	8	5,12	0,86
Уміння використовувати свою владу	0	10	6,52	2,37
Уміння приймати рішення	7	12	9,81	1,15
Здатність контролювати діяльність підлеглих	5	12	9,95	1,65
Уміння підтримувати прагнення до розвитку підлеглих	9	18	14,28	2,13
Особистісні характеристики та комунікативний потенціал керівника	9	29	21,58	4,2
Авторитет керівника у працівників	5	12	10,25	1,29
Авторитарно- одноосібний стиль керівництва	0	15	5,73	4
Пасивний стиль керівництва	0	13	6,93	2,94
Одноосібно-демократичний стиль керівництва	2	20	10,3	4,26

На рисунку 2.1 представлені показники міри вираженості трьох основних стилів управління: авторитарно-одноосібного, пасивного та демократично-одноосібного, які поділяються на низький, середній та високий рівні. Учасники дослідження найбільше схилилися до використання демократично-одноосібного стилю управління, де високий рівень становив 25,7% досліджуваних, а середній рівень — 40%. Пасивний стиль управління також оцінювався на середньому рівні у 40%.

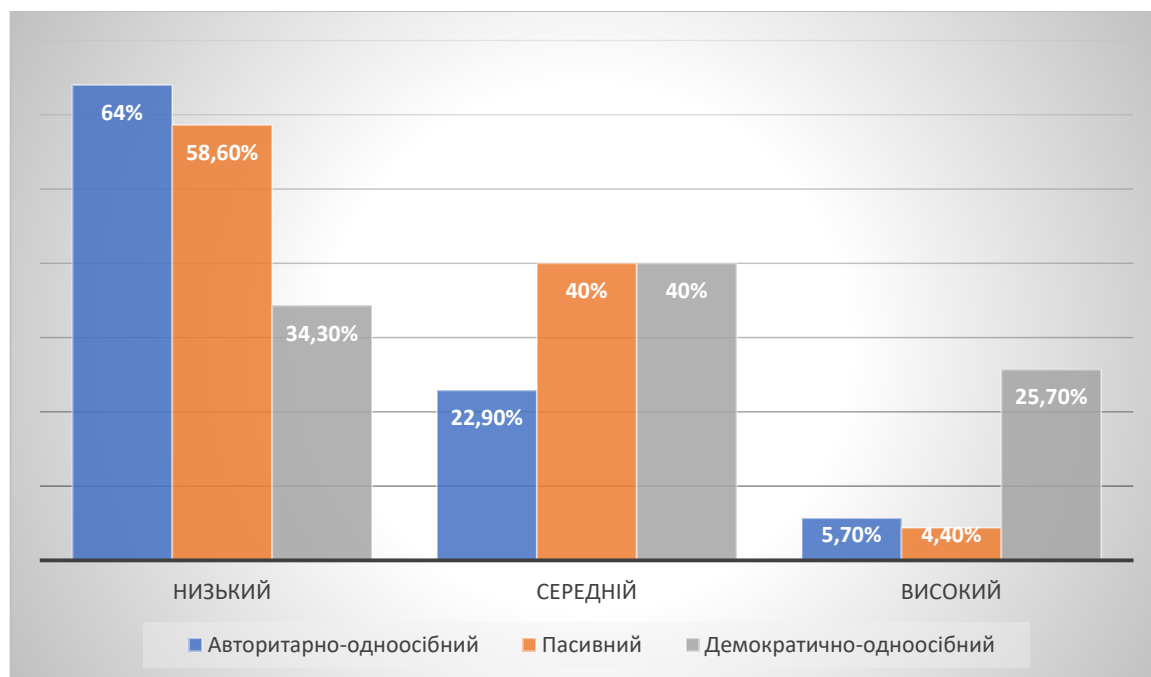


Рис. 2.1. Показники міри вираженості стилів управління

Характеристика замотивованості працівників та соціально-психологічного клімату у колективі показує, що у Білозерській селищній раді переважав сприятливий психологічний клімат ($M = 0,82, S. D = 0,2$). Працівники колективу схильні до конструктивного вирішення спільних проблем, демонструючи згуртованість та дружелюбність. Вони також мають більшу мотивацію до досягнення успіху ($M = 18,27, S. D = 3,27$) у порівнянні з мотивацією до уникнення невдач ($M = 15,01, S. D = 5,85$) (див. таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

Показники мотивації та соціально-психологічного клімату

	Мінімум	Максимум	М	S.D.
Мотивація до успіху	12	25	18,27	3,27
Мотивація до уникнення невдач	2	27	15,01	5,85
Соціально-психологічний клімат (чим ближче до 1, тим сприятливий мікроклімат)	0	1,28	0,82	0,21

На рисунку 2.2 представлені показники вираженості мотивації до досягнення успіху та мотивації до уникнення невдач. Серед учасників дослідження переважав високий рівень мотивації до успіху (44,3%) та середній рівень мотивації до уникнення невдач (40%). Це свідчить про наявність позитивних тенденцій розвитку в даному колективі.

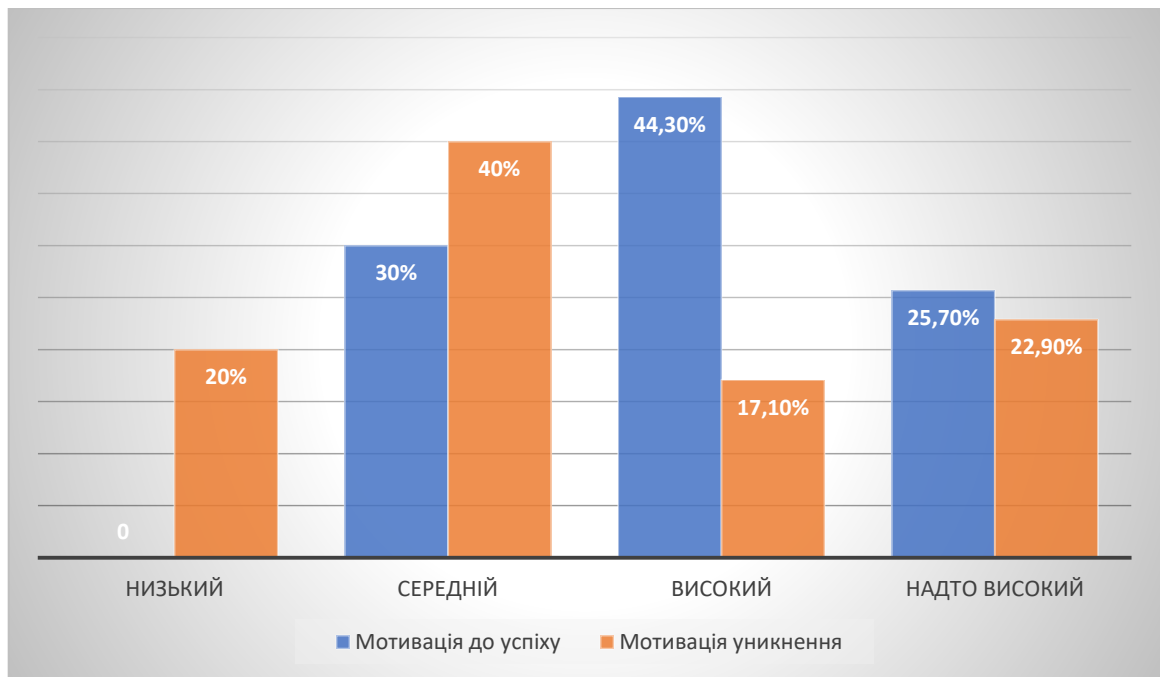


Рис.2.2. Показники мотивації для досягнення успіху та уникнення невдач

Також важливим є вивчення кореляційної взаємозалежності між характеристиками управлінських комунікацій у колективі та основними демографічними показниками. Припустимо, що такі аспекти якості управлінських комунікацій, як інноваційний потенціал, організаційний потенціал, уміння планувати діяльність, використовувати владу та приймати рішення, здатність контролювати підлеглих і підтримувати їх прагнення до розвитку, будуть пов'язані з віком, статтю та статусом працівника.

Виявлено обернено-пропорційну залежність між вмінням використовувати свою владу та віком респондентів ($r = -0,369, p = 0,02$) і статусом в організації ($r = -0,477, p = 0,001$). Це свідчить про те, що молодші особи та ті, хто займає статус підлеглого, в більшій мірі володіють вмінням використовувати свою владу. Також було виявлено кореляційний зв'язок між статтю та вмінням використовувати владу ($r = 0,259, p = 0,03$), при цьому чоловіки демонструють кращі результати в цьому аспекті (див. рис. 2.3).

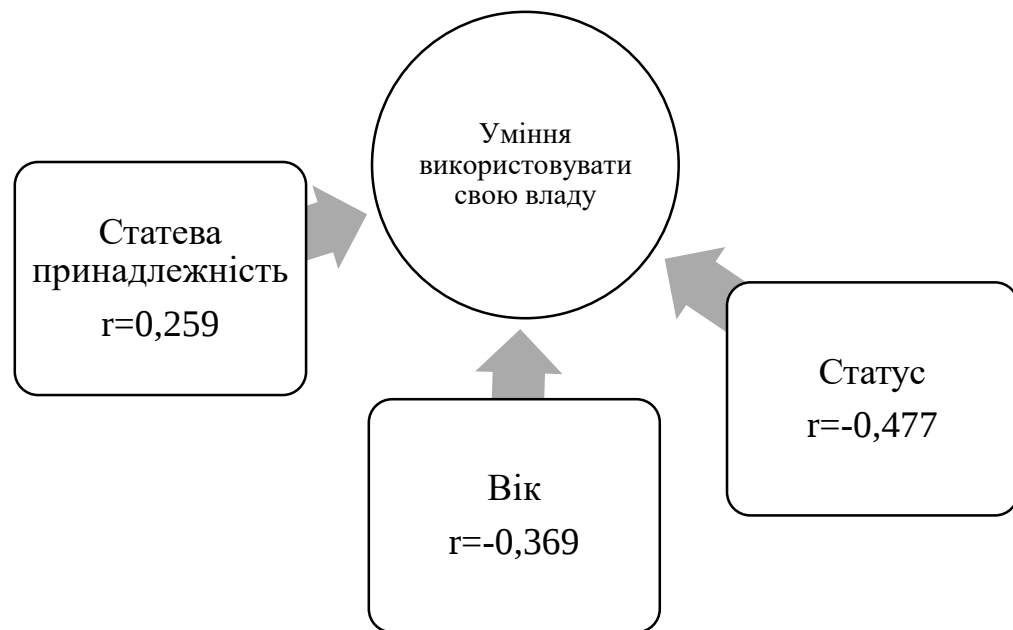


Рис. 2.3. Кореляційні зв'язки між демографічними показниками та характеристиками управлінських комунікацій

Виявлено обернено-пропорційний зв'язок між особистісними характеристиками жінки-керівника в комунікаційній сфері та віком респондентів ($r = -0,467, p = 0,001$), а також статусом у організації ($r = -0,513, p = 0,001$). Молодші працівники, які займали статус підлеглого, демонстрували вищі показники комунікаційного потенціалу в особистісній сфері.

Щодо взаємозв'язків між мотиваційною сферою та основними демографічними показниками, припустимо, що мотивація до досягнення успіху та мотивація до уникнення невдач пов'язані з демографічними характеристиками досліджуваної групи.

Було виявлено прямопропорційну залежність між низьким рівнем мотивації до уникнення невдач і статевою приналежністю ($r = 0,322, p = 0,01$), а також обернено-пропорційну залежність цього ж показника мотивації від статусу працівника в організації ($r = -0,240, p = 0,05$). Таким чином, жінкам та особам, які перебувають у статусі підлеглого, властивий нижчий рівень мотивації до уникнення невдач.

Оцінка зв'язків між стилями керівництва в колективі та основними демографічними показниками. Вважаємо, що статевая приналежність, вік та статус особи в організації можуть бути пов'язані зі стилями управління (авторитарно-одноосібним, пасивним, демократично-одноосібним).

Було виявлено наступні кореляційні залежності на статистично значущому рівні. Високий рівень авторитарно-одноосібного стилю керівництва мав прямопропорційний зв'язок зі статевою приналежністю ($r = 0,341, p = 0,01$) та віком ($r = 0,261, p = 0,03$): жінки та старші люди частіше використовують цей стиль керівництва.

Мінімальний рівень пасивного стилю керівництва виявився обернено-пропорційно пов'язаним з віком ($r = -0,254, p = 0,03$). Молоді особи в основному дотримуються низького рівня цього стилю.

Високий рівень пасивного стилю керівництва корелював зі статевою приналежністю ($r = 0,290, p = 0,02$) та віком ($r = 0,363, p = 0,01$). Досліджувані особи старшого віку та жіночої статі частіше схильються до використання високого рівня цього стилю.

Мінімальний рівень одноосібно-демократичного стилю керівництва у досліджуваній групі був кореляційно пов'язаним з віком ($r = 0,254, p = 0,03$), тобто старші особи у більшій мірі схильні використовувати мінімальний рівень одноосібно-демократичного стилю керівництва.

Дослідження кореляційних зв'язків між особливостями управлінських комунікацій у колективі. Відповідно до визначених дослідницьких питань, можна припустити, що різні показники рівнів спілкування жінок-керівників з працівниками будуть взаємопов'язані.

Було виявлено, що вміння приймати рішення тісно корелює з умінням планувати власну діяльність ($r = 0,356, p = 0,02$), здатністю контролювати діяльність підлеглих ($r = 0,495, p = 0,001$) та вмінням підтримувати їх прагнення до розвитку ($r = 0,338, p = 0,004$) (див. рис. 2.4). Ці результати свідчать про те, що жінка-керівник здатна ефективно планувати, встановлювати чіткі та практичні цілі і завдання для своїх підлеглих, що є

однією з основних компетенцій успішного керівництва. Також важливо, що жінка-керівник вміє підтримувати підлеглих у їхньому прагненні до розвитку. Постійно підтримуючи та розвиваючи їх, жінка-керівник сприяє розумінню сутності завдань і цілей, які працівники мають вирішувати сьогодні та в майбутньому.

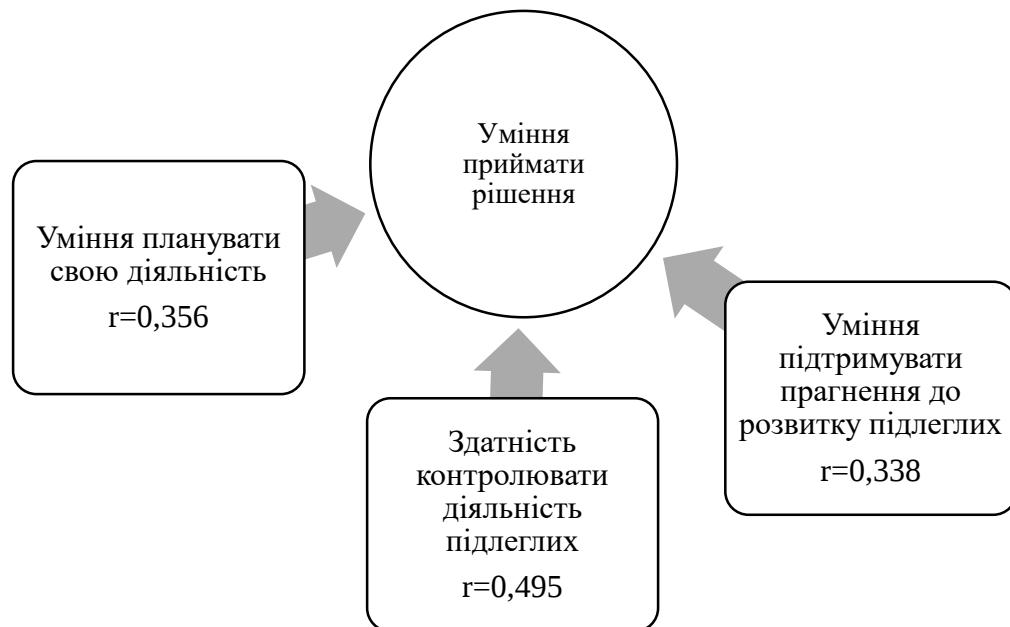


Рис. 2.4. Кореляційні зв'язки поміж різносторонніми показниками управлінських комунікацій

Організаційний потенціал корелював зі здатністю контролювати діяльність підлеглих ($r = 0,283, p = 0,018$) та з умінням підтримувати прагнення до розвитку працівників ($r = 0,244, p = 0,042$) (див. рис. 2.5).

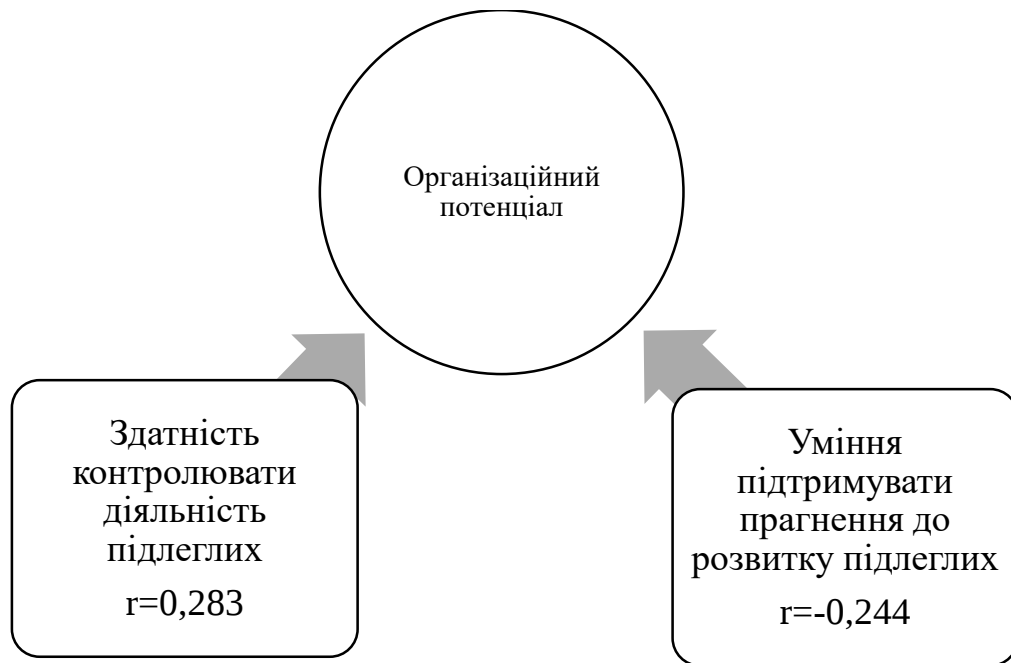


Рис. 2.5. Кореляційні зв'язки поміж різносторонніми показниками управлінських комунікацій

Ці зв'язки дозволяють зробити висновок, що жінка-керівник, використовуючи свій організаційний потенціал, ефективно контролює діяльність підлеглих і підтримує їх прагнення до розвитку.

Що стосується особливостей кореляційних зв'язків між управлінськими комунікаціями в колективі та рівнями мотивації, ми припускаємо, що рівень мотивації досягнення успіху та уникнення невдачі пов'язаний з основними показниками управлінської комунікації, такими як: інноваційний потенціал, організаційний потенціал, здатність планувати діяльність, використовувати свою владу, приймати рішення, контролювати підлеглих і підтримувати їх прагнення до розвитку.

Виявлено обернено-пропорційний кореляційний зв'язок між високою мотивацією до успіху та здатністю контролювати підлеглих ($r = -0,285, p = 0,02$). Учасники дослідження, які мали високу мотивацію до успіху, виявляли меншу здатність контролювати діяльність своїх підлеглих (див. рис. 2.6).

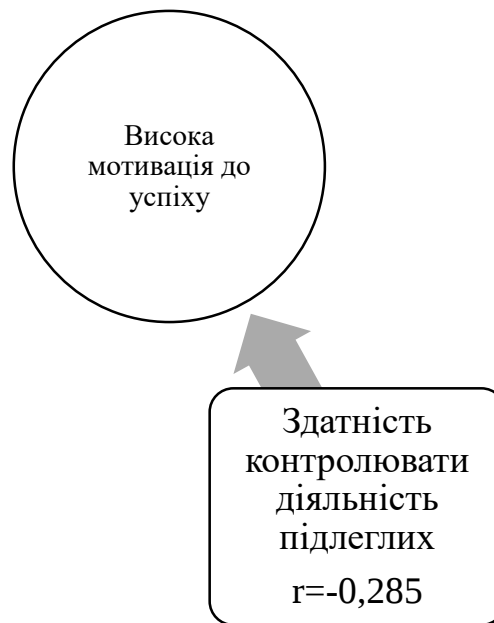


Рис. 2.6. Кореляційні зв'язки поміж рівнями мотивації до успіху та показниками управлінських комунікацій

З наведених результатів видно, що підлеглі з високою мотивацією до успіху не схильні до контролю з боку жінки-керівника. Ці особи готові ризикувати на середньому рівні для досягнення своїх цілей, орієнтуються на власні сили та гнучко і наполегливо прагнуть до реалізації поставлених завдань.

Крім того, було виявлено обернено-пропорційний кореляційний зв'язок між низьким рівнем мотивації до успіху та організаційним потенціалом управлінських комунікацій ($r = -0,262, p = 0,02$). Особи з таким рівнем мотивації не використовували організаційний потенціал у своїй управлінській комунікації (див. рис. 2.7).



Рис. 2.7. Кореляційні зв'язки поміж рівнями мотивації до уникнення невдач та показниками управлінських комунікацій

Особливості кореляційних зв'язків між управлінськими комунікаціями в колективі, стилями керівництва та соціально-психологічним кліматом. Можна припустити, що існує зв'язок між показниками управлінських комунікацій, соціально-психологічним кліматом у колективі та стилями керівництва: авторитарно-одноосібним, пасивним та демократично-одноосібним.

Було виявлено статистично достовірний прямий кореляційний зв'язок між соціально-психологічним кліматом та функціональним компонентом управлінської комунікації ($r = 0,291, p = 0,02$). Коли серед працівників досліджуваної організації переважав цей компонент управлінського спілкування, спостерігався і сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі (див. рис. 2.8).



Рис. 2.8. Кореляційні зв'язки між стилями управління, соціально-психологічним кліматом у колективі та показниками управлінських комунікацій

Отже, можна зробити висновок, що сприятливий соціально-психологічний клімат стимулює підлеглих до виконання своїх обов'язків, сприяє згуртованості в колективі, налагодженню комунікації та створенню позитивної атмосфери. Авторитарно-одноосібний стиль керівництва виявився корельованим з умінням використовувати владу ($r = 0,322, p = 0,01$), і досліджувані, які віддавали перевагу такому стилю, краще володіли цим вмінням (див. рис. 2.9).

Жінки-керівники, що обирають авторитарний стиль, надають перевагу одноосібній владі, проявляючи непохитність і рішучість у своїх судженнях, енергійність та жорсткість у вимогах, часто ігноруючи ініціативу підлеглих і їхню потребу в самостійності, а також не враховуючи громадську думку.



Рис. 2.9. Кореляційні зв'язки між стилями управління, соціально-психологічним кліматом у колективі та показниками управлінських комунікацій

Високі показники соціально-психологічного клімату виявилися пов'язаними з високим рівнем інноваційного потенціалу в організаційних комунікаціях ($r = 0,345, p = 0,003$) та здатністю ефективно планувати свою діяльність ($r = 0,312, p = 0,01$) (див. рис. 2.10).

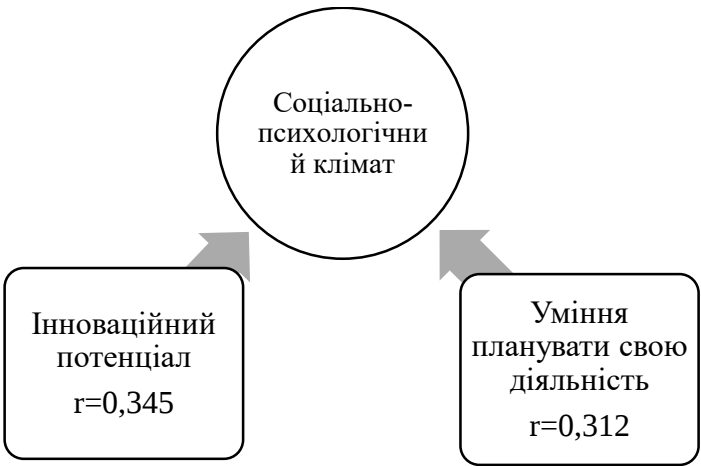


Рис. 2.10. Кореляційні зв'язки між стилями управління, соціально-психологічним кліматом у колективі та показниками управлінських комунікацій

Можна зробити висновок, що в умовах сприятливого соціально-психологічного клімату підлеглі ефективно планують свою діяльність і не бояться впроваджувати інновації у вирішенні важливих задач.

Щодо особливостей кореляційних зв'язків між стилями управління в колективі та рівнями мотивації, можна припустити, що існує кореляційна залежність між стилями керівництва в організації та рівнем мотивації працівників до виконання робочих завдань.

Дані, представлені на рисунку 2.11, свідчать про наявність кореляційних взаємозв'язків між пасивним стилем управління та середнім рівнем мотивації до успіху ($r = 0,254, p = 0,034$), що характерно для цього стилю. Проте занадто висока мотивація до успіху була обернено пропорційно пов'язана з пасивним стилем керівництва ($r = -0,300, p = 0,12$), що вказує на те, що респонденти, які обирали пасивний стиль, не керувалися надто високою мотивацією до успіху.

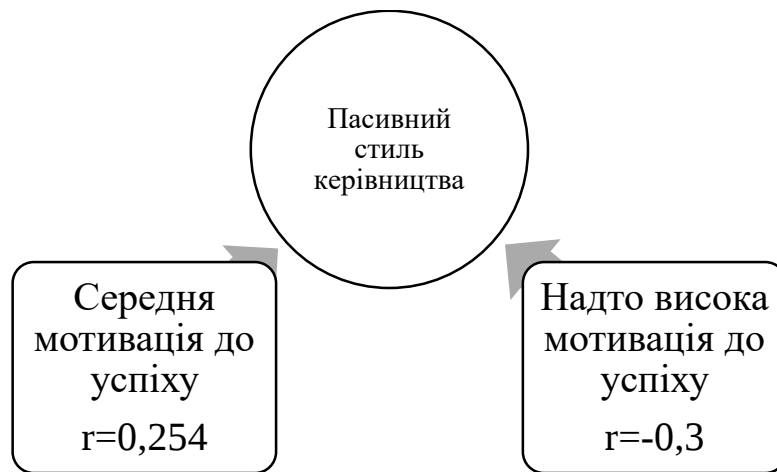


Рис. 2.11. Кореляційні зв'язки між стилями управління і рівнями мотивації до досягнення успіху

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок, що в умовах пасивного стилю керівництва підлеглі не демонструють надто високого рівня мотивації до успіху, що підтверджують результати дослідження. Такі працівники мають середній рівень мотивації до успіху, а також виявляють низьку вимогливість і відповідальність як до себе, так і до інших.

Крім того, занадто висока мотивація до досягнення успіху була обернено пропорційно пов'язана зі середнім рівнем одноосібно-демократичного стилю керівництва ($r = -0,254, p = 0,03$) та з середнім рівнем одноосібно-демократичного стилю ($r = -0,286, p = 0,02$). Отже, для цих стилів управління середньої вираженості надто висока мотивація до успіху є нехарактерною (див. рис. 2.12).

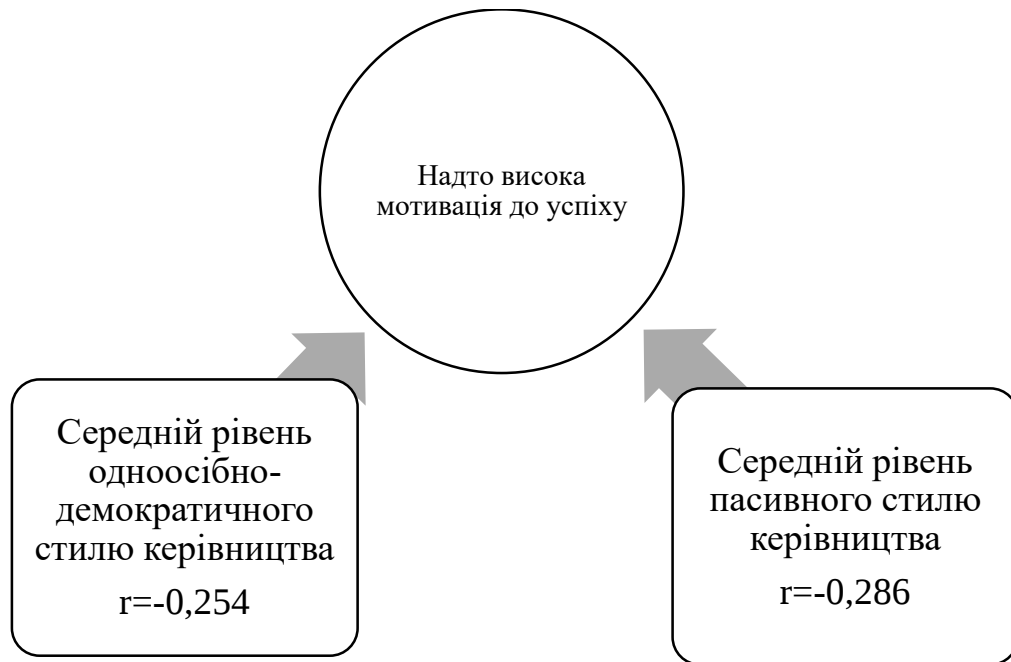


Рис. 2.12. Кореляційні зв'язки між стилями управління і рівнями мотивації до досягнення успіху

У середньому рівні пасивного стилю керівництва виявлено негативний зв'язок. Це свідчить про те, що такі жінки-керівники схильні перекладати свої обов'язки на підлеглих, виявляють пасивність у управлінні, невимогливі та довірливі, а також легко піддаються сторонньому впливу й бояться самостійно приймати рішення.

Щодо рівнів мотивації до уникнення невдач, значних кореляційних зв'язків не було виявлено. Лише один обернено пропорційний зв'язок зафіксовано між середнім рівнем мотивації до уникнення невдач та одноосібно-демократичним стилем керівництва ($r = -0,267, p = 0,03$). Це

означає, що для цього стилю управління рівень мотивації до уникнення невдач є маловірогідним (див. рис. 2.13).

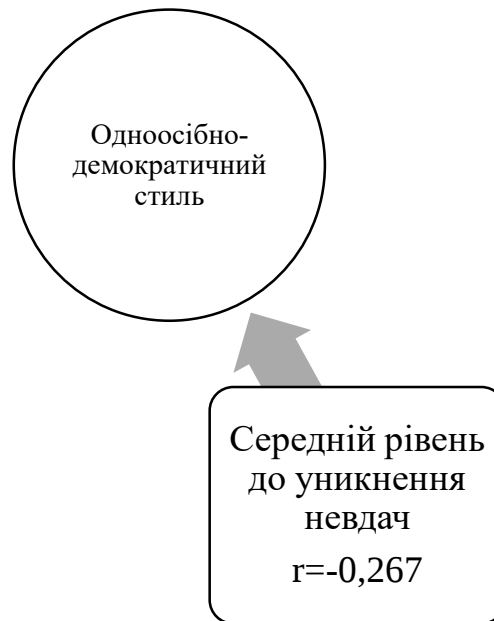


Рис. 2.13. Кореляційні зв'язки між стилями управління і рівнями мотивації до уникнення невдачі

Можна зробити висновок, що людям з одноосібно-демократичним стилем керівництва не притаманний середній рівень мотивації до уникнення невдач. Вони проявляють стійке прагнення діяти в інтересах колективу, турбуючись про підлеглих, підтримуючи їхню ініціативу та розвиваючи колективну думку.

Далі порівняємо особливості управлінських комунікацій, мотивації та стилів керівництва у жінок-керівників і підлеглих.

На основі результатів попередніх кореляційних аналізів ми припускаємо, що існують статистично значимі відмінності між жінками-керівниками та підлеглими в різних аспектах управлінських комунікацій, рівні мотивації до досягнення успіху та уникнення невдач, а також у трьох основних стилях управління. Порівняльний аналіз двох груп проводився за допомогою критерію Т-Ст'юдента.

Згідно з результатами статистичного порівняння груп підлеглих і жінок-керівників, підлеглі краще використовували свою владу ($t = 4,47, p = 0,001$) і мали вищі показники комунікативного потенціалу та особистісних характеристик у сфері спілкування ($t = 4,93, p = 0,001$). Жінки-керівники, в свою чергу, мали вищий авторитет серед працівників у порівнянні з підлеглими ($t = -1,95, p = 0,05$).

Працівники показали статистично достовірно нижчий рівень мотивації до уникнення невдач у порівнянні з жінками-керівниками ($t = 2,04, p = 0,05$).

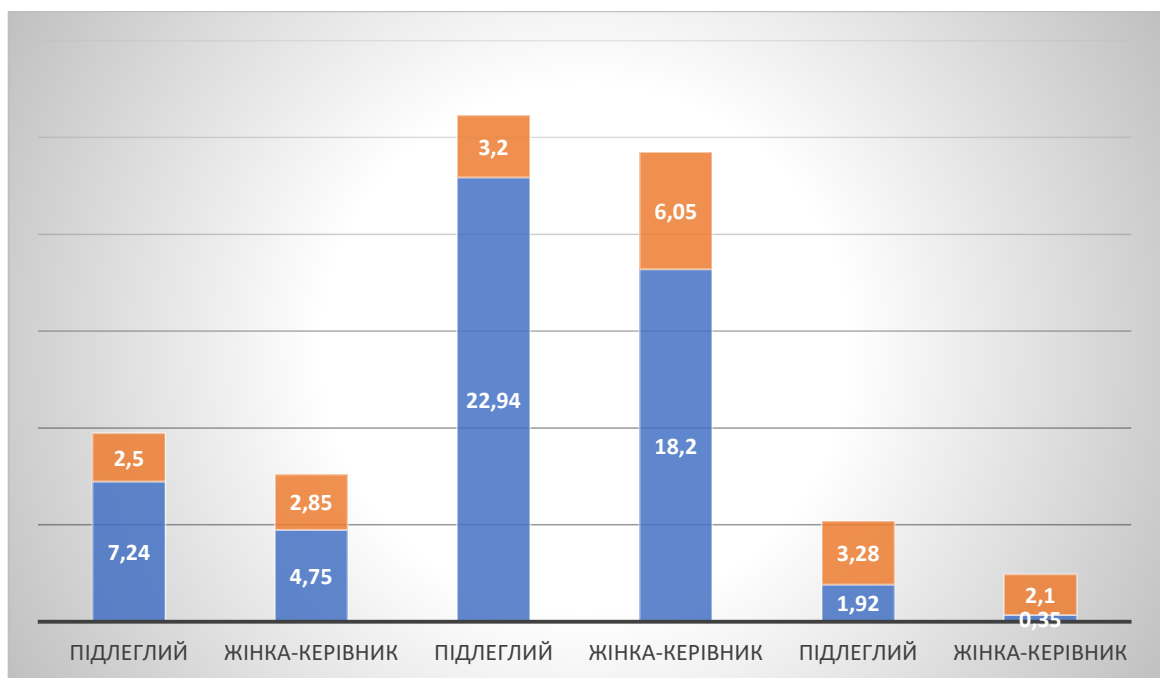


Рис. 2.14. Порівняльний аналіз відмінностей між жінками-керівниками та підлеглими (перші 2 стовбці – уміння використовувати свою владу, наступні 2 – особистісні характеристики та комунікаційний потенціал жінки-керівника, останні 2 – низький рівень до уникнення невдач)

Порівняльний аналіз особливостей управлінських комунікацій, мотивації та стилів управління серед людей різного віку. Припустимо, що існують відмінності в управлінських комунікаціях, мотивації та стилях управління між різними віковими групами.

Результати статистичного порівняння між особами до 22 років і тими, хто старше 22 років, показали, що люди старше 22 років більш ефективно використовують свою владу ($t = -4,03, p = 0,001$) у порівнянні з молодшими, а також мають вищий комунікаційний потенціал і особисті якості жінки-керівника ($t = -4,86, p = 0,001$).

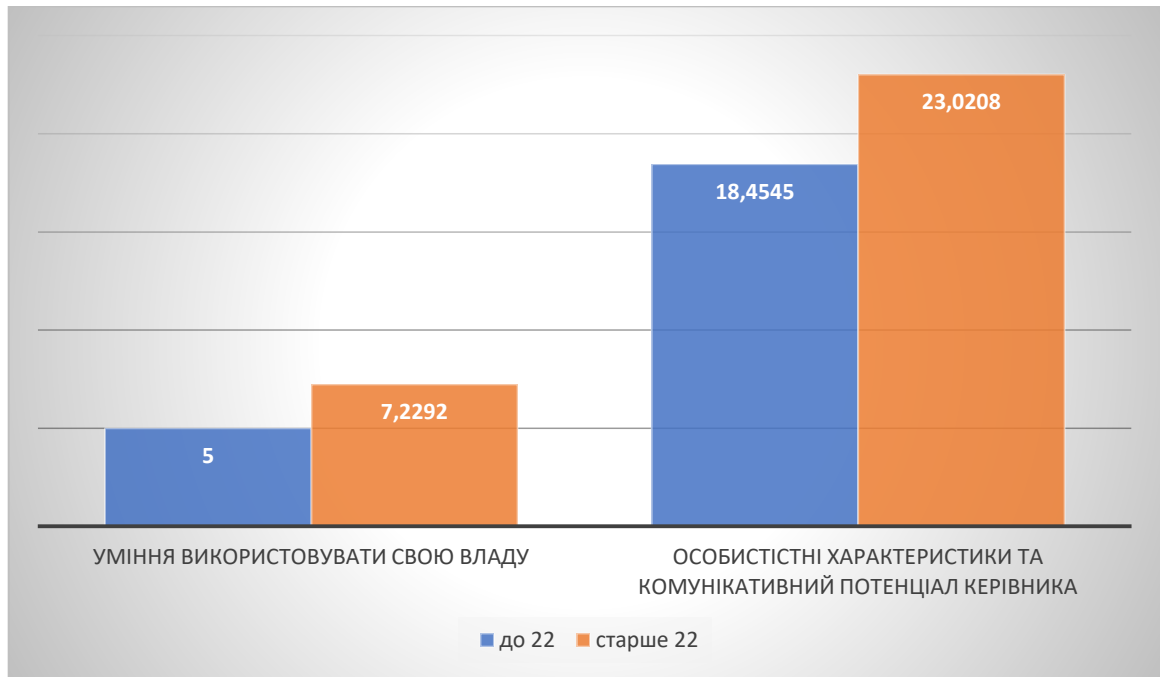


Рис. 2.15. Порівняльний аналіз відмінностей між людьми різного віку

Це підтверджується досвідом осіб старше 22 років, які вміло застосовують свої знання в різних сферах, використовуючи свої особистісні характеристики та комунікаційний потенціал.

Характеристика особливостей управлінських комунікацій для жінок-керівників і підлеглих. На основі проведених статистичних аналізів можна припустити, що риси людей, які займають керівні посади, більшою мірою пов'язані з авторитарними стилями управлінського спілкування. З цією метою був проведений багатофакторний аналіз з умовою, що респондент перебуває на керівній посаді.

Першим виокремленим чинником стало «Емоційне керівництво, орієнтоване на людей», яке включало вміння впроваджувати нові рішення,

організовувати свою діяльність, спонукати інших до саморозвитку, приймати рішення та контролювати діяльність підлеглих, а також враховувати соціально-психологічний клімат у колективі. Цей чинник пояснив 28,29% дисперсії.

Другий чинник, названий «Активність, комунікабельність та дієвість», включав особистісні характеристики, комунікаційний потенціал, мотивацію до успіху та низький рівень пасивного стилю управління. Він пояснив 14,31% дисперсії.

Третій чинник складався з авторитарно-одноосібного стилю управління, одноосібно-демократичного стилю управління та мотивації уникнення. Цей чинник отримав назву «Одноосібне керівництво із збереженням позиції» і пояснив 13,1% дисперсії.

Четвертий чинник, «Авторитарність у владі», містив два компоненти: вміння використовувати свою владу та авторитарно-одноосібний стиль управління. Він пояснив 10,72% дисперсії.

П'ятий чинник визначався лише шкалою авторитету жінки-керівника в очах працівників і пояснив 9,4% дисперсії.

Припустимо, що риси людей, які займають підлеглі посади, більше пов'язані із соціально-психологічними аспектами демократичного управлінського спілкування. Для цього проведемо багатофакторний аналіз з умовою, що респондент є підлеглим.

Першим виокремленим чинником стала «Ініціативно-організаторська управлінська комунікація», що включала вміння реалізовувати нові рішення, організовувати власну діяльність і спонукати інших до саморозвитку, а також контролювати діяльність підлеглих.

Другий чинник отримав назву «Стратегічно діяльнісний компонент авторитетності» і охоплював вміння планувати свою діяльність, приймати відповідні рішення та авторитет жінки-керівника в очах працівників.

Третій чинник складався з вміння використовувати свою владу, особистісних характеристик, комунікаційного потенціалу працівника, а також

з авторитарно-одноосібного, пасивного та одноосібно-демократичного стилів управління, включаючи мотивацію уникнення. Він отримав назву «Комунікаційновладний аспект взаємодії з керівником».

Четвертий чинник, названий «Успіх через сприятливий клімат», містив соціально-психологічний клімат та мотивацію до досягнення успіху.

П'ятий чинник визначався лише шкалою мотивації уникнення невдач.

Отже, підсумовуючи концепції комунікацій в управлінні для жінок-керівників та підлеглих, можна зазначити, що ці дві концепції мають багато спільних рис. Серед них важливе місце займає функціональний компонент управлінської комунікації. Проте, разом із цим, існують і суттєві відмінності. Зокрема, це різне ставлення до основних стилів керівництва, а також різне розуміння мотивації до досягнення успіху, уникнення невдач і соціально-психологічного клімату в колективі.

2.3. Аналіз результатів дослідження за методикою багатофакторного опитувальника особистості Кеттела (16 PF-опитувальник)

Методика багатофакторного опитувальника особистості Кеттела (16 PF) є одним з найпопулярніших інструментів для вимірювання різноманітних аспектів особистості. Вона охоплює 16 особистісних факторів (див. Додаток Б), які дозволяють детально охарактеризувати особистість респондента за такими параметрами, як емоційна стабільність, домінантність, готовність до співпраці, самоконтроль та інші.

Цілі дослідження:

Дослідження з використанням 16 PF-опитувальника було спрямоване на вивчення особистісних характеристик співробітників Білозерської селищної ради, зокрема їхніх схильностей до різних стилів керівництва та управлінської комунікації, а також рівня їхньої мотивації та взаємодії з колективом.

Аналіз факторів:

1. Фактор А (Соціальна експресивність):

Показники цього фактору виявилися середніми у більшості респондентів, що свідчить про помірну товариськість та емоційну відкритість. Більшість жінок-керівників виявляли схильність до підтримки відкритої комунікації, проте певна частина підлеглих демонструвала меншу готовність до активної участі у взаємодії.

2. Фактор В (Інтелектуальний розвиток):

Показники за цим фактором варіювалися, демонструючи як високий рівень аналітичних здібностей у жінок-керівників, так і середній рівень інтелектуальної активності у підлеглих. Високі показники цього фактору у жінок-керівників корелювали з демократичним стилем управління, що вказує на їхнє прагнення до більш гнучких рішень та врахування думок колективу.

3. Фактор С (Емоційна стійкість):

У досліджуваній групі респонденти демонстрували відносно високий рівень емоційної стійкості, що свідчить про здатність зберігати спокій у стресових ситуаціях та відповідально приймати рішення. Це особливо стосувалося жінок-керівників, чия стабільність у прийнятті рішень сприяла підтримці позитивного клімату у колективі.

4. Фактор Е (Домінантність):

Показники домінантності вказували на помірно високий рівень впливовості у жінок-керівників. Високі значення цього фактору свідчать про схильність до авторитарного стилю управління у частини керівного складу. У підлеглих рівень домінантності був нижчим, що відображає більшу готовність до підпорядкування.

5. Фактор F (Імпульсивність):

У цій категорії було зафіксовано середній рівень імпульсивності, що свідчить про врівноваженість та прагматичність більшості респондентів. Вищі показники були характерні для тих, хто обіймав керівні посади, що може свідчити про їхню схильність до активних дій у стресових ситуаціях.

6. Фактор G (Нормативність):

Показники за цим фактором були високими у більшості респондентів, що свідчить про схильність до дотримання правил та високого рівня відповідальності. У жінок-керівників цей показник виявився дещо вищим, що є характерним для управлінців, які прагнуть контролювати діяльність підлеглих та слідувати встановленим нормам.

7. Фактор Н (Соціальна сміливість):

Підлеглі показали середній рівень за цим фактором, що свідчить про помірну ініціативність у соціальних контактах. Жінки-керівники, в свою чергу, мали вищі показники соціальної сміливості, що відображає їхню готовність брати на себе ініціативу, вести за собою колектив і приймати активні управлінські рішення.

8. Фактор І (Чутливість):

Високі показники цього фактору спостерігалися у частини респондентів, зокрема у жінок-керівників, що свідчить про їхню емоційну чутливість та здатність розуміти емоційний стан колективу. Це може бути важливим фактором у демократичному стилі управління, де жінка-керівник прагне до гармонізації відносин у команді.

9. Фактор L (Підозрілість):

Низькі показники за цим фактором свідчать про довірливість і схильність до співпраці серед більшості респондентів. У підлеглих цей показник був нижчим, що може говорити про їхню лояльність до жінок-керівників та меншу схильність до конфліктів у колективі.

10. Фактор М (Мрійливість):

Цей фактор відображав низькі або середні показники серед респондентів, що вказує на те, що більшість співробітників прагнуть зосередитися на реалістичних цілях і діях. Це підтверджує прагматичність і відповідальність як у жінок-керівників, так і у підлеглих.

11. Фактор N (Дипломатичність):

Високі показники за цим фактором свідчать про високий рівень тактовності та дипломатичності, особливо серед керівного складу. Це важливо

для збереження гармонійних стосунків у колективі та вирішення конфліктів мирним шляхом.

12. Фактор О (Тривожність):

Середній рівень тривожності був характерний для більшості респондентів, проте деякі жінки-керівники демонстрували вищий рівень тривожності, що може бути пов'язано з тиском і відповідальністю за прийняття важливих рішень. Підлеглі показали нижчий рівень тривожності, що свідчить про їхню стабільність у виконанні робочих завдань.

13. Фактор Q1 (Радикалізм):

Високі показники цього фактору вказували на відкритість до нових ідей та готовність впроваджувати інновації, що особливо проявлялося серед жінок-керівників. Це свідчить про те, що жінки-керівники орієнтовані на зміни і готові приймати нестандартні рішення.

14. Фактор Q2 (Консерватизм):

Підлеглі показали середній рівень консерватизму, що вказує на схильність до стабільності та дотримання існуючих правил. Це свідчить про їхню більшу прихильність до традиційних методів роботи та мінімальну готовність до ризику.

15. Фактор Q3 (Самоконтроль):

Показники за цим фактором були високими у жінок-керівників, що свідчить про їхню здатність контролювати власні емоції та дії. Підлеглі також мали достатньо високі показники, що свідчить про дисциплінованість та відповідальність у виконанні робочих завдань.

16. Фактор Q4 (Напруженість):

У більшості респондентів цей фактор знаходився на середньому рівні, що свідчить про збалансованість робочого навантаження. Вищі показники серед жінок-керівників можуть вказувати на високий рівень відповідальності та напруженість у прийнятті рішень.

Ці відмінності впливають на стиль керівництва та взаємодію у колективі: жінки-керівники схильні до більш активного управління, тоді як підлеглі частіше орієнтуються на стабільність та виконання вказівок.

Результати дослідження за методикою 16 PF показали, що жінки-керівники здебільшого демонструють високий рівень емоційної стабільності, домінантності та інтелектуальної активності, що сприяє ефективній управлінській діяльності. Підлеглі, в свою чергу, частіше виявляли більш стримані риси, зокрема нижчий рівень домінантності та емоційної експресивності. Це дозволяє зробити висновки про наявність певних відмінностей у психологічних характеристиках різних категорій співробітників, що, у свою чергу, впливає на стилі їхньої взаємодії та комунікації.

Висновки до другого розділу

Стиль керівництва жінки-керівника суттєво впливає на соціально-психологічний клімат у колективі та мотивацію співробітників. Жінки, які обирають демократично-одноосібний стиль управління, сприяють створенню відкритої та сприятливої атмосфери, що підвищує рівень довіри та ефективність роботи команди. Проте використання авторитарного стилю, який частіше зустрічається серед старших жінок-керівників, може негативно впливати на взаємну підтримку і продуктивність співробітників.

Кореляційний аналіз дав змогу виявити, що жінки-керівники відрізняються високим рівнем емоційної чутливості та дипломатичності, що дозволяє їм краще розуміти підлеглих і більш ефективно взаємодіяти з ними. Їхній стиль управління зазвичай поєднує відкритість у комунікаціях зі здатністю приймати самостійні рішення, що допомагає забезпечувати баланс між контролем і підтримкою в колективі.

Узагальнені результати також показали, що висока мотивація до досягнення успіху у співробітників корелює з активною комунікацією жінки-керівника. Жінки-керівники, які залучають колектив до обговорення та прийняття рішень, стимулюють підлеглих до кращих результатів, тоді як авторитарний стиль може призводити до меншої схильності до ризику та уникнення невдач.

Отже, ключовими факторами ефективного керівництва жінок є їхні комунікативні навички, здатність до емоційної підтримки та забезпечення відкритих відносин у колективі, що позитивно впливає на психологічний клімат та загальну продуктивність організації.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ-ЖІНОК

3.1. Програма соціально-психологічного тренінгу лідерства

Зміни в суспільстві вимагають не лише оновлення традиційних моделей управління, але й надання нових змістовних аспектів професійній діяльності жінок-керівників у здійсненні та реалізації управлінської діяльності.

У сучасних умовах розвиток людського потенціалу та наповнення управлінської діяльності кваліфікованими кадрами стають важливими чинниками підвищення її ефективності. Це потребує фахівців, здатних своєчасно відмовлятися від успадкованих непродуктивних стереотипів, а також професійно відповідати на соціально-орієнтовані вимоги, що висуваються до жінок-керівників щодо їх професіоналізму. Вони мають чітко виконувати функціональні обов'язки в умовах постійних змін і невизначеності нормативно-правового забезпечення, аналізувати власні недоліки й досягнення, оцінювати ефективність своєї діяльності та приділяти особливу увагу безперервному професійному розвитку [44, с. 11].

Сучасні умови вимагають від фахівця не лише високого професіоналізму, а й постійної готовності збагачувати й оновлювати свої знання та навички. Ефективність системи управлінської діяльності залежить не тільки від її організаційної структури та зовнішніх факторів, але й від особистісних характеристик фахівців, зокрема від розвитку їхніх лідерських якостей [12, с. 109].

Одним із найефективніших засобів актуалізації та розвитку лідерських якостей є соціально-психологічний тренінг.

Метою тренінгу є розширення уявлень про лідерство як спосіб організації та управління малою групою, а також активізація лідерського потенціалу, що включає вміння самоуправління та управління іншими. Під час тренінгу учасники мають можливість оцінити свої лідерські схильності з боку,

усвідомити переваги та труднощі лідерських позицій, а також визначити свої сильні й слабкі сторони в контексті лідерства в різних ситуаціях. Крім того, вони оволодівають техніками лідерського впливу та згуртування групи, що сприяє розвитку їхніх лідерських вмінь.

Завдання тренінгу:

- Розглянути психологічні основи лідерства, природу лідерства, оцінку лідерських якостей, а також визначити, що робить людину лідером: особистісні якості та спеціальні знання. Усвідомлення себе як лідера.
- Вивчити лідерські ролі та їхні особливості, розширити індивідуальний рольовий (поведінковий) репертуар лідера.
- Виявити власний лідерський потенціал, провести аналіз ресурсів і обмежень для його нарощування.
- Навчитися прийомам і методам здобуття авторитету в колективі, розвивати навички лідера.
- Розвивати індивідуальний стиль лідерства.
- Оволодіти прийомами та техніками створення персонального бренду та формування іміджу лідера.
- Освоїти технології зміцнення лідерських позицій в емоційно напружених і проблемних ситуаціях.
- Сформулювати лідерську мету.
- Розширити соціальну та комунікативну компетентність.
- Розвинути навички самоаналізу.
- Оволодіти активним стилем спілкування та розвитком партнерських відносин.
- Розвивати творчий підхід до вирішення завдань.
- Освоїти навички впливу на групу.
- Регулювати власний емоційний стан.

У широкому розумінні соціально-психологічний тренінг (СПТ) охоплює практику психологічного впливу, яка базується на активних методах групової роботи та використанні унікальних форм навчання знанням і певним

умінням. Ефективність занять у групах СПТ залежить від того, як реалізуються специфічні принципи.

Принцип рівності позицій означає, що роль керівника занять полягає не в авторитетності, а в функції «каталізатора», який сприяє розвитку мислення та отриманню нових знань. Керівник виступає як рівноправний учасник групи. Цей принцип також передбачає партнерські стосунки між усіма членами групи, визнання цінності кожного учасника, врахування їхніх інтересів та прийняття один одного. Принцип рівності реалізується, коли кожен учасник тренінгу по черзі стає лідером у конкретній ситуації спілкування.

Принцип активності передбачає обов'язкову участь усіх членів групи в заняттях. Цей принцип впливає з першого, що надає кожному можливість продемонструвати себе, а його дії та думки стають предметом аналізу в групі. На основі цього відбувається перевірка адекватності дій учасників та, за потреби, їх корекція.

Принцип зміщення «центру тяжіння» з фігури керівника групи на учасників є умовою активізації мотиваційно-потребової сфери особистості. Цей принцип можна сформулювати як правило: «Будь активним — і ти пізнаєш себе!» Це означає, що акцент робиться на активності учасників, що сприяє їхньому самопізнанню та розвитку.

Принцип зворотного зв'язку передбачає відкритий, аргументований і конструктивний обмін думками між усіма членами групи щодо різних ситуацій, що виникають під час виконання завдань. Це стосується обговорення змісту та способів вирішення проблем, стилю діяльності та спілкування, а також порівняння різних типів поведінки. Реалізація цього принципу дозволяє кожному учаснику соціально-психологічного тренінгу сформувати адекватний образ себе та інших, створюючи умови для необхідної корекції. Це унікальна можливість «побачити себе очима інших». Інформація, висловлена членами групи, стає основою для роздумів, що, в свою чергу, сприяє самокорекції існуючих навичок.

Для ефективної реалізації принципу зворотного зв'язку слід дотримуватися певних умов:

1. Описовий характер зворотного зв'язку — висловлювання повинні бути об'єктивними і чітко описувати поведінку або ситуацію, а не містити особисті оцінки.
2. Уникання категоричності суджень — варто уникати крайніх висловлювань, що можуть сприйматися як критика або осуд.
3. Конкретність висловлювань — коментарі повинні бути чіткими та конкретними, щоб учасники могли зрозуміти, на що саме звертається увага.
4. Висловлювання щодо змінних властивостей особистості — зворотний зв'язок має стосуватися тих характеристик, які реально можуть бути змінені або вдосконалені.

Ці умови сприяють конструктивному діалогу і розвитку учасників тренінгу.

Керівник групи може встановити правила, за якими слід надавати зворотний зв'язок:

- Лаконічність — говорити коротко та зрозуміло.
- Конкретність — висловлюватися про конкретні ситуації або поведінку.
- Доброзичливість — використовувати дружній та підтримуючий тон.
- Реальні відчуття — ділитися власними переживаннями та сприйняттям ситуації.

Правила прийому зворотного зв'язку:

- Слухати уважно — концентруватися на висловлюваннях інших, не перебивати.
- Робити запит на додаткову інформацію — у разі потреби уточнювати, задаючи питання для глибшого розуміння.

Принцип довірливого спілкування в групі сприяє створенню атмосфери довіри, почуття спільності та причетності серед учасників. Він є важливим

елементом для забезпечення відкритості у висловлюваннях та активного залучення кожного до процесу навчання. Від дотримання цього принципу значною мірою залежить ефективність тренінгу в цілому, оскільки довіра сприяє більш глибокому обміну думками та конструктивному зворотному зв'язку.

Принцип «тут і тепер» стосується обмежень, які встановлює ведучий під час занять, зокрема, що обговорення ведеться лише щодо тих ситуацій, які виникають у процесі тренінгу. Дія цього принципу виключає психологічне відсторонення будь-кого з учасників від групової роботи, забезпечуючи активну участь і зосередженість на поточних обставинах. Це сприяє глибшому усвідомленню власних реакцій і взаємодій у реальному часі, що, в свою чергу, підвищує ефективність навчального процесу.

Принцип персоніфікації висловлювань полягає у відмові від безособових форм, які часто використовуються в повсякденному спілкуванні для уникнення вираження власної позиції чи прямого адресування. Висловлення на зразок «Всі так думають...», «Всі жінки такі...», або «Так завжди було...» замінюються на більш особистісні форми, такі як «Я думаю...», «Я вважаю...», або «На мій погляд...». Цей підхід сприяє підвищенню відповідальності за власні думки та почуття, створює атмосферу відкритості і сприяє більш глибокому обміну ідеями в групі.

Принцип закритості групи або принцип конфіденційності полягає в збереженні учасниками тренінгу інформації про один одного та рекомендації не виносити зміст спілкування, що відбувається під час занять, за межі групи. Цей принцип дозволяє реалізувати принцип довірливого спілкування, запобігаючи можливій шкоді для учасників, пов'язаній із тим, що зміст їхніх розмов може стати відомим поза групою. Закритість допомагає зберегти дискусійний потенціал групи, адже обговорення питань поза межами тренінгу може призвести до зниження готовності та потреби обговорювати ці теми в групі, оскільки вони втрачають актуальність.

Комплексна реалізація зазначених принципів групової роботи сприяє досягненню мети соціально-психологічного тренінгу (СПТ). Проте самі по собі ці принципи не забезпечать бажаного результату. Для успішного виконання тренінгу важливо дотримуватися відповідних вимог як до керівника тренінгової групи, так і до загальної стратегії проведення занять. Це включає в себе належну підготовку ведучого, використання ефективних методик, а також створення підтримуючої атмосфери, що дозволяє учасникам активно залучатися до процесу навчання.

Серед основних умов, реалізація яких керівником сприяє ефективності занять, можна виділити такі:

- Відкритість керівника. Це здатність бути самим собою, що досягається шляхом відмови від безособових суджень, таких як «переважно рахують» чи «більшість говорять», і заміни їх на особистісні висловлювання, наприклад, «я вважаю» або «я сумніваюсь». Це сприяє формуванню довірливих стосунків. Хоча відкритість не є гарантією успіху, вона є важливою передумовою.

- Здатність до децентрації. Це готовність і вміння ставитись до своєї позиції не як до абсолютної істини, а як до однієї з можливостей. Це також вміння координувати свою точку зору з думками учасників СПТ.

- Здатність бути партнером. Це ключове положення в психологічному портреті керівника, що передбачає відмову від диктату і формування нових стосунків із членами групи, що ґрунтуються на спільному пошуку та принциповому, але доброзичливому аналізі результатів роботи. Важливо утримуватись від категоричних «експертних» суджень, надаючи можливість висловитися самій групі.

- Вміння поєднувати планування з імпровізацією. Це здатність працювати за заздалегідь розробленим планом, одночасно готовність відступити від нього, імпровізуючи в процесі заняття та реагуючи на зміни в групі.

Слід зауважити, що перераховані умови не вичерпують усіх аспектів успішної організації соціально-психологічного тренінгу (СПТ). Проведення такого тренінгу є творчим процесом, у якому зазначені умови можуть змінюватися та доповнюватися іншими, залежно від кількісного та якісного складу учасників групи, поставлених цілей тренінгу, досвіду керівника та інших обставин. Це вимагає гнучкості і адаптивності в підходах, щоб максимально ефективно задовольнити потреби учасників та досягти запланованих результатів.

Орієнтовний тематичний план наведено у таблиці 3.1, а вміст кожного з тематичних модулів наведено у додатку В.

Таблиця 3.1.

Орієнтовний тематичний план

ТЕМАТИЧНІ МОДУЛІ	КІЛЬКІСТЬ ГОДИН
Модуль 1. Природа лідерства. Оцінка лідерських якостей	1 год
Модуль 2. Структура образу лідера. Способи позиціонування лідерських якостей	1 год
Модуль 3. Персональний бренд лідера. Формування іміджу лідера	2 год
Модуль 4. Психологічні засади ефективної комунікації лідера. Формування ефективної партнерської взаємодії	2 год
Модуль 5. Регуляція власного емоційного стану	2 год

3.2. Динаміка розвитку лідерських якостей у корекційно-розвивальному експерименті

У корекційно-розвивальних експериментах етапи розвитку лідерських якостей залежать від індивідуальних рис особистості, її вікових характеристик і специфіки експериментальних умов. Динаміка цього розвитку включає аналіз змін у поведінці, комунікативних навичках, рівні впевненості та здатності впливати на оточуючих.

Основні етапи розвитку лідерських якостей у корекційно-розвивальному експерименті:

1. На етапі діагностики стартового рівня основною метою є детальне вивчення індивідуальних характеристик кожного учасника. Це дозволяє

виявити їхні початкові лідерські якості, особливості соціальної взаємодії та ключові особистісні риси. Аналіз цих факторів допомагає зрозуміти, з якими сильними та слабкими сторонами учасники починають свій процес розвитку. Визначення цих аспектів є важливим для подальшого фокусування на конкретних напрямках, які потребують уваги у рамках експерименту.

Для оцінки стартового рівня застосовуються спеціальні методики та інструменти, такі як психологічні тести, спостереження, опитування, а також аналіз поведінки учасників у взаємодії з іншими. Одним із ключових аспектів є вивчення рівня комунікативної компетентності, оскільки здатність ефективно спілкуватися та підтримувати конструктивний діалог є основою лідерських навичок. Учасники виконують ряд ситуаційних завдань, які дозволяють спостерігати за їхньою поведінкою в умовах групової діяльності. Це включає прояв ініціативи, відповідальність, вміння слухати і підтримувати співрозмовників, а також здатність аргументувати власну точку зору.

Діагностика також включає оцінку особистісних рис, таких як впевненість, емоційна стійкість, мотивація досягнення, рівень самоконтролю та ставлення до відповідальності. Крім того, проводиться аналіз соціальної взаємодії, який охоплює спостереження за тим, як учасник сприймає та приймає думки інших. Важливо оцінити, чи здатен він підтримувати рівноправний діалог і приймати рішення, які відповідають інтересам групи.

Завдяки діагностиці вдається виявити особисті точки зростання учасника, тобто ті аспекти, які потребують корекції або розвитку. Наприклад, якщо у нього високий рівень впевненості, але низькі навички командної роботи, акцент у розвитку буде зроблений на вмінні взаємодіяти з групою. Цей етап є основою для подальшого корекційно-розвивального впливу, оскільки чітке розуміння стартових характеристик дозволяє встановити конкретні цілі й адаптувати програму розвитку під індивідуальні потреби кожного учасника.

2. Мотиваційний етап у розвитку лідерських якостей є критично важливим, оскільки саме в цей період закладається основа для подальших змін у поведінці та особистісних рисах учасників. Формування мотивації до

саморозвитку на цьому етапі полягає у стимулюванні особистого інтересу до лідерства та усвідомленні його значення як для індивіда, так і для групи, в якій він функціонує. Важливо допомогти учасникам зрозуміти, як лідерські якості можуть позитивно вплинути на їхнє життя і взаємодію з оточуючими, що, в свою чергу, сприятиме їхньому бажанню активно залучатися до процесу розвитку.

Процес починається з роботи над впевненістю учасників. Вони навчаються оцінювати свої сильні та слабкі сторони, оскільки усвідомлення власного потенціалу є важливим для прийняття лідерських ролей. На цьому етапі можуть застосовуватися вправи, що спрямовані на подолання страхів, які заважають діяти впевнено, а також на розвиток позитивної самооцінки. Завдання полягає в тому, щоб учасники почали сприймати свої сильні якості як цінні ресурси, здатні допомагати їм впливати на інших і підтримувати команду. Це усвідомлення стає важливим кроком у формуванні їхньої лідерської ідентичності.

Також важливо, щоб учасники усвідомили свої особисті цілі та зрозуміли, яким чином розвиток лідерських якостей може сприяти їх досягненню. Вони починають бачити зв'язок між своїми прагненнями і потенціалом для зростання, який відкриває лідерська позиція. Під час обговорень та рефлексивних завдань учасники розмірковують над своїм життєвим шляхом, цінностями та мріями, що сприяє формуванню внутрішньої мотивації для вдосконалення своїх навичок. Це усвідомлення допомагає їм бачити лідерство не лише як роль, а як можливість реалізувати свої амбіції та внести позитивні зміни у своєму житті та в житті оточуючих.

Завершальним етапом мотиваційного блоку є розвиток здатності впливати на групу. Для цього застосовуються вправи, в яких учасники пробують себе в ролі лідера, приймають рішення, пропонують ідеї та об'єднують групу навколо конкретних завдань. Поступово вони усвідомлюють, що вплив на оточення вимагає не лише впевненості, а й відповідальності за досягнуті спільні результати. Формування мотивації на

цьому етапі включає усвідомлення того, що лідерство – це не лише можливість самореалізації, але й спосіб зробити внесок у спільну справу та надихати інших на досягнення спільних цілей. Це розуміння допомагає учасникам усвідомити важливість їхнього впливу на команду та спонукає їх активно розвивати свої лідерські якості.

3. Розвиток комунікативних навичок. У корекційно-розвивальному експерименті для вдосконалення комунікативних умінь використовуються вправи, спрямовані на розкриття вербальної та невербальної комунікації, а також на розвиток здатності слухати і вести діалог.

Розвиток вербальних комунікативних навичок включає вміння чітко та ясно висловлювати свої думки, підбирати слова відповідно до ситуації, ефективно передавати інформацію та емоційно підсилювати свої висловлювання. Це можуть бути вправи на формулювання власної позиції, створення та аргументацію пропозицій, а також обговорення ідей із застосуванням технік активного слухання та взаємодії. Наприклад, можуть проводитися рольові ігри, де учасники отримують певні ролі та повинні спілкуватися між собою для досягнення спільної мети. Такі вправи сприяють розвитку впевненості у своїх словах і навичок переконання.

Невербальна комунікація є не менш важливою, адже лідерство часто асоціюється з невербальними сигналами, які передають упевненість, відкритість та зацікавленість. У цьому контексті особлива увага приділяється жестам, позам, міміці та тону голосу, що допомагає учасникам експерименту краще усвідомити силу невербальних засобів. Через спеціальні вправи, такі як імпровізаційні сцени або комунікаційні квести, учасники вчаться звертати увагу на свою позу та жестикуляцію, використовувати зоровий контакт і контролювати голос, щоб надати своїм словам більшу вагомість.

Важливим аспектом розвитку комунікативних навичок є навчання активному слуханню. Вправи, спрямовані на розвиток слухання, допомагають учасникам утримувати увагу на співрозмовнику, розуміти його точку зору та показувати підтримку за допомогою вербальних і невербальних сигналів.

Наприклад, під час роботи в парах або групах учасники можуть повторювати або перефразувати думки своїх співрозмовників, щоб підтвердити правильність розуміння та продемонструвати інтерес. Це дозволяє їм навчитися слухати і краще сприймати ідеї інших, що є важливим для лідера, який прагне об'єднати команду навколо спільних цілей.

Уміння вести діалог є невід'ємною частиною комунікації, яку розвивають у корекційно-розвивальних експериментах. Це включає навички підтримки розмови, адекватної реакції на різні емоційні реакції співрозмовників і вирішення суперечностей без втрати доброзичливого настрою. Вправи можуть включати обговорення спірних тем або завдання на пошук компромісів, що допомагає учасникам розвивати навички управління розмовою, налаштовуватися на емоційний стан іншого та створювати комфортну атмосферу для відкритої комунікації.

4. Формування командних навичок. На цьому етапі передбачає створення умов, які спонукають кожного учасника випробувати себе в різних ролях у команді та перевірити свої можливості в управлінні груповою діяльністю. Це дає змогу усвідомити важливість координації дій і взаємної підтримки для досягнення спільної мети.

Для розвитку командних навичок учасники залучаються до спеціально розроблених вправ, які дозволяють кожному взяти на себе ініціативу, обрати відповідальну роль або допомагати іншим у вирішенні поставлених завдань. Важливо, щоб кожен усвідомлював цінність свого внеску та розумів, як його зусилля впливають на кінцевий результат. Такий підхід сприяє зростанню мотивації брати участь у груповій діяльності, оскільки всі учасники починають відчувати себе частиною спільної справи, в якій кожен залежить від дій інших.

Паралельно відбувається розвиток емпатії, оскільки учасники вчаться уважно спостерігати за поведінкою один одного, розуміти потреби інших, виявляти підтримку та адаптувати свою поведінку відповідно до групових цілей. Це формує у них здатність приймати різні думки, визнавати сильні

сторони інших і, при необхідності, коригувати свій стиль комунікації для досягнення кращих результатів. Етап формування командних навичок закладає основу для розвитку у учасників здатності керувати процесами взаємодії в групі, розподіляти ресурси та ефективно комунікувати для успішного досягнення цілей експерименту.

5. Рефлексія і саморегуляція. На цьому етапі є надзвичайно важливими для усвідомлення власної поведінки, її наслідків і реакцій інших людей. Наприклад, особистість може ставити собі питання: «Що я зробив правильно?», «Який вплив мала моя поведінка на команду?» або «Як я можу досягти поставленої мети ефективніше?». Це допомагає сформулювати реалістичне уявлення про свої лідерські навички та визначити, на чому варто зосередитися для подальшого розвитку.

Важливим аспектом є розвиток навичок самоконтролю, які дозволяють утримувати емоції під контролем у складних ситуаціях, запобігати конфліктам і підтримувати позитивну атмосферу в команді. Людина вчиться розпізнавати свої емоції та управляти ними, щоб приймати зважені рішення, особливо в стресових умовах. Наприклад, у складних або суперечливих ситуаціях лідер повинен контролювати прояви невдоволення чи роздратування, вміти стримувати імпульсивні реакції і підтримувати конструктивний діалог.

Емоційна стійкість, що розвивається під час рефлексії, дозволяє залишатися впевненим у своїх діях навіть у ситуаціях невдачі чи критики. Ця якість сприяє швидшому відновленню після невдач, сприйняттю критичних зауважень як можливостей для зростання та мотивує команду до досягнення цілей. Саморефлексія вимагає регулярного аналізу своїх дій, щоб мати можливість коригувати поведінку і підвищувати власну ефективність. Це безперервний процес, який зміцнює внутрішню мотивацію і підтримує розвиток лідерських якостей на глибокому рівні.

6. На контрольному етапі корекційно-розвивального експерименту проводиться підсумкова оцінка досягнутих результатів у розвитку лідерських якостей учасників. Цей етап є критично важливим для визначення

ефективності реалізованих заходів і змін, які відбулися протягом процесу. Перш за все, порівнюються показники початкового та кінцевого рівнів розвитку лідерських якостей, які були зафіксовані під час діагностичного етапу. До таких якостей належать ініціативність, рівень впевненості, здатність до самоконтролю, комунікативні навички та вміння впливати на інших.

Для детального аналізу застосовуються як кількісні, так і якісні методи. Кількісний аналіз ґрунтується на вимірюванні змін у показниках, які відображають розвиток лідерських компетенцій, наприклад, через тести або анкети, що оцінюють рівень впевненості, ініціативності та ефективності комунікації. Якісний аналіз охоплює оцінювання змін у поведінці, спостереження за динамікою поведінки в групових ситуаціях, а також аналіз зворотного зв'язку від учасників та їхніх колег. На цьому етапі особлива увага приділяється змінам у мотивації, здатності брати на себе відповідальність і розвитку взаєморозуміння між учасниками групи.

Крім того, важливим елементом є оцінка рівня задоволеності учасників від участі в програмі, їхня рефлексія щодо отриманого досвіду, а також оцінка прогресу з боку керівників експерименту. Таким чином, на підсумковому етапі формується загальна картина змін, що відбулися в особистісному та професійному розвитку учасників, визначається успішність експерименту, а також розробляються рекомендації для подальшого вдосконалення лідерських якостей.

Динаміка розвитку лідерських якостей демонструє, як під впливом корекційно-розвивальних вправ підвищується рівень ініціативності, відповідальності, впевненості, комунікаційної компетентності та здатності впливати на інших.

3.3. Факторна модель впливу комунікативних особливостей керівника на ефективність управлінської діяльності

Факторна модель поєднує різні аспекти, які визначають, як комунікація керівника впливає на результативність роботи організації.

1. Комунікативні навички включають в себе ряд аспектів, які визначають, наскільки успішно керівник може спілкуватися з підлеглими, колегами та іншими зацікавленими сторонами.

Однією з основних комунікативних навичок є активне слухання. Це означає не лише фізичне сприйняття слів, які говорить співрозмовник, але й усвідомлення контексту та емоцій, які за цими словами стоять. Керівник, який практикує активне слухання, зазвичай здатний не лише зрозуміти, що говорить підлеглий, але й виявити його потреби, побоювання та ідеї. Таке ставлення сприяє формуванню довірчих стосунків і знижує ймовірність виникнення конфліктів.

Чіткість висловлювань — ще одна важлива комунікативна навичка. Керівник повинен уміти формулювати свої думки так, щоб вони були зрозумілі всім членам команди. Важливо уникати двозначностей і використовувати просту, зрозумілу мову. Це дозволяє зменшити ризик непорозумінь та помилок у виконанні завдань. Керівник, який вміє чітко висловлювати свої думки, підвищує ефективність передачі інформації та забезпечує кращу координацію в команді.

Адаптивність комунікації — ще один важливий аспект. Керівник повинен вміти змінювати свій стиль спілкування залежно від аудиторії. Наприклад, під час спілкування з досвідченими фахівцями можна використовувати технічні терміни і деталі, тоді як під час спілкування з новими працівниками краще обирати більш прості й зрозумілі формулювання. Адаптивність дозволяє керівнику бути більш ефективним у спілкуванні та сприяє кращому розумінню інформації з боку співробітників.

Важливим елементом комунікативних навичок є також вміння задавати питання. Керівник, який вміє ставити відкриті питання, може заохочувати підлеглих до висловлення своїх думок і ідей. Це сприяє більш активному залученню команди у процес прийняття рішень і може привести до нових, інноваційних підходів до вирішення завдань.

2. Вибір стилю керівництва визначає не лише спосіб, у який керівник спілкується з підлеглими, а й загальний моральний клімат у колективі, рівень мотивації працівників та їхню задоволеність роботою.

Авторитарний стиль керівництва характеризується жорстким контролем і централізацією влади. У цьому випадку керівник ухвалює рішення без участі підлеглих, що може призвести до швидкого виконання завдань, але водночас викликає відчуття відчуженості серед команди. Спілкування в таких умовах часто є одностороннім: керівник доводить інформацію, а працівники не мають можливості висловити свої думки чи пропозиції. Це може знижувати рівень мотивації і ініціативи, оскільки працівники почуваються менш цінними і менш залученими до процесу.

У протилежність цьому, демократичний стиль керівництва акцентує увагу на залученні підлеглих до прийняття рішень. Керівник, який дотримується демократичного підходу, активно слухає думки команди, заохочує відкритий діалог і обговорення. Це створює атмосферу співпраці, де кожен працівник відчуває свою значущість. Такий стиль може позитивно впливати на творчість та інноваційність у команді, оскільки заохочує до висловлення нових ідей та рішень. Проте цей підхід може бути менш ефективним у критичних ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення.

Ліберальний стиль керівництва надає працівникам значну свободу у прийнятті рішень і визначенні власних завдань. Керівник в цьому випадку виступає більше як консультант, а не авторитетна фігура. Це може бути позитивним, оскільки підвищує відповідальність працівників та їхню мотивацію. Проте, якщо така свобода не супроводжується належною координацією, це може призвести до плутанини і недостатньої узгодженості в діях команди.

Кожен з цих стилів має свої переваги та недоліки, і вибір оптимального стилю керівництва залежить від багатьох факторів, таких як характер команди, специфіка завдань і загальна корпоративна культура. Ефективні керівники часто адаптують свій стиль відповідно до обставин, поєднуючи елементи

різних підходів, щоб знайти баланс між контролем і свободою, формальністю і неформальністю. Таким чином, стиль керівництва стає важливим інструментом, який може суттєво вплинути на результативність управлінської діяльності та загальну атмосферу в організації.

3. Міжособистісні стосунки є важливим аспектом управлінської діяльності, оскільки вони впливають на атмосферу в колективі, рівень довіри між керівником і підлеглими, а також на загальну ефективність роботи команди. Успішне управління вимагає від керівника не лише професійних навичок, а й вміння налагоджувати та підтримувати позитивні стосунки з людьми.

Однією з ключових складових міжособистісних стосунків є довіра. Довіра формує базу для відкритого спілкування, що, в свою чергу, сприяє обміну ідеями та інформацією. Коли підлеглі відчують, що їхня думка цінується і що керівник готовий їх вислухати, вони стають більш мотивованими і залученими до процесу. Довіра також знижує рівень стресу в команді, адже співробітники відчують, що можуть звернутися за підтримкою, не побоюючись негативних наслідків.

Важливим елементом міжособистісних стосунків є вміння вирішувати конфлікти. Конфлікти в колективі можуть виникати з різних причин: від розбіжностей у поглядах на виконання завдань до особистих неприязнів. Керівник, який має навички конструктивного вирішення конфліктів, може ефективно справлятися з такими ситуаціями, допомагаючи командам знаходити компроміси та підтримувати продуктивність. Важливо, щоб керівник був здатний слухати обидві сторони конфлікту, розуміти їхні позиції і шукати рішення, яке задовольнить усіх.

Емоційний інтелект також грає важливу роль у міжособистісних стосунках. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту можуть краще розуміти емоції своїх підлеглих, адекватно реагувати на їхні переживання і потреби. Це створює атмосферу підтримки і взаєморозуміння, що вкрай важливо для формування здорового клімату в колективі. Такий керівник

здатний вчасно виявляти ознаки емоційного вигорання або стресу у співробітників і пропонувати необхідну допомогу, що може запобігти подальшим проблемам.

Усі ці аспекти взаємодії між керівником і підлеглими формують загальну атмосферу в команді, яка може суттєво вплинути на ефективність управлінської діяльності. Коли міжособистісні стосунки є міцними, команда працює більш злагоджено, що дозволяє досягати кращих результатів і розвивати організацію в цілому. Успішні стосунки також сприяють розвитку корпоративної культури, де кожен член команди відчуває свою цінність і важливість. Таким чином, робота над міжособистісними стосунками стає невід'ємною частиною управлінської практики, яка може суттєво підвищити ефективність і продуктивність організації.

4. Формальні канали комунікації, такі як офіційні зустрічі, звіти, внутрішні електронні листи та презентації, використовуються для передачі критично важливої інформації, що стосується стратегічних рішень, планування та контролю. Ці канали зазвичай мають чітко визначену структуру та ієрархію, що дозволяє забезпечити належний рівень відповідальності та зрозумілості інформації. Однак формальні канали можуть бути обмежені, оскільки їхня структура може не дозволяти гнучко реагувати на зміни в умовах чи потребах організації.

На противагу формальним каналам, неформальні канали, такі як неформальні обговорення, спілкування в кулуарах або через соціальні мережі, надають можливість для швидкого обміну ідеями та думками. Ці канали часто сприяють формуванню дружніх стосунків між співробітниками, що може позитивно вплинути на моральний стан команди та загальну атмосферу в організації. Через неформальне спілкування працівники можуть обмінюватися думками без страху бути неправильно зрозумілими, що може призводити до інноваційних ідей та покращення робочих процесів.

Сучасні технології також суттєво змінюють комунікаційні канали в організаціях. Використання різних інструментів для спільної роботи, таких як

системи управління проектами, чат-боти та платформи для відеоконференцій, дозволяє прискорити процес комунікації та покращити співпрацю між командами. Ці технології роблять інформацію більш доступною, що, в свою чергу, може підвищити ефективність прийняття рішень.

Проте, важливо враховувати, що вибір комунікаційного каналу залежить не тільки від інформації, яка передається, але й від аудиторії, яка її сприймає. Для різних груп співробітників можуть бути доцільні різні канали. Наприклад, молодші працівники можуть віддавати перевагу більш неформальним засобам комунікації, таким як миттєві повідомлення або соціальні мережі, в той час як старші колеги можуть відчувати себе комфортніше у форматі традиційних електронних листів або особистих зустрічей.

5. Корпоративна культура організації, яка складається з цінностей, норм, традицій і поведінкових стандартів, визначає, як керівники та працівники взаємодіють між собою. У організаціях з сильною корпоративною культурою, де цінуються відкритість, співпраця та взаємопідтримка, комунікація зазвичай є більш ефективною. Такі організації заохочують керівників використовувати демократичний стиль управління, що сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень.

У той же час, якщо корпоративна культура є авторитарною, це може призводити до формування бар'єрів у спілкуванні. Керівники, які дотримуються жорсткої вертикальної структури, можуть не враховувати думки своїх підлеглих, що, у свою чергу, може знижувати мотивацію працівників і негативно впливати на загальну атмосферу в колективі. Це може стати причиною високої плинності кадрів та зниження продуктивності.

Соціальні фактори, зокрема традиції та звичаї, також можуть мати значний вплив на стиль комунікації. Наприклад, у культурах, де вища увага приділяється колективізму, керівники можуть більше акцентувати увагу на групових рішеннях і консенсусі. В таких контекстах важливо враховувати думки і почуття всіх членів команди. Навпаки, у культурах, де домінує

індивідуалізм, може спостерігатися більше акценту на особистих досягненнях та особистих комунікаційних стилях.

Крім того, в глобалізованому світі керівники часто стикаються з необхідністю взаємодії з командами, що складаються з людей з різних культур. Це може створювати додаткові виклики, оскільки різні культури можуть мати різні підходи до комунікації, що може призводити до непорозумінь. Наприклад, деякі культури вважають пряму критику прийнятною, тоді як інші можуть сприймати це як образ.

6. Ефективність управлінської діяльності є складним поняттям, що охоплює різноманітні аспекти діяльності організації. Вона визначається здатністю досягати встановлених цілей та результатів, що, в свою чергу, багато в чому залежить від комунікативних особливостей керівника. Один з ключових елементів, який потрібно враховувати, — це вимірювання результатів. Це може включати аналіз фінансових показників, продуктивності праці, а також інших метрик, які відображають загальний стан організації. Важливо, щоб керівники не лише мали уявлення про ці показники, а й вміли їх ефективно донести до своїх підлеглих.

Ще одним важливим аспектом є задоволеність працівників. Керівник, який володіє розвиненими комунікативними навичками, може краще розуміти потреби та очікування своєї команди. Це, в свою чергу, підвищує мотивацію співробітників, оскільки вони відчують, що їхні ідеї та думки важливі для керівництва. Довіра між керівником і командою є критично важливою: коли працівники відчують, що їх чують і розуміють, вони більш схильні до співпраці та активної участі в досягненні цілей організації.

Досягнення цілей організації — ще один ключовий аспект ефективності управлінської діяльності. Комунікація керівника може суттєво вплинути на те, як команда сприймає ці цілі та наскільки готова їх реалізувати. Чітке формулювання цілей, а також регулярне обговорення їх досягнення допомагає підтримувати мотивацію та залученість співробітників. Керівники,

які вміють надихати та заохочувати команду через ефективну комунікацію, часто досягають кращих результатів у своїй управлінській діяльності.

Не менш важливим є і управління конфліктами. У кожній організації виникають непорозуміння, і вміння керівника ефективно вирішувати конфлікти може суттєво вплинути на загальний моральний клімат в колективі. Керівники, які активно слухають і намагаються зрозуміти різні точки зору, можуть не лише уникнути ескалації конфліктів, а й перетворити їх на можливості для розвитку.

Ефективність управлінської діяльності тісно пов'язана з комунікативними особливостями керівника. Вміння налагоджувати зв'язки, підтримувати відкритий діалог та адекватно реагувати на потреби команди є запорукою успіху в управлінні. Тому для досягнення високої ефективності важливо постійно вдосконалювати свої комунікативні навички, адже саме вони формують основу для продуктивної роботи колективу та реалізації стратегії організації.

Висновки до третього розділу

Розділ присвячений аналізу процесів розвитку лідерських якостей у керівників-жінок та визначенню ефективних підходів для їхнього формування. В сучасних умовах в органах місцевого самоврядування значна увага приділяється не лише професійному зростанню кадрів, а й удосконаленню лідерських компетенцій, що допомагають керівникам адаптуватися до швидкоплинних змін, здійснювати ефективне управління та забезпечувати високу якість виконання функціональних обов'язків. Дослідження підкреслює, що розвиток лідерських якостей сприяє більш активній професійній реалізації та підвищенню продуктивності праці.

Основним інструментом у цьому контексті є соціально-психологічний тренінг, спрямований на розширення розуміння лідерства, формування навичок самоуправління та управління колективом. Тренінгова програма включає етапи, які дозволяють учасникам усвідомити власний лідерський потенціал, навчитися технікам впливу та здобути навички ефективної комунікації і згуртування команди. Через реалізацію специфічних принципів групової роботи, таких як рівність, активність, зворотний зв'язок та довірливе спілкування, учасники мають можливість ефективно застосовувати отримані знання на практиці.

Також розділ окреслює значення міжособистісної комунікації у формуванні позитивної атмосфери в колективі. Важливими компонентами лідерської комунікації визначено активне слухання, чіткість висловлювань, адаптивність та здатність ставити запитання. Від цих навичок залежить, наскільки керівник здатен встановлювати довірчі відносини з колективом, підтримувати мотивацію та ефективно вирішувати конфлікти, що виникають у команді.

Розглядається також вплив стилю керівництва на ефективність управління. Демократичний підхід сприяє кращому залученню співробітників у процес прийняття рішень та підвищує їхню відповідальність, у той час як авторитарний та ліберальний стилі мають свої обмеження. Ефективність

керівництва підвищується, коли стиль обирається відповідно до ситуації, дозволяючи підтримувати баланс між контролем та свободою дій.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що розвиток лідерських якостей серед керівників-жінок може значно покращити ефективність управлінської діяльності. Систематичний підхід до тренінгу і вдосконалення навичок комунікації забезпечують сталі результати у професійному зростанні учасників, а також сприяють створенню в колективах продуктивної робочої атмосфери.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено вплив комунікативних особливостей жінок-керівників на ефективність управлінської діяльності, підкреслено актуальність лідерства для підвищення продуктивності в організації. В умовах сучасного ринку компетентний лідер є основою успіху організації, що підтверджує важливість розвитку лідерських якостей та професійних навичок керівників-жінок. Дослідження охопило такі аспекти, як психологічні критерії ефективності діяльності, різноманітні стилі керівництва та їхній вплив на стосунки з колективом, зокрема методики впливу на трудовий колектив.

У першому розділі проаналізовано особливості психологічного управління, які допомагають керівнику встановлювати продуктивні відносини в колективі. Вивчення особистісних рис, таких як емпатія, здатність до співпраці та вміння враховувати індивідуальні потреби співробітників, дозволяє покращити комунікацію між керівником і підлеглими. Дослідження підкреслює, що жінка-керівник, яка застосовує демократичний стиль управління, сприяє формуванню згуртованого та мотивованого колективу, тоді як авторитарний стиль може призводити до зниження мотивації і ініціативи працівників.

Дослідження практичної частини показало, що комунікативні якості жінки-керівника, такі як здатність до активного слухання, ясність висловлювань та вміння підтримувати позитивний клімат у колективі, суттєво впливають на ефективність управлінської діяльності. Емпіричні результати підтвердили зв'язок між стилем керівництва і соціально-психологічним кліматом у колективі. Виявлено, що демократичний стиль сприяє більшій згуртованості колективу і підвищує ефективність комунікації, що особливо важливо для жінок-керівників, які часто прагнуть підтримувати відкритий діалог і довірчі відносини з колективом.

У третьому розділі розроблено програму соціально-психологічного тренінгу, що сприяє розвитку лідерських якостей. Програма спрямована на розширення уявлень про лідерство, покращення навичок самоконтролю і управління іншими. Практичне застосування тренінгових методик дозволяє керівникам розвивати власний лідерський стиль і досягати кращих результатів у взаємодії з підлеглими. Запропоновані вправи для розвитку комунікативних навичок, таких як активне слухання, регуляція емоцій і партнерське спілкування, дозволяють керівникам навчитися ефективно передавати свої ідеї, що є ключовим для формування довірливих відносин у колективі.

Факторна модель, яка аналізує вплив комунікативних особливостей на управлінську діяльність, підкреслює важливість адаптивності керівника. Вміння змінювати стиль комунікації в залежності від ситуації дозволяє керівнику краще розуміти своїх підлеглих і ефективно вирішувати конфлікти, що може суттєво вплинути на результативність роботи колективу. Крім того, модель демонструє важливість не лише професійних, але й особистісних якостей керівника, які формують основу успішного управління.

Загалом, результати кваліфікаційної роботи підтвердили, що розвиток комунікативних і лідерських якостей у жінок-керівників є важливим фактором підвищення ефективності управлінської діяльності. Програму тренінгу, запропоновану в роботі, можна застосовувати для підвищення кваліфікації керівників у різних галузях, оскільки вона сприяє формуванню ефективного комунікаційного стилю та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. М. Соціальна психологія Київ. 2019. 376 с.
2. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
3. Анупрієнко О. Л. Жінка/керівник у державному управлінні: подолання гендерних стереотипів суспільства. URL: https://ipiend.gov.ua/wpcontent/uploads/2018/07/anupriienko_zhinka_kerivnyk.pdf
4. Білий Б.В. Стиль індивідуальної поведінки особистості у конфлікті. Київ: Наук. світ, 2020. 34 с.
5. Білова М.Е. Психологічні особливості осіб з різним рівнем стресостійкості (на прикладі працівників стресогенних професій) : автореф. дис. канд. психол. наук : 19.00.01 «Загальна психологія, історія психології» Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського. Одеса, 2017. 20 с.
6. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: Монографія К. Графіка і Друк, 2017. 236 с.
7. Бойко В.В. Енергія емоцій у спілкуванні: погляд на себе і на інших Київ: Просвітництво 2019. 411 с.
8. Бондарчук О. І. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посіб. О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, О.В. Брюховецька та ін.; за наук. ред. О.І. Бондарчук). Київ: Наук. світ, 2022. 190 с.
9. Бочелюк В., Панов М., Спицька Л. Психосоматичні розлади: сучасний стан проблеми. Перспективи та інновації науки. 2022. № 7(12).71 URL:[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7\(12\)-542-552](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-7(12)-542-552)
10. Брудний В.І. Конфліктність у виробничому колективі. Психологічні основи управління виробництвом. Одеса, 2022. С. 68-74.

11. Булка Н. І. Ресурси соціального інтелекту: адаптивність, комунікативність, креативність. Практична психологія та соціальна робота. 2014. №6. С. 43-53.
12. Вачков І.В. Основи технології групового тренінгу. Психотехніки Київ: Міленіум. 2019. 176 с.
13. Виготський Л.С. Розвиток вищих психічних функцій. Київ: АПН, 2020. 375 с.
14. Вудкок М. Розкутий менеджер. Для керівника-практика / Вудкок м., Френсіс Д. Київ: справа, 2018. 320 с.
15. Грешнев Д.В. Психологічні особливості внутрішньоособистісного конфлікту: автореф. дис..канд. психол. наук: 19.00.13 Психологія розвитку, акмеологія /Д.В. Грешнев. Харків 2020. 20 С.
16. Жигайло Н., Карпінська Р. Психологія індивідуального та духовного зростання лідера. Психологічний журнал. 2019. Т. 21. № 1. С. 57–77.
17. Жигайло Н.І. Комунікативний менеджмент Львів:Львівський національний університет ім. Івана Франка. 2019. 367 с.
18. Загальна психологія: Навч. посібн. / О. В. Скрипченко, Л. В. Долинська, З. В. Огороднійчук та ін. Київ: А.Г.Н. 2020.
19. Загальна психологія: Підручн. для студ. вищ. навч. закладів / За заг. ред. акад. С. Д. Максименка. Київ: Форум 2020.
20. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посібник Київ: Міленіум, 2013 344 с.
21. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л.М. Карамушка. – К. : Нікацентр, 2000. – 332 с.
22. Карамушка Л.М. Психологія управління; Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 427 с.
23. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами / Качан Є.П.,Шушпанов Д.Г. Київ: Видавничий Дім «Юридична книга», 2015. 358 с.

24. Кириленко Т. З. Психологія: Емоційна сфера особистості Київ: Либідь 2017. 256 с
25. Киричук О. В. Особливості внутрішнього світу особистості керівника. *Психологія праці та управління: збірник наукових праць 5 Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Ч. 2., К.: ІПК ДСЗУ, 2018. 312 с. (с. 44–55).
26. Коваленко Д., Школяр М. Гендерні аспекти лідерства. Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку: зб. наук. пр. Львів, 2007. Вип. 19. С. 184–188.
27. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с
28. Колпаков В.М. Самоменеджмент Київ: ДП «Видавничий дім» Персонал», 2018. 528 с.
29. Корольчук М.С. Психодіагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Ніка-Центр 2020. 400 с.
30. Кравченко Л.М. Стиль роботи менеджера освіти / Л.М. Кравченко // Педагогіка математики і природознавства: V Всеукраїнські читання, присвячені пам'яті М.В. Остроградського (24–25 вересня 2001 р.) : збірник статей. – Полтава: ПОІППО, 2001. – 72 с.
31. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька. Управління розвитком. 2021. № 7. С. 135-138.
32. Левітов Н. Д. Про психічні стани людини. Київ, 2018. 487 с.
33. Леонова А.Б. Функціональні стани людини в трудовій діяльності. Харків, 2021. 254 с.
34. Леонтьєв А. Н. Психологічна напруженість. Київ.: Прогрес, 2017. 584 с.
35. М'ясоїд П. А. Загальна психологія: Навч. посібн. 3-є вид., випр. Київ: Вища шк. 2018, 286 с.

36. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А.. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88-91.
37. Мостенська Т.Л. Ефективний стиль керівництва в управлінні організації. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/11a5b52d-33f7-40f9-a5fa-62cc4f28224a/content>
38. Науменко Р.А., Миколайчук І. П. Компетентнісний підхід в оцінюванні керівного персоналу державної служби України. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_35
39. Нежинська О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.
40. Основи психології / За заг. ред. О. В. Киричука, В. А. Роменця. Київ, 2017. 194 с.
41. Перебийніс А. А. Індивідуально-психологічні властивості та якості успішного керівника. Психологія праці та управління: збірник наукових праць. Київ: ІПКДСЗУ, 2018. С. 62–68.
42. Підбуцька Н. В. Психологічні аспекти становлення професіоналізму майбутнього фахівця: модель та структура. Теорія і практика управління соціальними системами. 2017. № 4. С. 41-51.
43. Подобрій Г.С. Стилi управління як вагома складова системи менеджменту банківських установ. Суми: УАБС НБУ, 2015.
44. Порівняльна характеристика гендерних особливостей управлінської діяльності жінки та чоловіка. URL: <https://www.researchgate.net/publication/308952136>
45. Потриваєва А. І., Литвин К. А. Сутність і зміст управлінської діяльності. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7254/1/zbirnyk_tez_20-22_05_20-55.pdf

46. Професійна освіта: словник: навч. посіб. / [уклад.: С. У. Гончаренко, І. А. Зязюн, Н. Г. Ничкало, О. С. Дубинчук, Н. О. Талалуєва, А. О. Молчанова, Л. Б. Лук'янова ; за ред. Н. Г. Ничкало]. – К.: Вища шк., 2000. – 381 с.
47. Психологія / За ред. Г. С. Костюка. Київ, 2018.
48. Психологія: Підручник / За ред. Ю. Л. Трофімова. – 3-є вид. К. 2018.
49. Психологія педагогічної взаємодії: інтегративний підхід: монографія. за ред. В. Л. Зливкова, С. О. Лукомської : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2019. 259 с.
50. Савицька К. О. Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника на ефективність її управлінської діяльності : дипломна робота. Київ : Національний авіаційний університет, 2021. 65 с.
51. Сингаївська І.В. Стимулювання особистісного розвитку керівників освітніх організацій. Соціальна психологія. 2017. №3 (23). С. 124-129.
52. Снігур А. І. Гендерна специфіка підготовки управлінців в соціальній сфері : дипломна робота. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича, 2021. 79 с.
53. Технології роботи організаційних психологів: навч. Київ: Інкос, 2015. 366 с.
54. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М.В. Туленков. – К. : Каравела, 2014. – 304 с.
55. Хмурич Р. Вікова та педагогічна психологія: Психологічний практикум. Тернопіль: Богдан, 2021. 265 с.
56. Хорні К. Наші внутрішні конфлікти. Київ, 2017. 224 с.
57. Ціба В.Т. Системна соціальна психологія. Київ: ЦНЛ, 2019. 328 с
58. Чемеринська Д. І. Психологічні особливості професійної підготовки менеджерів: гендерний дискурс : дис. ... канд. психол. наук :

19.00.05 / Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2019. 229 с.

59. Шкурко Я.І. Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника закладу освіти на ефективність її управлінської діяльності. Автореф. Дис. канд. психол. наук. Київ. Науковий світ. 2000. - 19с.

60. Юнг К. Г. Психологія несвідомого. Київ, 2022. 404 с.

61. Якобсон П.М. Психологія почуттів і мотивації Київ. 2018. 256 с.

62. Янкевич С. М. Теоретичний аналіз психологічної готовності до професійної діяльності. Проблеми загальної та педагогічної психології: збірник наукових праць інституту психології імені Г. С. Костюка НАПНУ. Т. 14. Ч. 2. С. 417–426.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для оцінки мотивації та ефективності управління

Метою цієї анкети є зібрати інформацію про мотивацію до роботи, методи прийняття рішень, атмосферу в колективі та ваше ставлення до покращення роботи. Ваші відповіді допоможуть вдосконалити процес управління та створити більш ефективну робочу атмосферу. Анкета анонімна.

1. Оцініть рівень своєї мотивації до роботи за шкалою від 1 до 10 (де 1 — дуже низька, а 10 — дуже висока):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

2. Які фактори найбільше впливають на вашу мотивацію? (виберіть усі відповідні варіанти):

- Заробітна плата
- Відносини з керівництвом
- Атмосфера в колективі
- Можливості кар'єрного зростання
- Визнання досягнень
- Інші (вказіть)

3. Як ви зазвичай приймаєте рішення в роботі (для керівників: управлінські рішення)?

- Самостійно
- Порадившись із колективом
- Консультуючись з керівництвом
- Інші методи (вказіть)

4. Як би ви оцінили атмосферу в своєму колективі?

- Дуже позитивна
- Позитивна
- Нейтральна
- Негативна
- Дуже негативна

5. Що, на вашу думку, можна зробити для покращення атмосфери в колективі? (відкрите питання)

6. Як часто ви відчуваєте підтримку від свого керівника (підлеглих) при виконанні завдань?

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

7. Чи є у вас пропозиції щодо покращення роботи вашого колективу або підприємства загалом? (відкрите питання)

8. Яких результатів ви бажаєте досягти у своїй роботі з колективом у майбутньому? (відкрите питання)

16-факторний особовий опитувальник Р. Б. Кеттелла (16-FRQ-187-A)

Текст методики «16-факторний особовий опитувальник» Р. Кеттелла, варіант А (16 ФЛ О187, форма А) є необхідним для детальнішого вивчення особи, особливо для осіб з вищим рівнем освіти і культури, студентів і випускників вищих навчальних закладів, дорослих з достатнім і всіляким життєвим досвідом. Інтерпретація результатів опитувальника здійснюється по стінах, перехід до яких від «сирих» балів виробляється по таблиці нормування, поміщеної услід за питаннями методики. Сенс кількості стенів по окремих чинниках визначений в тексті інтерпретації «16 ФЛО-105, форма З». Оскільки до останнього опитувальника прикладена таблиця нормування, що дозволяє перейти від стенів на шкалу 20-80, то як по кількості стенів, так і по кількості балів цієї шкали можливо ідентифікувати тип характеру, а отже, і типи темпераменту, і мотивації випробовуваних, — зрозуміло, в попередньому плані спеціального дослідження цих типів.

Інструкція. У даному дослідженні вам буде запропонована низка запитань і три варіанти відповіді на кожне питання («а», «б», «в»). Відповідати потрібно таким чином: спочатку прочитайте питання і варіанти відповідей на нього, потім виберіть один з трьох запропонованих варіантів відповіді, що відображають більшою мірою вашу думку, ніж два останніх, і поставте хрестик у відповідній клітинці на листку для відповідей. Прагніть не удаватися дуже часто до проміжної відповіді типу «невпевнений», «щось середнє». Вибирайте його лише тоді, коли не можете відповісти інакше. Відповідайте на кожне питання.

1. Я добре зрозумів інструкцію до цього опитувальника:
а) так; б) не упевнений; в) немає.
2. Я готовий як можна щиріше відповісти на питання:
а) так; б) не упевнений; в) немає.

3. Я вважав за краще б мати дачу:

- а) у жвавому дачному селищі;
- б) віддав перевагу б чомусь середньому;
- в) відокремлено, в лісі.

4. Я можу знайти в собі досить сил, аби впоратися з життєвими труднощами;

- а) завжди; б) зазвичай; в) рідко.

5. Побачивши диких тварин мені стає ніяково, навіть якщо вони надійно заховані в клітках:

- а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

6. Я утримуюся від критики людей і їх поглядів:

- а) так; б) інколи; в) немає.

7. Я роблю людям різкі, критичні зауваження, якщо мені здається, що вони на це заслуговують:

- а) зазвичай; б) інколи; в) ніколи не роблю.

8. Я віддаю перевагу нескладній класичній музиці над сучасними популярними мелодіями:

- а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

9. Якби я побачив двох сусідських дітей, що б'ються, я:

- а) надав би їм самим з'ясовувати свої стосунки;
- б) не знаю, що зробив би;
- в) постарався б розібратися в їх сварці.

10. На зборах і в компаніях:

- а) я легко виходжу вперед;
- б) вірно щось середнє;
- в) я вважаю за краще триматися в сторононьці

11. Здається, цікаво бути:

- а) інженером-конструктором;
- б) не знаю, що вважати за краще;
- в) драматургом.

12. На вулиці я швидше зупинюся, аби поглянути, як працює художник, чим стану спостерігати за вуличною сваркою:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

13. Зазвичай я спокійно перенесу самовдоволених людей, навіть коли вони хваляться або іншим чином показують, що вони високої думки про себе:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

14. Якщо людина обманює, я майже завжди можу відмітити це по виразу його обличчя:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

15. Я вважаю, що найнуднішу повсякденну роботу завжди потрібно доводити до кінця, навіть якщо здається, що в цьому немає необхідності:

а) згоден, б) не упевнений, в) не згоден.

16. Я вважав за краще б взятися до роботи:

а) де можна багато запрацювати, якщо навіть заробітки непостійні;

б) не знаю, що вибрати;

в) з постійною, але відносно невисокою зарплатою.

17. Я говорю про свої відчуття:

а) лише у разі потреби;

б) вірно щось середнє

в) охоче, коли надається можливість.

18. Зрідка я переживаю почуття раптового страху або невизначеного занепокоєння, сам не знаю чому:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

19. Коли мене несправедливо критикують за те, в чому я не винен:

а) жодного відчуття провини у мене не виникає;

б) вірно щось середнє;

в) я все ж відчуваю себе трохи винуватим.

20. На роботі у мене буває більше скрути з людьми які:

а) відмовляються використовувати сучасні методи;

б) не знаю, що вибрати;

в) постійно намагаються щось змінити в роботі, яка і так йде нормально.

21. Приймаючи рішення, я керуюся більше:

- а) серцем;
- б) серцем і розумом в рівній мірі;
- в) розумом.

22. Люди були б щасливіші, якби вони більше часу проводили в суспільстві своїх друзів:

- а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

23. Будуючи плани на майбутнє, я часто розраховую на успіх:

- а) так; б) важко відповісти; в) немає.

24. Розмовляючи, я схильний:

- а) висловлювати свої думки відразу, як тільки вони приходять в голову;
- б) вірно щось середнє;
- в) раніше гарненько зібратися з думками.

25. Навіть якщо я чим-небудь сильно оскаженілий, я втихомирююся досить швидко:

- а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

26. При рівній тривалості робочого дня і однаковій зарплаті мені було б цікаво працювати:

- а) столяром або кухарем;
- б) не знаю, що вибрати;
- в) офіціантом в хорошому ресторані.

27. У мене було:

- а) дуже мало виборних посад;
- б) декілька;
- в) багато виборних посад.

28. «Лопата» так відноситься до «копати», як «ніж» до:

- а) гострий; б) різати; в) гострити.

29. Інколи яка-небудь думка не дає мені заснути:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

30. У своєму житті я, як правило, досягаю тих цілей, які ставлю перед собою:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

31. Застарілий закон має бути змінений:

а) лише після ґрунтового обговорення;

б) вірно щось середнє;

в) негайно.

32. Мені стає ніяково, коли справа вимагає від мене швидких дій, які якось впливають на інших людей:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

33. Більшість знайомих вважають мене веселим співбесідником:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

34. Коли я бачу неохайних, неохайних людей:

а) мене це не хвилює;

б) вірно щось середнє;

в) вони викликають у мене неприязнь і відразу.

35. Я злегка втрачаюся, несподівано виявившись в центрі уваги:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

36. Я завжди радий приєднатися до великої компанії, наприклад зустрітися увечері з друзями, піти на танці, взяти участь в цікавому суспільному заході;

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

37. У школі я вважав за краще:

а) уроки музики (співу);

б) важко сказати;

в) заняття в майстернях, ручна праця.

38. Якщо мене призначають відповідальним за що-небудь, я наполягаю, аби мої розпорядження строго виконувалися, а інакше я відмовляюся від доручення:

а) так; б) інколи; в) немає.

39. Важливіше, аби батьки:

а) сприяли тонкому розвитку відчуттів у своїх дітей;

б) вірно щось середнє;

в) учили дітей управляти своїми відчуттями.

40. Беручи участь в колективній роботі, я вважав за краще б:

а) спробувати внести поліпшення в організацію роботи;

б) вірно щось середнє;

в) вести записи і стежити за тим, аби дотримувалися правила.

41. Час від часу я відчуваю потребу зайнятися чим-небудь, що вимагає значних фізичних зусиль:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

42. Я вважав за краще б поводитися з людьми ввічливими і делікатними, чим з грубуватими і прямолінійними:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

43. Коли мене критикують на людях, це мене украй пригноблює:

а) так, це вірно; б) вірно щось середнє; в) це невірно.

44. Якщо мене викликає до себе начальник, я:

а) використовую цей випадок, аби попросити про те, що мені потрібне;

б) вірно щось середнє;

в) турбуюся, що зробив щось не так.

45. Я вважаю, що люди повинні дуже серйозно подумати, перш ніж відмовлятися від досвіду колишніх років, минулих століть:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

46. Читаючи що-небудь, я завжди добре усвідомлюю прихований намір автора переконати мене в чомусь:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

47. Коли я вчився в 7-10 класах, я брав участь в спортивному житті школи:

а) досить часто; б) від випадку до випадку; в) дуже рідко.

48. Я підтримую удома хороший порядок і майже завжди знаю що де лежить:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

49. Коли я думаю про те, що сталося протягом дня, я незрідка випробовую занепокоєння:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

50. Інколи я сумніваюся, чи дійсно люди, з якими я розмовляю, цікавляться тим, що я говорю:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

51. Якби мені довелося вибирати, я вважав за краще б бути:

а) лісничим;

б) важко вибрати;

в) вчителем старших класів.

52. До дня народження, до свят:

а) люблю робити дарунки;

б) важко відповісти;

в) вважаю, що покупка дарунків — декілька неприємний обов'язок.

53. «Втомлений» так відноситься до «робота», як «гордий» до:

а) посмішка; б) успіх; в) щасливий.

54. Яке з даних слів не личить до двох останнім:

а) свічка; б) місяць; в) лампа.

55. Мої друзі:

а) мене не підводили;

б) зрідка;

в) підводили досить часто.

56. У мене є такі якості, по яких я ясно перевершую інших людей:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

57. Коли я засмучений, я всіляко прагну приховати свої відчуття від інших:

а) так, це вірно; б) швидше щось середнє; в) це невірно.

58. Мені хотілося б ходити в кіно, на різні вистави і в інші місця, де можна розважитися:

- а) частіше за один раз в тиждень (частіше, ніж більшість людей);
- б) приблизно раз на тиждень (як більшість);
- в) рідше за один раз в тиждень (рідше, ніж більшість).

59. Я думаю, що особиста свобода в поведінці важливіше хороших манер і дотримання правил етикету:

- а) так; б) не упевнений; в) немає.

60. У присутності людей значніших, ніж я (людей старше за мене, або з великим досвідом, або з вищим положенням), я схильний триматися скромно:

- а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

61. Мені важко розповісти що-небудь великій групі людей або виступити перед великою аудиторією:

- а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

62. Я добре орієнтуюся в незнайомій місцевості, легко можу сказати, де північ, де південь, схід або захід:

- а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

63. Якби хтось розсердився на мене:

- а) я постарався б його заспокоїти;
- б) не знаю, що б я зробив;
- в) це викликало б у мене роздратування.

64. Коли я бачу статтю, яку вважаю несправедливою, я швидше схильний забути про це, чим з обуренням відповісти авторів:

- а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

65. У моїй пам'яті не затримуються надовго неістотні дрібниці, наприклад назви вулиць, магазинів:

- а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

66. Мені могла б сподобатися професія ветеринара, який лікує і оперує тварин:

а) так; б) важко сказати; в) немає.

67. Я їм з насолодою і не завжди настільки ретельно піклуюся про свої манери, як це роблять інші люди:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

68. Бувають періоди, коли мені ні з ким не хочеться зустрічатися:

а) дуже рідко; б) вірно щось середнє; в) досить часто.

69. Інколи мені говорять, що мій голос і вигляд дуже явно видають моє хвилювання:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

70. Коли я був підлітком і моя думка розходилася з батьківською, я зазвичай:

а) залишався при своїй думці;

б) середнє між а і в;

в) поступався, визнаючи їх авторитет.

71. Мені б хотілося працювати в окремій кімнаті, а не разом з колегами:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

72. Я вважав за краще б жити тихо, як мені подобається, ніж бути предметом захоплення, завдяки своїм успіхам:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

73. У багатьох відношеннях я вважаю себе сповна зрілою людиною:

а) так, це вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

74. Критика в тому вигляді, в якому її здійснюють багато людей, швидше вибиває мене з колії, чим допомагає:

а) часто; б) зрідка; в) ніколи.

75. Я завжди в змозі строгий контролювати прояв своїх відчуттів:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає. ;

76. Якби я зробив корисний винахід, я вважав за краще б:

а) працювати над ним в лабораторії далі;

б) важко вибрати;

в) поклопотатися про його практичне використання.

77. «Здивування» так відноситься до «незвичайний», як «страх» до:

а) хоробрий; б) неспокійний; в) жахливий.

78. Який з наступних дробів не личить до двох останнім:

а) $\frac{3}{7}$; б) $\frac{3}{9}$; в) $\frac{3}{11}$.

79. Мені здається, що деякі люди не помічають або уникають мене, хоча і не знаю, чому:

а) так, вірно; б) не упевнений; в) ні, це невірно.

80. Люди відносяться до мене менш доброзичливо, чим я на те заслуговую своїм добрим до них відношенням:

а) дуже часто; б) інколи; в) ніколи.

81. Вживання нецензурних виразів мені завжди осоружно (навіть якщо при цьому немає осіб іншої підлоги);

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

82. У мене, безумовно, менше друзів, чим у більшості людей:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

83. Дуже не люблю бувати там, де ні з ким поговорити:

а) вірно; б) не упевнений; в) невірно.

84. Люди інколи називають мене легковажним, хоча і вважають приємною людиною:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

85. У різних ситуаціях в суспільстві я випробовував хвилювання, схоже на те, яке випробовує чоловік перед виходом на сцену:

а) досить часто; б) зрідка; в) навряд чи коли-небудь.

86. Знаходячись в невеликій групі людей, я задовольняюся тим, що тримаюся збоку і здебільше надаю говорити іншим:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

87. Мені більше подобається читати:

а) реалістичні описи гострих військових або політичних конфліктів;

б) не знаю, що вибрати;

в) роман, збуджуючий уяву і відчуття.

88. Коли мною намагаються командувати, я навмисне роблю все навпаки:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

89. Якщо начальство або члени сім'ї в чомусь мені докоряють, то, як правило, лише зачепило:

а) вірно; б) щось середнє між а і в; в) невірно.

90. Мені не подобається манера деяких людей «втупитися» і безцеремонно дивитися на людину в магазині або на вулиці

а) вірно; б) вірно щось середнє; в) невірно.

91. Під час тривалої подорожі я вважав за краще б:

а) читати що-небудь складне, але цікаве;

б) не знаю, що вибрав би;

в) провести час, розмовляючи з попутником.

92. У жартах про смерть немає нічого поганого або осоружного доброму смаку:

а) так, згоден; б) вірно щось середнє; в) ні, не згоден.

93. Якщо мої знайомі погано поводяться зі мною і не приховують своєї неприязні:

а) це ніскільки мене не пригноблює;

б) вірно щось середнє;

в) я падаю духом.

94. Мені стає ніяково, коли мені говорять компліменти і хвалять в обличчя:

а) так, це вірно; б) вірно щось середнє; в) ні, це невірно.

95. Я вважав за краще б мати роботу:

а) з чітко певним і постійним заробітком;

б) вірно щось середнє;

в) з вищою зарплатою, яка б залежала від моїх зусиль і продуктивності.

96. Мені легко вирішити важке питання або проблему:

а) якщо я обговорюю їх з іншими;

б) вірно щось середнє;

в) якщо я обдумую їх наодинці.

97. Я охоче беру участь в суспільному житті, в роботі різних комісій:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

98. Виконуючи яку-небудь роботу, я не втихомирююся, поки не будуть враховані навіть самі незначні деталі:

а) вірно; б) середнє між а і в; в) невірно.

99. Інколи зовсім незначні перешкоди дуже сильно дратують мене:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

100. Я сплю міцно, ніколи не розмовляю уві сні:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

101. Якби я працював в господарській сфері, мені було б цікаво:

а) розмовляти із замовниками, клієнтами;

б) вибираю щось середнє;

в) вести рахунки і іншу документацію.

102. «Розмір» так відноситься до «довжини», як «нечесний» до:

а) в'язниця; б) грішний; в) що вкрав.

103. АБ так відноситься до ГВ, як СР до:

а) ПО; б) ОП; в) ТУ.

104. Коли люди поводяться нерозсудливо і безрозсудно;

а) я відношуся до цього спокійно;

б) вірно щось середнє;

в) переживаю до них почуття презирства.

105. Коли я слухаю музику, а поруч голосно розмовляють:

а) це мені не заважає, я можу зосередитися;

б) вірно щось середнє;

в) це псує мені задоволення і злить мене.

106. Думаю, що про мене правильніше сказати, що я:

а) ввічливий і спокійний;

б) вірно щось середнє;

в) енергійний і напористий.

107. Я вважаю, що:

а) жити потрібно за принципом «справі час — потісі година»;

б) щось середнє між а і в;

в) жити потрібніше веселіше, не особливо піклуючись про завтрашній день.

108. Краще бути обережним і чекати малого, ніж заздалегідь радіти, в глибині душі передчуваючи успіх:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

109. Якщо я замислююся про можливі труднощі в своїй роботі:

а) я прагну заздалегідь скласти план, як з ними впоратися;

б) вірно щось середнє;

в) думаю, що впораюся з ними, коли вони з'являться.

110. Я легко освоююся в будь-якому суспільстві:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

111. Коли потрібно трохи дипломатії і уміння переконати людей в чому-небудь, зазвичай звертаються до мене:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

112. Мені було б цікаво:

а) консультувати молодих людей, допомагати їм у виборі роботи;

б) важко відповісти;

в) працювати інженером-економістом.

113. Якщо я абсолютно упевнений, що людина поступає несправедливо або егоїстично, я заявляю йому про це, навіть якщо це загрожує мені деякими неприємностями:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

114. Інколи я жартома роблю яке-небудь придуркувате зауваження лише для того, щоб здивувати людей і поглянути, що вони на це скажуть:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

115. Я б із задоволенням працював в газеті оглядачем театральних постановок, концертів і т. п.:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

116. Якщо мені довго доводиться сидіти на зборах, не розмовляючи і не рухаючись, я ніколи не випробовую потреби малювати що-небудь і соватися на стільці:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

117. Якщо мені хтось говорить те, що, як мені відомо, не відповідає дійсності, я швидше подумаю:

а) «він — брехун»;

б) вірно щось середнє;

в) «мабуть, його невірно інформували».

118. Передчуття, що мене чекає якесь покарання, навіть якщо я не зробив нічого поганого, виникає у мене:

а) часто; б) інколи; в) ніколи.

119. Думка, що хвороби викликаються психічними причинами в тій же мірі, що і фізичними (тілесними), значно перебільшено:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

120. Урочистість, барвистість повинні обов'язково зберігатися в будь-якій важливій державній церемонії:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

121. Мені неприємно, якщо люди вважають, що я дуже невитриманий і нехтую правилами пристойності:

а) дуже; б) небагато; в) зовсім не непокоїть.

122. Працюючи над чимось, я вважав за краще б робити це:

а) у колективі;

б) не знаю, що вибрав би;

в) самотійно.

123. Бувають періоди, коли важко стриматися від відчуття жалості до самого собі:

а) часто; б) інколи; в) ніколи.

124. Частенько люди дуже швидко виводять мене з себе:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

125. Я завжди можу без особливих труднощів позбавитися від старих звичок і не повертатися до них більше:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

126. При однаковій зарплаті я вважав за краще б бути:

а) адвокатом;

б) важко вибрати;

в) штурманом або льотчиком.

127. «Краще» так відноситься до «найгірший», як «повільніше» до:

а) швидкий; б) найкращий; в) якнайшвидший.

128. Яке з наступних поєднань знаків повинне продовжити ряд ХООООХХОООХХХ:

а) ОХХХ; б) ООХХ; в) ХООО.

129. Коли приходить час для здійснення того, що я заздалегідь планував і чекав, я інколи відчуваю себе не в змозі це зробити:

а) згоден; б) вірно щось середнє; в) не згоден.

130. Зазвичай я можу зосередитися і працювати, не звертає уваги на те, що люди довкола дуже шумлять:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

131. Буває, що я говорю незнайомим людям про речі, які здаються мені важливими, незалежно від того, запитують мене про це чи ні:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

132. Я провожу багато вільного часу, розмовляючи з друзями про ті приємні події, які ми разом пережили колись:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

133. Мені приносить задоволення здійснювати ризиковані вчинки лише ради забави:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

134. Мене дуже дратує вигляд неприбраної кімнати:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

135. Я вважаю себе дуже товариською (відкритим) людиною:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

136. У спілкуванні з людьми:

а) я не прагну стримувати свої відчуття;

б) вірно щось середнє;

в) я приховую свої відчуття.

137. Я люблю музику:

а) легку, живу, холоднувату;

б) вірно щось середнє;

в) емоційно насичену і сентиментальну.

138. Мене більше захоплює краса вірша, чим краса і досконалість зброї:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

139. Якщо моє вдале зауваження залишилося непоміченим:

а) я не повторюю його; б) важко відповісти; в) повторюю своє зауваження знову.

140. Мені б хотілося вести роботу серед неповнолітніх правопорушників, звільнених на поруки:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

141. Для мене поважніше:

а) зберігати хороші стосунки з людьми;

б) вірно щось середнє;

в) вільно виражати свої відчуття.

142. У туристській подорожі я вважав за краще б дотримуватися програми, складеної фахівцями, ніж самому планувати свій маршрут:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

143. Про мене справедливо думають, що я наполеглива і працелюбна людина, але успіхів добиваюся рідко:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

144. Якщо люди зловживають моєю прихильністю до них, я не ображаюся і швидко забуваю про це:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

145. Якби в групі розгорілася запекла суперечка:

а) мені було б цікаво, хто вийде переможцем;

б) вірно щось середнє;

в) я б дуже хотів, аби все закінчилося мирно.

146. Я вважаю за краще планувати свої справи сам, без стороннього втручання і чужих рад:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

147. Інколи відчуття заздрості впливає на мої вчинки:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

148. Я твердо переконаний, що начальник може бути не завжди прав, але він завжди має право наполягти на своєму:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

149. Я починаю нервувати, коли замислююся про все, що мене чекає:

а) так; б) інколи; в) немає.

150. Якщо я беру участь в якій-небудь грі, а ті, що оточують голосно висловлюють свої міркування, мене це не виводить з рівноваги:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

151. Мені здається, цікаво бути:

а) художником;

б) не знаю, що вибрати;

в) директором театру або кіностудії.

152. Яке з наступних слів не личить до двох останнім:

а) який-небудь; б) декілька; в) велика частина.

153. «Полум'я» так відноситься до «жари», як «троянда» до:

а) Шип; б) червоні пелюстки; в) запах.

154. У мене бувають такі сни, що хвилюють, що я пробуджуюся:

а) часто; б) зрідка; в) практично ніколи.

155. Навіть якщо багато що проти успіху якого-небудь почину, я все-таки вважаю, що варто ризикнути:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

156. Мені подобаються ситуації, в яких я мимоволі виявляюся в ролі керівника, тому що краще за всіх знаю, що повинен робити колектив:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

157. Я вважав за краще б одягатися швидше скромно, так, як все, ніж помітно і оригінально:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

158. Вечір, проведений за улюбленим заняттям, залучає мене більше, ніж жвава вечірка:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

159. Деколи я нехтую добрими радами людей, хоча і знаю, що не повинен цього робити:

а) зрідка; б) навряд чи коли-небудь; в) ніколи.

160. Приймаючи рішення, я вважаю для себе обов'язковим враховувати основні форми поведінки — «що таке добре і що таке погано»:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

161. Мені не подобається, коли люди дивляться, як я працюю:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

162. Не завжди можна здійснити що-небудь поступовими, помірними методами, інколи необхідно застосувати силу:

а) згоден; б) вірно щось середнє; в) не згоден.

163. У школі я вважав за краще (вважаю за краще):

а) російська мова;

б) важко сказати;

в) математику або арифметику.

164. Інколи у мене бували засмучення через те, що люди говорили про мене погано позаочі без всяких на те підстав:

а) так; б) важко відповісти; в) немає.

165. Розмови з людьми рядовими, зв'язаними умовностями і своїми звичками:

а) часто бувають вельми цікавими і змістовними;

б) вірно щось середнє;

в) дратують мене, оскільки бесіда крутиться довкола дурниць і їй бракує глибина.

166. Деякі речі викликають в мені такий гнів, що я вважаю за краще взагалі про них не говорити:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

167. У вихованні важливіше:

а) оточити дитяти коханням і турботою;

б) вірно щось середнє;

в) виробити у дитяти бажані навики і погляди.

168. Люди вважають мене спокійною, урівноваженою людиною, яка залишається незворушною за будь-яких обставин:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

169. Я думаю, що наше суспільство, керуючись доцільністю, повинне створювати нові звичаї і відкидати убік старі звички і традиції:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

170. У мене бували неприємні випадки через те, що, задумавшись, я ставав неуважним:

а) навряд чи коли-небудь;

б) вірно щось середнє;

в) кілька разів.

171. Я краще засвоюю матеріал:

а) читаючи добре написану книгу;

б) вірно щось середнє;

в) беручи участь в колективному обговоренні.

172. Я вважаю за краще діяти по-своєму, замість того аби дотримуватися загальноприйнятих правил:

а) згоден; б) не упевнений; в) не згоден.

173. Перш ніж висловити свою думку, я вважаю за краще почекати, поки не буду повністю упевнений в своїй правоті:

а) завжди; б) зазвичай; в) лише якщо це практично можливо.

174. Інколи дрібниці нестерпимо діють на нерви, хоча я і розумію, що це дурниці:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

175. Я не часто говорю під впливом моменту таке, про що мені пізніше доводиться пошкодувати:

а) згоден; б) вірно щось середнє; в) не згоден.

176. Якби мене попросили організувати збір грошей на дарунок кому-небудь або брати участь в організації ювілейного торжества:

а) я погодився б;

б) не знаю, що зробив би;

в) сказав би, що, на жаль, дуже зайнятий.

177. Яке з наступних слів не личить до двох останнім:

а) широкий; б) зигзагоподібний; в) прямій.

178. «Скоро» так відноситься до «ніколи», як «близько» до:

а) ніде; б) далеко; в) геть.

179. Якщо я зробив якийсь промах в суспільстві, я досить швидко забуваю про це:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

180. Оточує відомо, що у мене багато різних ідей і я майже завжди можу запропонувати якесь вирішення проблеми:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

181. Мабуть, для мене характерніша:

а) нервозність при зустрічі з несподіваними труднощами;

б) не знаю, що вибрати;

в) терпимість до бажань (вимогам) інших людей.

182. Мене вважають дуже захопленою людиною:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

183. Мені подобається робота всіляка, пов'язана з частими змінами і поїздками, навіть якщо вона трохи небезпечна:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

184. Я людина вельми пунктуальна і завжди наполягаю на тому, аби все виконувалося як можна точніше:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

185. Мені приносить задоволення робота, яка вимагає особливої сумлінності і точної майстерності:

а) так; б) вірно щось середнє; в) немає.

186. Я належу до енергійних людей, які завжди чимось зайняті:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

187. Я сумлінно відповів на всі питання і жодного не пропустив:

а) так; б) не упевнений; в) немає.

Ключ до методики Р. Кеттелла «16 ФЛО - А: У - 187»

1. А: 3а, 26в, 27в, 51в, 52а, 76в, 101а, 126а, 151в, 176а.

2. В: 286, 536, 546, 776, 786, 102в, 1036, 127в, 1286, 152а, 153в, 177а, 178а.

3. С: 4а, 5в, 29в, 30а, 55а, 79в, 80в, 104а, 105а, 129в, 130а, 154в, 179а.

4. D: 6в, 7а, 31в, 32в, 56а, 57в, 81в, 106в, 131а, 155а, 156а, 180а, 181а.

5. Е: 8в, 33а, 58а, 82в, 107в, 108в, 132а, 133а, 157в, 158в, 182а, 183а.

6. F: 9в, 34в, 59в, 83а, 84в, 109а, 134а, 159в, 160а, 111а, 185а.

7. H: 10а, 35в, 36а, 60в, 61в, 85в, 86в, 110а, 111а, 135а, 136а, 161в, 186а.

8. I: 11в, 12а, 37а, 62в, 87в, 112а, 137в, 138а, 162в, 163а.

9. L: 13в, 38а, 63в, 64в, 88а, 89в, 113а, 114а, 139в, 164а.

10. M: 14в, 15в, 39а, 40а, 65а, 90в, 91а, 115а, 116а, 140а, 141в, 165в, 166в.

11. N: 16в, 17а, 41в, 42а, 66в, 67в, 92в, 117а, 142в, 167а.

12. O: 18а, 19в, 43а, 44в, 68в, 69а, 93в, 94а, 118а, 119а, 143а, 144в, 168в.

13. Q1: 20а, 21а, 45в, 46а, 70а, 95в, 120в, 145а, 169а, 170в.

14. Q2: 22в, 47а, 71а, 72а, 96в, 97в, 121в, 122в, 146а, 171а.

15. Q3: 23в, 24в, 48а, 73а, 98а, 123в, 147в, 148а, 172в, 173а.

16. Q4: 25в, 49а, 50а, 74а, 75в, 99а, 100в, 124а, 125в, 149а, 150в, 174а,
175в.

У другому чиннику збіг з ключем дорівнює 1 балу.

У останніх чинниках збіг з «б» дорівнює 1 балу, а збіг з буквами «а» і
«в» по ключу дорівнює 2 балам.

Модуль 1.**Природа лідерства.****Оцінка лідерських якостей****Теоретичний компонент модулю**

Природа лідерства. Поняття лідер, лідерство. Підходи до вивчення лідерства. Типологія лідерства. Види лідерів. Фактори становлення лідера. Лідерство та управління. Статус лідера. Лідери в організаціях. Лідер та керівник. Лідер та менеджер. Складові лідерства. Традиційні концепції лідерства. Сучасні теорії лідерства. Успішний лідер. Основні прийоми активного керування та поведінки успішного лідера. Невербальні складові лідерської поведінки. Авторитет керівника. Ефективні та неефективні стилі лідерства. Формування системи лідерства. Розвиток лідерства. Умови створення лідерського потенціалу. Лідерство в контексті керованих змін. Лідерський потенціал.

Практичний компонент модулю**Вправа 1. «Ти і твоє ім'я»**

Цілі:

- розвинути самостійність, творчий підхід до завдання, лідерські навички в учасників тренінгу;
- потренуватися в самооцінці та самопрезентації.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: дошка / фліп-чарт, маркери, папір і ручка для кожного гравця.

Тривалість: 15-30 хвилин.

Хід вправи

Покладіть перед собою аркуш паперу і напишіть на ньому по вертикалі ваше ім'я. Зосередьтеся! У вас є 5 хвилин, щоб написати проти кожної букви якість свого характеру, яку ви в собі знаєте і цінуєте.

Приклад:

О – оптимістичність

Л – любов до життя

Е – енергійність

Н – наполегливість

А – активна життєва позиція

Нехай після завершення індивідуальної роботи учасники представлять отримані результати товаришам по групі, записавши їх на дошці.

Завершення: обговорення вправи.

Вправа 2. «Коло і я»

Цілі:

- дати можливість учасникам тренінгу проявити лідерські якості;
- навчити вмінню розпізнати характер ситуації, діяти адекватно існуючим умовам;
- потренуватися в здатності переконувати як в навичці, необхідній для лідера;
- вивчити вплив суперництва на групову взаємодію.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: не потрібні.

Тривалість: 20 хвилин.

Хід вправи

Для цієї вправи потрібно сміливець-доброволець, готовий перший вступити в гру.

Учасники утворюють тісне коло, який буде всіляко перешкоджати попаданню в нього нашого героя.

Йому дається всього три хвилини, щоб силою переконання (умовляннями, погрозами, обіцянками), спритністю (пірнути, прослизнути, прорватися тощо), хитрістю (обіцянки, компліменти), щирістю переконати коло і окремих його представників впустити його в центр.

Наш герой відходить від кола на два-три метри. Всі учасники стоять до нього спинами, утворивши коло, взявшись за руки ...

Завершення: обговорення вправи.

В кінці вправи обов'язково обговорюємо стратегію поведінки гравців. Як вони поводитися тут, а як - у звичайних життєвих умовах? Чи є різниця між змодельованою і реальною поведінкою? Якщо так / ні, то чому?

Модуль 2. Структура образу лідера.

Способи позиціонування лідерських якостей

Теоретичний компонент модулю

Сигнали переможця. Основні риси лідера. Харизматичні характеристики лідера. Основні лідерські якості: їх оцінка, формування та розвиток. Семантика мовлення лідера. Стилi керівництва та лідерства. Чинники формування стилів управління. Самопрезентація. PR-технології у самопрезентації.

Практичний компонент модулю

Вправа «Візитна картка»

Цілі:

- тренувати здатність до виявлення Я концепції реальної самоідентифікації лідера;
- розвивати здібності лідера;
- тренувати такі лідерські якості, як пластичність мислення та навички ефективної комунікації;
- сприяти тренуванню уміння представляти матеріал виразно і яскраво.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників не більше 20 осіб. Це пов'язано не з можливістю проведення вправи, а з її ефективністю. Більший розмір групи призведе до розосередження уваги і послаблення концентрації на партнері.

Ресурси: великий ватманський лист на кожного учасника; для групи – фломастери, ножиці, клейка стрічка, фарби, клей, велика кількість друкованої продукції (рекламні проспекти, брошури, ілюстровані журнали і газети).

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід вправи

«Візитна картка» – серйозне завдання, яке дає можливість стимулювати здійснення самоаналізу, самоідентифікацію учасника тренінгу. Така робота є необхідним попереднім етапом для самоактуалізації – витягування з пасиву в актив поведінки всіх тих необхідних уявлень, умінь, навичок, якими володіє претендент на лідерство.

Ця вправа відмінно працює на початковій стадії тренінгу, так як вона передбачає знайомство учасників групи один з одним. Крім того, умови роботи вимагають від учасників різноманітних і недирективних контактів з членами команди.

Спочатку кожен учасник складає отриманий ним ватманський лист по вертикалі навпіл і робить в цьому місці розріз (великий настільки, щоб в отвір, що утворився можна було просунути голову). Якщо тепер ми одягнемо на себе аркуш, то побачимо, що перетворилися в живу рекламну тумбу, у якої є лицьова і тильна сторона.

На передній частині аркуша учасники тренінгу складуть індивідуальний колаж, що розповідає про особисті особливості гравця. Тут, на «грудях» потрібно підкреслити достоїнства, але не забути і про якості, які, м'яко кажучи, не радують вас. На тильній стороні ватманського аркуша («спинці») відобразимо те, до чого ви прагнете, про що мрієте, чого хотіли б досягти.

Сам колаж складається з текстів, малюнків, фотографій, які можна вирізати з наявної друкованої продукції та доповнити при необхідності малюнками і написами, зробленими від руки.

Коли робота по створенню візитної картки завершена, всі надягають на себе колажі та здійснюють променад по кімнаті. Всі гуляють, знайомляться з візитками один одного, спілкуються, задають питання.

Приємна тиха музика – відмінний фон для цього парад у індивідуальностей.

Завершення: обговорення вправи.

Як вам здається, чи можливо ефективно керувати іншими, не знаючи хто ти сам є?

Чи здається вам, що в ході завдання ви змогли краще зрозуміти, що ви за людина? Чи вдалося вам достатньо повно і виразно створити свою візитну картку?

Що було легше – говорити про свої достоїнства або відображати на аркуші свої недоліки?

Чи знайшли ви серед партнерів когось, хто схожий на вас? Хто дуже відрізняється від вас?

Чий колаж запам'ятався вам найбільше і чому?

Як може подібний вид роботи вплинути на розвиток лідерських якостей?

Матеріал для тренера

Наше сприйняття – то дзеркало, яке формує наше враження про себе, нашу Я-концепцію. Безумовно, оточуючі нас люди (сім'я, друзі, колеги) коректують нашу самоідентифікацію. Іноді до такої міри, що уявлення про власне Я змінюється до невпізнання у людини, схильної сприймати думку з боку і довіряти іншим набагато більше, ніж самому собі.

Деякі люди мають дуже детальну розроблену Я-концепцію. Вони вільно можуть описати власну зовнішність, вміння, навички, риси характеру. Вважається, що чим багатше моє уявлення про себе, тим простіше я можу впоратися з вирішенням різних проблем, тим більш спонтанним і впевненим буду в міжособистісній комунікації.

Наступна гра допоможе учасникам тренінгу в розробці і уточненні Я-концепції та представленні її товаришам по групі.

Вправа «Матрьошка»

Цілі:

- розвинути в учасників навички самоаналізу;
- допомогти подолати внутрішні бар'єри, страх і невпевненість перед іншими людьми;
- дати можливість членам команди проаналізувати якості, що допомагають і заважають їм бути лідерами.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 10- 15 осіб.

Ресурси: велика матрьошка.

Тривалість: залежно від кількості учасників і рівня саморозкриття.

Хід гри

«Матрьошка» – це одна з психодраматичних технік, яка сприяє саморозкриттю і самопізнанню членів групи. Як завжди при використанні психодраматичних технік, успіх вправи багато в чому залежить від тренера. Успіх цей пов'язаний зі створенням довірливої і підтримуючої атмосфери. Учасники повинні бути зосереджені на висловлюваннях і емоціях товаришів, уникати усіляких коментарів, насмішок, реакцій, які можуть злякати відвертість, образити.

Добровольцеві, який вийшов на майданчик з числа учасників тренінгу, дається в руки матрьошка і пропонується відкривати її, добираючись до найменшої лялечки. Кожен шар позначає для учасника його сутність, так що під зовнішньою оболонкою – яким бачать його оточують – ховаються більш глибокі і таємні рівні.

Гра починається словами:

– Це я (ім'я учасника), яким мене бачать оточуючі ...

Продовження може бути таким: «Це я – такий, яким мене знають товариші по службі / друзі / сім'я / яким я є насправді».

Можна спрямувати розмову в певне русло і просити висловлюватися лише про лідерські якості, успіхи і невдачі, страхи і сподівання. А можна залишити все, як є, дати оповіданням розгортатися у відповідності з рівнем відкритості та рефлексії кожного з гравців, що виходять представляти свою матрешку.

Завершення: обговорення вправи.

Модуль 3. Персональний бренд лідера.

Формування іміджу лідера

Теоретичний компонент модулю

Персональний бренд лідера. Цілі створення та завдання просування. Загальна характеристика бренду керівника. Структура бренду. Технологія створення бренду. Імідж лідера. Міф як складова іміджу керівника. Імідж та образ лідера. Структура іміджу. П'ятипроменева психологічна модель іміджу керівника. Створення міфу про лідера та форми донесення цього міфу. Створення атмосфери міфу. Управління суспільною думкою: формування чи зміна. Структура управління думкою. Управління думкою та просування бренду. Цільова аудиторія, її типи. Рівні комунікації при донесенні бренду. Адресати PR. Методи та форми трансляції бренду.

Практичний компонент модулю

Вправа «Чим багаті тим і раді»

Цілі:

- виявлення власних особистісних ресурсів;
- ранжування своїх особистісних ресурсів.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: роздатковий матеріал (робочий зошит)

Тривалість: 30хвилин – гра, 10 хвилин – обговорення.

Хід роботи

Уявіть собі, що ви гуляєте по закинутому по спустошеному старому місті, раптом бачите занедбаний старий маленький магазин. Ви заходите туди і раптом розумієте, що магазин чарівний. Тут продаються особисті якості та здібності. Але за все потрібно платити. Ви віддаєте хазяїну магазину те, що вам не потрібно, в обмін на те, що вам необхідно. Він може пропонувати вам щось своє в обмін на те, що у вас є.

Крок 1. Створіть список, в якому перераховано те, що вам подобається робити, наприклад: спілкуватись із людьми, писати, продавати, заробляти гроші, керувати тощо.

Крок 2. Виберіть із переліченого те, до чого ставитесь із пристрасстю. Що для вас найважливіше, без чого ви би не змогли?

Крок 3. Визначте якості, навики, здібності (достоїнства), необхідні, щоб робити те, про що мрієте. Для кожного пункту вашого списку улюблених справ виберіть три якості. Наприклад, Люди, які мають дар переконувати, досягають успіху у торгівлі. Вміння аналізувати та бачити закономірності у хаосі – безцінне для журналіста та дослідника.

Крок 4. Визначте що вам не подобається робити чи до чого ви байдужі. Визначте якості, навики та здібності, які потрібні для цього. Це ваша валюта. Це те, з чим не шкода розлучатись. Віддайте це продавцю, в обмін на потрібне вам. Але зважайте: продавець може торгуватись, ви повинні домовитись із ним.

Завершення: обговорення вправи.

Питання: Чим закінчились переговори із продавцем? Чи все необхідне ви придбали, а непотрібно продали? Які відчуття виникали у ході продажу непотрібного? Із чим ви залишились?

Матеріал для тренера

Тренер розбиває групу на пари, кожен із учасників повинен побути і продавцем, і покупцем.

Вправа «Скарб»

Цілі:

– усвідомлення та позиціонування своєї унікальності.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 8-15 осіб.

Ресурси: роздатковий матеріал (робочий зошит).

Тривалість: 20хвилин.

Хід роботи

Ви виходите із магазину і йдете по старому місту далі. Раптом бачите саяво, що виходить знизу з-під землі. На вулиці порожньо, нікого немає. Ви починаєте копати і знаходите старий сундук, у ньому певний предмет. Це ваш скарб – найцінніше, що можна уявити.

Тепер розкажіть від імені знайденого скарбу, хто ви і що будете робити тепер, коли вас викопали? Як допоможете своєму хазяїну досягнути великого успіху?

Крок 1. Зі списку достоїнств виберіть два чи три найважливіших, спробуйте їх поєднати і подивіться, що вийде в результаті поєднання будь-яких двох із них. Якщо є протиріччя, це добре.

Крок 2. Яку користь ваші унікальні здібності можуть принести у цій справі?

Крок 3. Який внесок ви можете принести у розвиток своєї компанії (бізнесу)?

Завершення: обговорення вправи.

Питання: Чим вас найбільше вразили «скарби» інших учасників тренінгу? Що би ви запозичили у інших учасників?

Матеріал для тренера

Тренер ділить на пари групу. Пари повинні відрізнатись від попередньої вправи.

***Модуль 4. Психологічні засади ефективної комунікації лідера
Формування ефективної партнерської взаємодії***

Теоретичний компонент модулю

Поняття комунікації. Природа і структура комунікації. Типологія комунікації. Чинники ефективної комунікації. Формування комунікативної компетентності. Стиль і стратегія міжособистісної комунікації. Комунікативна культура. Ознаки і причини неуспішної комунікації. Розробка та реалізація засобів, спрямованих на усунення перешкод на шляху до ефективної комунікації. Зворотній зв'язок. Методи активного слухання. Ділове спілкування. Правила побудови ефективних комунікацій (організація та проведення ділових бесід, переговорів, нарад). Психологічні особливості публічного виступу.

Поняття партнерської взаємодії. Формування позитивних установок лідерів та підлеглих щодо взаємодії один з одним. Модель команди організації: ознаки, рольова структура, функції лідера, принципи взаємодії, умови формування команди, особливості діяльності різних видів команд. Навички успішної взаємодії в групі та організації групової діяльності, оптимального розподілу ролей. Динаміка групової взаємодії. Організація спільної діяльності. Загальногрупова стратегія ухвалення рішення. Психологічна структура групи. Лідерство і влада в групі. Стили лідерства. Групові реакції: конформізм і самовизначення. Складові психологічного контакту. Трансактний аналіз взаємодії. Стратегії поведінки в конфлікті. Техніки і прийоми ведення психологічної боротьби. Техніки впливу. Техніки посередництва в конфліктній взаємодії сторін. Виконання спільних творчих проєктів та їх презентації на принципах партнерства. Творчість у процесі розв'язання складних проблем.

Практичний компонент модулю

Вправа «Якщо ..., то»

«Якщо ти надів левову шкуру, то відчуй себе левом»!

Східна мудрість

Цілі:

- сприяти мобілізації творчої фантазії учасників в ході вирішення задачі, пов'язаної з ефективними переговорами;
- закріпити в членах тренінгової групи почуття спрямованості на успіх;
- потренувати вміння використовувати досвід для вирішення актуальних завдань.

Матеріал для тренера

Основна ідея цієї вправи полягає в розвитку умінь учасників тренінгу використовувати «якір» – один з інструментів в практиці нейролінгвістичного програмування. Сенс її полягає в тому, що люди майже завжди володіють необхідними ресурсами для ефективної діяльності. Завдання тренера – актуалізувати ці можливості, витягнути їх «з запасника», перетворивши на практично застосовуваний інструмент. «Якір» – спосіб встановлення зв'язку між емоційними станами та якимись об'єктивними чи суб'єктивними ознаками. Сприйняття, психологічної адаптації та підтримки ґрунтується на можливостях людини створювати асоціативні зв'язки. Наприклад, актори, представляючи себе в запропонованих обставин, вміють створити переконливий драматичний образ, ставлячи себе в ситуацію (місце, подію, час року, колір меблів, отримане повідомлення і т. д.), яка викличе той чи інший емоційний стан. Закріплення в пам'яті відчуттів, що виникають, припустимо, при відвідуванні кабінету зубного лікаря, здатне викликати у нас абсолютно подібну реакцію, коли ми лише уявимо реальну дію. Спортсмен, націлений на перемогу в змаганнях, може уявити собі емоційний підйом, який він відчував, стоячи на п'єдесталі пошани після виграного змагання. Цей «якір» дасть йому настрій на перемогу. «Якір» може бути візуальний, аудіальний, пов'язаними з дотиковими, нюховими чи смаковими відчуттями, що колись осіли в пам'яті. Їх застосування свідчить про вміння встановлювати і закріплювати в мозку певні асоціативні зв'язки, що формують відповідні поведінкові реакції.

Розмір групи: бажано не дуже великий. В іншому випадку варто розбити велику команду на підгрупи по 4-5 осіб у кожній.

Ресурси: дошка / фліп-чарт, маркери, папір, ручки для кожного гравця.

Тривалість: 15-40 хвилин.

Хід вправи

Кожен з учасників протягом 5 хвилин повинний згадати і записати на аркуші паперу логічне продовження формули «Якщо .., то ...». Природно, можна пов'язати цю пропозицію з абсолютно будь-якою подією чи фактом емоційно-психічних реакцій людини. В даному випадку, ми займемося конкретною темою: готовністю до ведення переговорів, наукою переконувати. Тому просимо учасників тренінгу зосередитися на їхньому досвіді і записати спостереження, які пов'язані для них з показником успішності переговорів, наприклад «Якщо партнер дивиться мені в очі, я відчуваю, що він зосереджений на моїх аргументах», «Якщо при першому рукостисканні я відчуваю енергійну доброзичливість співрозмовника, я вірю в те, що зустріч закінчиться вдало», «Якщо я увійшов у кімнату для переговорів з правої ноги, то це прикмета успіху», «Якщо по дорозі до клієнта, з яким я повинен підписати контракт, мені зустрічається на вулиці блондинка, я впевнений, що закінчу зустріч успішною продажем» тощо.

Таких прикмет успіху має бути у кожного не менше п'яти. Обов'язково, щоб кожен пункт ґрунтувався не на якихось глобальних уявленнях, а на власному, хай навіть дуже суб'єктивному, досвіді успіху кожного з членів команди.

Після закінчення індивідуальної роботи об'єднуємо гравців у четвірки-п'ятірки і просимо обмінятися своїми «якорями», розповісти про прикмети успіху товаришам.

Третім етапом вправи є загальногрупова дискусія. Пропонуємо висловитися у вільній формі і записуємо на дошці / фліп-чарті особливо яскраві, несподівані, екстравагантні ознаки перемоги, які пов'язані у членів групи з удачею в переговорах.

Завершення: обговорення вправи.

Вправа «Ведучий дискусії»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких цілей діяльності;
- удосконалювати лідерські вміння керувати групою;
- повправлятися у риториці - науці переконувати.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: фліп-чарт і маркери для запису обговорення, записки із зазначенням прихованих ролей: «Ведучий дискусії», «Сперечальник», «Скептик», «Однодумець», «Філософ», «Дипломат», «Альтернативний лідер», «Байдужий». *Тривалість:* 30-45 хвилин.

Хід гри

Керувати зібранням, обговоренням, дискусією – особливе мистецтво. Від керівника в цій ролі потрібно чимало умінь:

- бути доброзичливим і тактовним по відношенню до аудиторії;
- володіти аудиторією, увагою слухачів;
- обмежувати активність крикунів, залучати до обговорення пасивних;
- чітко формулювати запитання і вміло резюмувати етапи обговорення теми.

У цій рольовій грі учасники групи зможуть перевірити на практиці свої вміння та навички ведення публічної дискусії. Спочатку групі роздаються записки. Розгортаючи їх так, щоб ніхто не бачив написаного, кожен з учасників тренінгу зрозуміє, яку роль йому належить зіграти в майбутній дискусії. Потім визначається тема, яка по-справжньому цікавить усіх присутніх. Після короткого обговорення, пов'язаного з визначенням теми дискусії, ухвалений більшістю варіант записується на дошці або фліп-чарті. Тільки тепер ведучий тренінгу просить ведучого дискусії виявити себе. Вся

повнота влади з цієї хвилини переходить до того, хто у своїй записці виявив роль ведучого дискусії.

Оголошується трихвилинна перерва, необхідна для підготовки кімнати, розстановки стільців; для того щоб всі гравці зібралися з думками і з приводу обраної для обговорення теми, і в зв'язку з отриманою роллю.

Дискусія триває зазвичай 10-15 хвилин. Потім група переходить до обговорення гри.

Завершення: обговорення вправи.

Обговорення будується на декількох рівнях.

Перший рівень: всі висловлюються з приводу того, наскільки групі, кожному з виступаючих вдалося розкрити тему обговорення.

Другий рівень: самопрезентація і самооцінка учасників, яким дісталися конкретні ролі-образи. Спочатку група спробує самостійно визначити, хто був сперечальником, хто альтернативним лідером, а хто занудою. Потім гравці «відкривають свої карти» і оголошують про отримані ролі. Вони аналізують свою поведінку, стиль гри. Чи вдалося зіграти ролі? У який момент дискусія змушувала їх захопитися і забути про запропоновану ролі?

Третій рівень: самоаналіз і обговорення групою ролі ведучого дискусії. Що вийшло, а що – ні? Чи володів він аудиторією? Чи вдалося розгойдати пасивних слухачів і оприлюднити думку меншості? У чому ви бачите недоліки ведучого, а в чому – його безсумнівний успіх? Чи відповідали один одному «мова тіла» ведучого і зміст його промови? Підтримувався чи візуальних контакт з аудиторією, які підбадьорюючі знаки, що стимулюють вираження власної думки слухачами використовував ведучий?

Модуль 5. Регуляція власного емоційного стану

Теоретичний компонент модулю

Поняття емоції, емоційного стану. Види емоцій. Регуляція емоційного стану. Функції саморегуляції. Поняття про емоційний стрес. Професійний

стрес. Феномен емоційного вигорання. Дисгармонійні емоційні стани в контексті психічного здоров'я особистості. Емоційні розлади і шляхи їх подолання. Вплив емоцій на поведінку особистості. Прийоми, техніки і методи регуляції емоційного стану. Активізація процесу самопізнання. Підвищення самооцінки й позитивного ставлення до себе і своїх можливостей. Формування позитивного мислення. Формування навичок довільного контролю. Самоконтроль емоційного реагування. Усвідомлення механізмів особистісного захисту. Аутогенна регуляція емоційного стану. Використання прийомів самонавіювання. Можливості управління емоційним станом інших людей. Аналіз маніпулятивної поведінки. Маніпулятивні ігри у діловому спілкуванні. Аналіз типів маніпулятивних ігор. Протидія маніпуляції.

Практичний компонент модулю

Вправа «Рефреймінг»

Цілі:

- оволодіти на практиці методикою рефреймінга;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри, страх і невпевненість перед іншими людьми;
- продемонструвати на практиці відмінності, притаманні різним людям при погляді на одну і ту ж проблему, розглянути існуючі методи і підходи до її вирішення;
- розвивати емпатичні здібності учасників тренінгу як лідерів.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників 10-15 осіб.

Ресурси: аркуші ватману, фарби, олівці, фломастери, шматки кольорової тканини тощо. *Тривалість:* 20-30 хвилин.

Хід вправи

Можна було б назвати це завдання антирекламою за аналогією зі змістом попередньої вправи. Але в тому-то й справа, що це завдання абсолютно не буде носити критичний або викривальний характер. Навпаки, воно допоможе переосмислити речі, що здаються нам негативними, побачити «зворотний бік медалі».

Для початку з'ясуємо, що таке «рефреймінг» – слово, що дало назву вправі!

Рефреймінг (refraining) – зміна точки зору на ситуацію для додання їй іншого значення.

Суть рефреймінга полягає в тому, щоб побачити речі в різних перспективах або в різному контексті. Рефреймінг є невід'ємною частиною творчого мислення. Він перегукується з розробленими раніше концепціями НЛП. Для того, щоб зрозуміти карти реальності інших людей, треба навчитися дивитися на світ їх очима, – без цього неможливо ефективного спілкування. Відкритий підхід до співрозмовника в поєднанні з певною сенсорною чутливістю дозволяє виявити уявлення, які лежать в основі його поведінки і які зовсім не обов'язково повинні збігатися з нашими власними уявленнями про те, що правильно, а що неправильно. Будь-яка поведінка, ситуація або подія можуть бути піддані рефреймінгу. Змінивши контекст події, можна надати їй нового змісту. Наочним прикладом є наступний випадок. Якщо шановний усіма політик раптом встане на карачки і загавкає по-собачому, це може стати кінцем його кар'єри. Але таку ж поведінку цілком прийнятно і навіть похвально на відпочинку, під час ігор з дітьми.

Зміст ситуації змінює її сенс. Вся реклама заснована на змістовному рефреймінгу. Змініть кут зору, сфокусуйте увагу на інших аспектах – і ви зміните сенс ситуації. Змініть сенс ситуації – і ви зміните пов'язані з нею відчуття.

У нашому випадку мова піде про використання рефреймінгу для зміни негативної самооцінки на позитивну.

Розбиваємо групу на пари. У кожній парі просимо партнерів протягом 5 хвилин обмінятися один з одним інформацією про себе так, щоб у фокусі розмови виявилася якась риса характеру чи звичка, яка самою людиною сприймається як щось негативне, що заважає. Потім протягом 10 хвилин кожному з учасників пари необхідно буде приготувати свій погляд на цю якість, з тим щоб представити її з позитивного боку. Наприклад, повільність

сприймається як вдумливість і умінням неспішно, ґрунтовно оволодівати досвідом; недолік хоробрості обертається гарним природнім самозахистом, відсутністю авантюризму; надмірна допитливість – проявом інтересу до життя, цікавістю, прагненням до універсальності знань і умінь; неохайність – властивістю творчої натури не помічати побуту, а бути творцем ідеального.

Завершення: обговорення вправи.

Звернення до героїв рефреймінгових перевертнів з питанням, наскільки здався їм побачений новий погляд на проблему. Чи замислювалися вони про подібні можливості самооцінки? Як вони ставляться до отриманого досвіду?

Обмін думками про найбільш вдалі уявлення. Чим сподобалося завдання? У чому воно виявилось складним? Що я відкрив у собі в ході роботи з партнером і над отриманим матеріалом?

Матеріал для тренера

Якщо вас вкусить одна або навіть кілька бджіл, це може бути корисним для вашого здоров'я. Але якщо на вас нападе рій ос або ви станете жертвою укусу отруйної змії, тут вже вам не минути лиха. Ваші конкуренти, недоброзичливці або вороги здатні завдати вам не меншу шкоду, всього лише використавши як психологічну зброю слова, що ранять вашу душу І чим довше ви будете переживати з цього приводу, тим більше шансів у вас опинитися в стані переможених.

Психологічна захищеність – це властивість зрілого лідера. Вона складається з цілого комплексу таких характеристик, як рівень інтелекту, світоглядні установки, уважність, схильність до аналізу та рефлексії, критичність мислення, емоційна стійкість.

Якомога частіше ставте собі та іншим магічні питання: що, де, коли, як, навіщо і чому? Намагайтеся уявити всю панораму і динаміку події, побачити всю картину в цілому і відзначити протиріччя і білі плями, ретельно поставтеся до деталей. Саме вони є необхідним матеріалом для оцінки достовірності інформації.

Пропонуємо вам кілька прийомів психологічного захисту.

Вправа. Прийоми психологічного захисту

Передбачає використання наступних технік (на вибір тренера, залежно від ситуації)

1. Техніка «Я - герой!»

Цілі:

- розвинути вміння учасників позитивно ставитися до себе;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри, страх і невпевненість;
- поліпшити емоційний настрій учасників, дати можливість отримати позитивний заряд;
- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії, емоційної стійкості;
- закріпити в членах тренінгової групи почуття спрямованості на успіх.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Закрийте очі і згадайте найяскравіші моменти свого життя, коли ви були на вершині успіху, коли ви відчували почуття максимальної впевненості в собі, коли ви відчували себе героєм в якійсь ситуації. Викличте в собі те сильне почуття переможця, яке ви тоді відчували, і ще раз емоційно яскраво переживіть цей стан.

А тепер спробуйте увійти в роль тієї людини, якою ви захоплюєтеся, яку вважаєте сильним лідером, героїчною особистістю. (Якщо немає аналога в реальному житті, можна згадати книжкових героїв або героїв кінофільмів. Можна створити узагальнений образ ідеального героя. Ви хочете бути таким

же!) Поєднайтесь з його характером, звичками, нарешті, злийтеся з ним воєдино! Стисніть кулак і «заякоріть» цей стан.

Викликавши в собі стан героя, підкріпіть його позитивною емоцією, наприклад, з'їжте плитку шоколаду.

Завершення: обговорення вправи.

2. Прийом «Вентилятор»

Цілі:

- оволодіти на практиці прийомами психологічного захисту;
- розвинути вміння учасників концентруватися на собі, своїх переживаннях та відчуттях;
- розвинути схильність до аналізу і рефлексії, емоційної стійкості;
- допомогти учасникам тренінгу подолати внутрішні бар'єри;
- зняття негативних емоцій, переживань;
- навчитись переживати почуття власної психологічної захищеності.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: записи музики, що створює позитивний емоційний фон.

Тривалість: 5-15 хвилин.

Хід вправи

Проаналізуйте, на що ви реагуєте найбільш болісно. Що вас дратує? Що вас доводить до сказу або валить у зневіру? Згадайте конкретні слова, інтонації, жести ваших опонентів або кривдників.

Закрийте очі і знову згадайте найбільш образливі слова, які викликають у вас почуття розгубленості і нікчемності або потужні спалахи агресії.

А тепер уявіть, що ви сидите напроти людини, яка завдає вам ці психологічні удари. Це вона говорить вам жорстокі, образливі слова. І ви відчуваєте, як вже починаєте «заводитися». Викличте в собі відчуття удару. Яка частина вашого тіла реагує на нього? Що відбувається: чи з'являється жар у всьому тілі, або ж щось стискається всередині, а може, просто переривається дихання? Що відбувається саме з вами?

Скористайтеся технікою вентиляції емоцій. Уявіть, що між вами і кривдником стоїть потужний вентилятор, який тут же відносить його слова в сторону, їх гострі стріли не долітають до вас.

І ще. Зробіть правою рукою дулю і накрийте її долонею лівої руки. Подумки направте її на ту людину, яка намагається вивести вас з душевної рівноваги. Згадайте, як така ж дуля допомагала вам ще в дитинстві «помститися» кривднику.

Відкрийте очі, і ви напевно відчуєте, що тепер здатні витримати такий психологічний удар.

Завершення: обговорення вправи.