

Міністерство освіти і науки України
Львівський державний університет внутрішніх справ
Інститут управління, психології та безпеки
Кафедра практичної психології

**ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ДО
ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
другого рівня
за спеціальністю 053 «Психологія»
Наталія ДРАГАН

Науковий керівник
доцент кафедри
практичної психології,
кандидат психологічних наук, доцент
Олександр КУЦІЙ

Рецензент
професор кафедри
практичної психології
доктор психологічних наук, професор
Галина КАТОЛИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«__» _____ 2022 р., протокол № ____
Завідувач кафедри практичної психології
кандидат психологічних наук
_____ **Галина ОДИНЦОВА**

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДО ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ».....	7
1.1.Аналіз наукових поглядів теоретиків щодо змісту та суті менеджменту в основних його функціях.....	7
1.2.Основні фактори та особливості психологічної готовності менеджера до реалізації управління.....	20
1.3.Аналітичний огляд публікацій сучасних спеціалістів з інноваційної практики в менеджменті.....	30
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ	38
2.1.Обґрунтування методологічних основ експериментального дослідження та її емпіричного етапу.....	39
2.2. Моделювання теоретичного прототипу системи оцінки психологічної готовності менеджера до професійної діяльності.....	42
2.3.Методи та вибірка емпіричного етапу дослідження.....	48
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТ ЩОДО ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ДО ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ	56
3.1. Оцінка основних компонентів моделі психологічної готовності менеджера до управління.....	56
3.2. Обчислення результатів емпіричного дослідження методами математичної статистики (кореляційний та факторний аналізи).....	63
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність дослідження. Прискорений темп процесів розвитку й трансформацій у суспільстві все більше й більше вимагає якісного управління. Сучасність особливо потребує таких спеціалістів управління, що здатні бути одночасно лабільними, кваліфікованими та швидко, а головне якісно орієнтуватися в умовах прискорення темпів реформування основних галузей суспільної життєдіяльності. Такий стан соціального та професійного середовищ висуває до менеджерів все більш складні вимоги. З одного боку, зазначені умови можуть задовольняти потреби ринку на більшість товарів та послуг, підвищувати конкурентоспроможність менеджменту та організації, продовжувати приріст прогресу суспільства в цілому. Однак, з іншого боку це ставить й відповідні вимоги до особистості менеджера, а зокрема стосовно його психологічної готовності до якісного, оптимального, сучасного (ефективного) управління підпорядкованими професійними групами, що ще традиційно багато хто називає «трудовим колективом».

Щодо психологічної готовності менеджера до управління професійним колективом можна попередньо вказати, що це може бути комплексом чи сукупністю психологічних характеристик, які є визначально необхідними для досягнення успіху при здійсненні як основних функцій управління, так й щодо цього явища в цілому. Й недаремно проблемами психологічної готовності до управління як професійної діяльності, його діагностики, структурних особливостей, процесуально-результативних особливостей розвитку, в тривалий час цікавлять дослідників в межах галузі менеджменту, психології, педагогіки, соціології та інших. Разом з цим, під великим питанням залишається оцінка в цілому щодо здатності, готовності певної особистості до керівної діяльності як в цілому, так й у кожному окремому випадку. Ще під більшим питанням перебуває доцільність застосування методів психодіагностики, оскільки багаторазові спроби розробити систему оцінки та прогнозування щодо психологічної готовності до менеджменту не виявилися хоча б задовільними.

Прийнято вважати, що обов'язковою передумовою розробки ефективної управлінської діяльності є достатньо обґрунтований професійно – психологічний відбір. Це робить особливо актуальним вивчення питань з оцінки психологічної готовності менеджера. Й тому, перед персоналом кадрового апарату, психологічної служби чи HRM організації (корпорації) зазвичай постає непросте завдання щодо того, яким чином визначати рівень та найбільш головні аспекти психологічної готовності до реалізації завдань управління вже діючого менеджера, якого можуть призначити на вищу посаду, або ж оцінити потенціал кандидата на керівну посаду з числа низової ланки професійної діяльності, а саме з працівників. Окрім цього, хоча б в якійсь періодичності оцінка психологічної готовності менеджерів без кадрового переміщення може бути доцільним та необхідним заходом для моніторингу стану справ з наявними керівниками, а також планування їх особистісно-професійного розвитку, попередження деструктивних психологічних явищ.

Це лише частина аргументів, які засвідчують актуальність дослідження за темою «Психологічні аспекти готовності менеджера до виконання управлінських функцій».

Об'єкт даної кваліфікаційної дипломної роботи визначено наступним чином: професійно-психологічні аспекти діяльності менеджера.

Предмет: психологічна готовність менеджера до реалізації ним основних функцій з управління підлеглою професійною групою.

Мета: раціонально-емпірично дослідити головні сучасні аспекти психологічної готовності менеджера до виконання ним основних функцій управління професійною групою.

Завдання:

1. Теоретично дослідити поняття «психологічна готовність до виконання управлінських функцій» в опублікованих наукових та сучасних науково-популярних джерелах.

2. Шляхом аналізу наукових джерел та сучасних публікацій практиків в сфері HRM теоретично синтезувати модель психологічної готовності до виконання управлінських функцій.

3. Обґрунтувати методологію емпіричного етапу дослідження з наявної психологічної готовності менеджерів до управлінської діяльності.

4. Емпірично дослідити рівень компонентів психологічної готовності керівників до виконання функцій управління.

5. Шляхом застосування математичних методів з'ясувати сучасні аспекти реалізації оцінки психологічної готовності менеджера до ефективного виконання функцій щодо управління.

Гіпотеза дослідження: є можливим раціонально синтезувати модель психологічної готовності менеджера до виконання ним функцій управління професійною групою, яка на практиці може бути реалізована через експериментальне дослідження сучасних аспектів з виконання такого завдання.

Теоретико – методологічна основа даного дипломного дослідження лежить в площині комбінованого аналізу наукових положень щодо управлінської діяльності таких теоретиків к В. Воронкова, М. Вудкок, Р. Кричевський; положень про загальні особливості готовність до професійної діяльності, що розроблені О. Конюховою, а також базових аспектів психологічної готовності менеджера до різних функцій процесу та результату управління в працях М. Дьяченка, Л. Кандибовича, Л. Карамушки. Окремо необхідно виділити проведений аналіз опублікованого професійного досвіду практиків зі сфери HRM, що може мати якщо не головну, так одну з важливих ролей розробки моделі та наступної методики оцінки психологічного рівня готовності претендента на керівну посаду.

Методологія та методи. У даному кваліфікаційно-дипломному дослідженні було застосовано елементи системного підходу, аналіз, синтез, абстрактно-логічне моделювання та низку наступних методик дослідження: методики «Соціально – психологічна адаптація» Даймонда, «Оцінкаи

комунікативних та організаторських схильностей» в авторстві Б. Федорішина, «Кар'єрні якорі» Е.Шейна, «Аналіз власних обмежень (Ви самі)», «Мотивація досягнення успіху» Елерса, «Діагностика міри готовності до ризику», «Загальні здібності до підприємництва», математичні критерії обробки статистичних даних, а саме середнє значення, стандартне відхилення, кореляційний аналіз за критерієм Пірсона та факторний аналіз за методом виділення головних компонент.

Надійність та достовірність теоретичного та експериментального етапів дослідження забезпечено через використання методів, що логічно-послідовно відповідали меті, завданням, гіпотезі, а також кількісним й якісним аналізами емпіричних даних, достатньою вибіркою дослідження, яка є задовільною щодо еквівалентності до генеральної сукупності.

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПОНЯТТЯ «ПСИХОЛОГІЧНА ГОТОВНІСТЬ ДО ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ»

1.1 Аналіз наукових поглядів теоретиків щодо змісту та суті менеджменту в основних його функціях.

Проблеми професійного управління загалом почали досліджувати ще дуже давно й, в переважній більшості, талановитими менеджерами на інтуїтивному рівні за умов, які хоча б не заважали такій формі ініціативної активності. Тому, майже всі піонери з дослідження базових факторів менеджменту, його вдосконалення походять з числа практиків з Північної Америки в період бурхливого та нестабільного розвитку економіки з початку ХХ-го століття. На основі такої активності вже вчені звернули свою увагу на дане питання й розглядали його більш ґрунтовно з точки зору різних напрямків та наук, намагалися визначити зміст, структуру, особливості управління [5; 7; 22; 31; 37].

Вивчення питань щодо психологічної готовності менеджерів до управління соціально-професійними групами, які перебувають в статусі підпорядкованості є нерозривно пов'язаною з розумінням особливостей процесуального та результативного компонентів управлінської діяльності, а також з особистісно-індивідуальними характеристиками, що можуть бути найбільш притаманні саме успішним керівникам. Для кращого розуміння особливостей управління професійною групою спочатку необхідно визначити зміст цього соціально-професійного явища. Під професійною групою або й навіть трудовим колективом розуміється певне об'єднання працівників, що здійснюють з певним рівнем організованості спільну трудову професійну діяльність. Працівники певним чином взаємодіють один з одним й таким чином кожен впливає на оточення та й сам знаходиться під його впливом [50].

Поняття «професійна група» або й «трудоий колектив» можна розглядатися як:

- соціальна організація, що представлена достатньо чітко сформованою адміністративно-правовою структурою, яка визначається раціонально-прогностичним фактором утворення чи трансформаційних процесів;

- соціальна спільнота певних професіоналів, що представлена міжособистими зв'язками, що можуть спонтанно виникати, структурою малих типових соціальних груп, поділом всього персоналу підприємства (організації) на доцільні соціально-професійні групи [32].

М. Лукашевич визначив конкретно трудовий колектив в якості певного об'єднання людей з метою здійснення спільних дій з метою досягнення суспільно-корисних цілей, що пов'язуються єдністю інтересів, є структурно оформленими, мають в структурі органи з функціями управління, забезпечення дотримання трудової дисципліни та достатньої відповідальності. Соціальні ролі трудового колективу реалізуються в сукупності широкої кількості взаємопов'язаних функцій, головними з яких є такі: виробничо-економічна, організаційно-управлінська, виховна, соціально-контролююча, задоволення основних потреб працівників організації, створення умов для можливості самореалізації особистості в межах професійної діяльності, а також щодо реалізації колективістського, демократичного способу життя [32; 67].

Трудовий колектив звісно, що належить до різновиду в межах групової спільноти й має основні її характерні ознаки, що можуть бути коротко описані наступним чином:

- це спільнота, що має органічний характер, є цілісною системою, загальні властивості якої не збігаються із простою сумою властивостей і якостей соціальних груп та індивідів, що входять до неї. В цьому лежить основна ідея синергії спільної людської діяльності;

- має визначеність та стійкість, оскільки трудові колективи, як правило, здатні вирізнятися тимчасовою та просторовою визначеністю, а саме те, що зазвичай мають свою територію, історію створення, структурних трансформацій, виникнення нових частин чи ліквідацію застарілих й відповідного розвитку;

- трудовому колективу властивою є здатність здійснювати різноманітні за характером та змістом види соціально-трудової діяльності;

- для нього характерною є відносна гомогенність або однорідність професійного складу людей, тобто наявні ознаки, що властиві усім індивідам, які наповнюють й таким чином реалізують складання у фізичному розумінні трудового колективу чи професійної групи;

- професійна група чи колектив зазвичай входять у більш широкі професійні спільноти в якості елементів більшого соціально-професійного структурного утворення [7; 59].

Однак, при цьому трудові колективи мають й певні особливості, про які не слід забувати:

- поряд з гомогенністю для них характерною є й певна гетерогенність, а саме неоднорідність за соціальними критеріями складу груп. Будь-який трудовий колектив здатен містити в собі соціальні групи робітників, селян, службовців та інтелігенції;

- поряд з родиною, соціально-класовою, а також етнічним типом групи може бути й своєрідним соціальним осередком суспільства, що будується на основі відносин рівності чи нерівності з іншими професійними групами чи трудовими колективами. Особливо важливо при цьому є врахування проявів вказаних взаємовідносин між первинними професійними групами, що можуть за кількістю бути як дуже малими, так й дуже великими як для малої соціальної групи, трудовими колективами в межах однієї організації, підприємства, а тим більше це є характерним для корпоративних структурних утворень [32].

Якщо казати про базові аспекти з управління професійними групами, в науковій літературі зустрічається різне розуміння цього явища. Одні теоретики у визначеннях оперують цілями і методами, за допомогою яких можна досягти більш пролонгованих чи вищих цілей. Тобто акцентуються в своїй увазі на організаційній стороні менеджерського процесу [7; 29]. Інші ж особливо підкреслюють саме змістовну частину, що краще відображає функціональну сторону менеджменту вже як орієнтацію на досягнення певного результату. Типовим прикладом першого підходу можна вважати спробу В. П. Галенко дати наступне визначення: управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально – психологічних методів, які орієнтовані на забезпечення ефективності трудової діяльності та задовільному рівню конкурентоспроможності організації [7]. Інший підхід досить повно відображається у визначенні, що є традиційно прийнятим в німецькій школі професійного менеджменту: область професійної діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби у формуванні професійної групи чи декількох трудових колективів, якісному підборі персоналу, його розвиток, контролю як за виконання простих функцій, так за базовими змінами в персоналу, а також достатньо кісного структурування процесу виконання робіт, політика оплати праці, винагород та соціальних послуг, управління затратами на персонал та інші аспекти керівництва співробітниками [61].

Все ж загалом є можливим виділити такі підходи до пояснення управління соціально-професійними групами (трудовими колективами):

1. Економічний підхід [4; 12; 18; 23], в межах якого виділено концепцію управління трудовими ресурсами. Особливості концепції управління трудовими ресурсами виявляються в наступних її принципових положеннях:

- концентрація на технічній, а не управлінській підготовці працівників;
- єдність керівництва на всіх рівнях;
- адекватний баланс між владними повноваження менеджерів та їх відповідальністю за певні ділянки роботи;

- виконавча дисципліна в межах доцільності та адекватності;
- чітка та безпелаяційна ієрархія;
- підпорядкування індивідуальних інтересів всіх учасників трудового процесу загальній справі.

2. Органічний підхід, в межах якого виділяють окремі 2 концепції: управління трудовими колективами та управління людськими ресурсами, що за вже досить відомою в Україні аббревіатурою позначається як HRM. Головною особливістю в органічному підході до управління професійними групами є те, що в процесах управління головні акценти в увазі та концентрації на якісному підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні як кар'єри, так й інших перспективних аспектів персоналу в межах однієї чи декількох організацій [15; 30; 33; 49].

3. Гуманістичний підхід, що реалізується в межах виокремленої та обґрунтованої концепції з управління людиною. Особливостями даного підходу є те, що акцентується уваги на створенні, ефективному управлінні організаційної культури; визначається вплив різностороннього культурного контексту на всебічні аспекти якісного управління персоналом з опорою на індивідуальний підхід [7; 47; 50; 51].

Далі розглянемо ідеї класиків теорії менеджменту. Й почнемо з А. Файоля, на думку якого поняття «управління», а в оригіналі «менеджмент» потрібно розглядати як процес, як серію неперервних й при цьому взаємопов'язаних дій, що визначають та забезпечують успіх функціонування певної організації. Сукупність всіх цих дій й називає управлінськими функціями, що самі по собі є відносно окремими процесами. Зазначене й складає процесуальну суть управління. До цих функцій, на переконання А. Файоля, належать такі особливі та відносно окремі процесуальні компоненти як планування, організація, розпорядження, координація та контроль [33; 36; 43; 59].

Далі, В. Афанасьєв щодо управління зазначає те, що це є функцією систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що здатні

забезпечити збереження їхньої певної структури, відносної цілісності, підтримки встановленого режиму професійної діяльності, реалізацію більш довгострокової програми через інтеграцію тактичних рішень в стратегічне рішення, мети діяльності [39]. Загалом, управління можна вважати свідомим та цілеспрямованим процесом впливу на свідомість та поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення рівня організованості та ефективності їх спільної діяльності [31].

Дуже відомий теоретик свого часу щодо психології праці Є. Клімов зазначив те, що вся управлінська діяльність здана мати «подвійний» предмет праці: менеджер має бути як достатньо добрим організатором робочих процесів, так й достатньо добрим спеціалістом в певній галузі діяльності, щоб мати можливість краще визначати певні важливі деталі процесу досягнення результату внаслідок використання набутого досвіду [22; 47].

Управлінська діяльність є ще й специфічною відповідно до свого предмету. Вона, за визначенням, в своїй основі передбачає застосування впливу на людей в цілях доведення організації їх спільної діяльності до досконалого рівня [39]. Тому, її предметом ще й виступають специфічні об'єкти, які одночасно є також й суб'єктом (тобто це люди, що функціонують як особистості, а не просто індивіди). Значна кількість сучасних менеджерів, а особливо в нашому пострадянському просторі не вважають за доцільне враховувати особистість кожного підлеглого, а деперсонофікують свою позицію як керівника. Це спрощує виконання певних функцій менеджменту, але часто знищує можливість виконання більш важливих, головних функцій, що вкрай негативно позначається на діяльності організацій, де існують нестандартні професійні завдання діяльності професійних груп та організацій. Вони, звісно, можуть за таких умов характеризуватися якісно іншим рівнем складності щодо організації, ніж в багатьох інших варіантах професійної діяльності.

У зв'язку з вище зазначеним необхідно вказати на іншу цікаву особливість менеджерської діяльності. В ній суб'єкт та об'єкт є не лише

ідентичними чи хоча б достатньо подібними за складністю власної організованості та організації діяльності, але й можуть бути в значній мірі схожими за психологічними характеристиками та особливостями. Також, доцільно зауважити на те, що менеджер має справу одночасно з багатьма суб'єктами, між якими формуються та трансформуються закономірні соціально – психологічні взаємостосунки. В цьому й полягає специфічність управлінської діяльності за її такими процесами. Так, її змістом є організація діяльності людей, що перебувають у підпорядкуванні. Ця особливість розглядається в теорії психології управління як основний атрибут в межах управлінської діяльності. Тому, її ще намагаються називати та пояснювати як «мета-діяльність». Тому, психологізм в природі управлінської діяльності полягає в тому, що управляти людьми в процесах професійної діяльності, а також при потоковому виробництві є набагато складнішим, ніж фізичним об'єктом. Так, можливі реакції людини на зауваження чи вимогу з боку менеджера (керівника), комбінація її мотивів, емоцій є надзвичайно різноманітними. Це машина легко піддається командам й зовнішньому управлінню. Людина здатна вдавати, що працює, а насправді різними способами хитрувати й таким чином ухилятися від роботи. Тому, суб'єкт управління має мати у власному потенціалі здатність достатньо чітко усвідомлювати причини, передбачувати поведінку та реакції своїх підлеглих, оцінювати їх за поведінкою як багатосистемне явище, а не на підставі емоційного ставлення [3].

Вже багато зазначалося, але ще не все. Так, управлінська діяльність може вважатися достатньо специфічною через її типові умови. Вони можуть в цілому поділятися на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх умов доцільно віднести, насамперед, чіткі та часто аж до дефіцитного рівня обмеження за часом, хронічні проблеми за інформаційною невизначеністю, наявність персональної та великої відповідальності за отримання всім колективом кінцевого результату, нерегламентованість праці як за часом, так й за змістом конкретних обов'язків, якщо не постійна, так періодична потреба в

додаткових ресурсах, окрім наданих, часто виникаючі екстремальні, стресові ситуації. До внутрішніх умов в якості найбільш характерних відносяться такі як необхідність одночасного, паралельного виконання багатьох дій і оперування інформацією про вирішення безлічі завдань поточних й перспективних; до кінця не визначено критерії оцінки завдань та діяльності в цілому, діяльності щодо підлеглих та поза підпорядкованою групою, підпорядкування менеджера багатьом різним структурним компонентам підприємства, організації, що може створювати конфліктність в принципових підходах виконання завдань, часових, процесуальних, логічних та багатьох інших аспектах щодо вимог «зверху» [6; 60; 62].

Управлінська діяльність може бути деталізованою через визначення принципових відмінностей від інших видів професійної діяльності. Основними психологічними особливостями управлінської діяльності є наступні:

1. Велике різноманіття видів діяльності на всіх та різних рівнях управлінської ієрархії, насичення великими за насиченістю та кількістю короткотривалих дій. Також, ефективне виконання залежить не тільки від діяльності одного менеджера, а всього апарату управління в цілому. Тому, предметні взаємовідносини визначаються особливо конкретними умовами, виробничо-технологічними процесами й тобто об'єктом управління.

2. Більш творчий, нестандартний характер діяльності, часта відсутність достатньо чіткого, сформованого в якості єдиного алгоритму, який має реалізовуватися при недостатньо повній поінформованості, в умовах частих змін та нерідко в умовах протиріччя та суперечливості відносно різних обставин й факторів діяльності.

3. Прискорений темп переключення в діяльності, а саме від одних дій до інших; необхідність інколи поєднувати у часі дві або й більше дії;

4. Систематичне переривання вже розпочатих справ іншими вказівками та раптовими обставинами, що можуть екстрено виникати в силу різних причин та обставин.

5. Яскравість у вираженні прогностичної природи виконуваних управлінських завдань. Реалізувати функції в управлінні необхідно з мінімальними витратами ресурсів та якомога меншим негативним впливом як за кількістю, так за потужністю зовнішніх факторів, що в різному ступені інтенсивності та латентності впливають на внутрішні регулятори поведінки персоналу, а також зовнішніх цілей та завдань на внутрішню мотивацію особистості.

6. Значна роль відмічається щодо комунікативної функції. Так, в професійній діяльності організацій, груп та колективів, які займаються складними об'єктами, що охоплює багато самостійних виробничих процесів, переважає управління інформацією як складова взаємовідносин між окремими особами та групами людей. Внаслідок поділу праці між учасниками управління особливо важливим є якісний, вчасний та безпомилковий обмін необхідною інформацією через врахування багатосторонності комунікативного фактору в управлінському процесі.

7. Відчутно може впливати на ефективність менеджерської діяльності та особливо актуалізує значення психологічної компоненти в управлінні таке особливе явище як зворотний зв'язок. Так, менеджмент може існувати лише за умови, що управлінська система отримуватиме достатню інформацію про ефект від запровадження конкретної дії від системи, яка перебуває в статусі керованої, а також щодо досягнення, часткового чи відсутності досягнень щодо кінцевої поставленої мети.

8. Фрагментарність, незавершеність багатьох соціальних та суто інформаційних контактів.

9. Значна психологічна напруга, що пов'язана та зніщується через значну відповідальність за прийняте рішення [24; 39; 60].

Управлінська діяльність в цілому передбачає певний рівень самодіяльності і творчості суб'єктів та об'єктів управління. Саме тому управлінська діяльність може бути спрямованою на врахування багатоманітності закономірностей, зв'язків, що виникають чи потенційно

можуть виникнути в будь-який момент між учасниками процесу управління. Зазначене потребує розумного та цілеспрямованого використання людських ресурсів в управлінні [59].

Можна казати про велику кількість науково обґрунтованих ідей щодо класифікації функцій управління в процесуальному виразі, звісно, що для досягнення результату. Але, більшість як теоретиків, так й практиків, яких вважають експертами погоджуються про те, що існує п'ять основних функцій, які виконують в процесі управління абсолютна більшість менеджерів хоча б на мінімальному рівні: планування, організація, підбір персоналу, управління, контроль. Разом ці функції визначають процес управління [43; 67].

Управління професійною групою ще здатне реалізуватися на основі концепції, яка формується у відповідності з вимогами макро- і мікроекономічних умов, в яких функціонує професійна група чи організація. Тому можна казати про наявність концепції з філософії управління трудовим колективом, яка є системою теоретико-методологічних обґрунтованих позицій та поглядів на розуміння, а також визначення суті, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління професійними групами, організаціями, корпораціями, а на додачу ще й організаційно-практичні підходи до формування механізму її реалізації в конкретних умовах виконання завдань та функціонування організації [14]. Й це ще може свідчити про те, що управлінська діяльність цілком може бути пояснена ще й як сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління [59].

Менеджерська діяльність особливо вирізняється інтелектуальним характером, що виражається в характері її спрямованості на вироблення варіантів, прийняття найбільш оптимального та практичну реалізацію через найбільш вдалу організацію, розподіл в діях щодо кожного з управлінських рішень. Всі рішення мають бути покликані змінювати у бажаному напрямі

стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Вони мають бути здатними враховувати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати та залучати наявні ресурси соціальному та професійному середовищах, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на якісно новий рівень розвитку окремих груп, організацій та всієї соціальної системи в цілому[14; 29].

Таким чином, головним з того, що визначає зміст управлінської діяльності є те, що це є системним, планомірним організованим впливом через залучення взаємопов'язаних, організаційно – економічних і соціальних заходів до процесів формування, розподілу, перерозподілу різноманітних ресурсів, а особливо людського на рівні організації, на створення умов для використання професійно важливих якостей персоналу в цілях забезпечення ефективного функціонування організації і розвитку професійної групи.

Зміст управління людськими ресурсами починаючи від професійної групи й аж до корпорацій складають такі конкретні задачі, що в сукупності поєднуються в менеджерські функції:

- визначення потреби в кадрах на даний час та на перспективу з врахуванням стратегії розвитку організації, об'єму виробництва продукції, послуг зараз та в стратегічних планах;
- формування достатнього за кількістю і особливо якісного складу кадрів (система комплектування, розстановка);
- достатньо довгострокова кадрова політика (взаємозв'язок із зовнішнім та внутрішнім ринком праці, перерозподіл і перепідготовка кадрів);
- система як загальної, так й професійної підготовки кадрів в межах наявної професійної групи чи організації;
- достатньо швидка, але не за рахунок повноцінності в адаптації нових працівників на підприємстві та при переміщенні на інші внутрішні посади;

- оплата та стимулювання якісної, ефективної праці, система матеріальної і моральної зацікавленості виконання поточних завдань, перебування персоналу в групі чи організації;
- оцінка діяльності та атестація кадрів професійної групи, орієнтація її на менеджерське чи професійно-майстерське просування працівників за результатами праці, цінності персоналу для організації;
- система розвитку власних кадрів (підготовка та перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на професійно-виробничих процесах, забезпечення професійно-кваліфікаційного зростання шляхом планування основних факторів кар'єри підлеглого персоналу);
- контроль та регуляція міжособистісних стосунків між працівниками, адміністрацією та позаорганізаційними факторами соціального середовища;
- діяльність в межах багатофункціональної кадрової чи психологічної служби в якості структурного органу організації, що є відповідальним за забезпечення організації трудових ресурсів, а також й за надійний соціальний захист персоналу [61].

Цілями управління як професійної групи, так й трудового колективу в межах певної організації можуть бути такі положення:

- підвищення конкурентоздатності організації в ринкових умовах, з врахуванням того, що вони здатні швидко змінюватися;
- підвищення ефективності виробництва і різноманітних видів професійної праці з включенням прорахунків можливості досягнення максимального прибутку чи інших важливих ефектів за результатами професійної діяльності організації;
- забезпечення досить високого рівня соціальної ефективності функціонування професійного колективу [59].

Окрім цього, аналіз опублікованих наукових праць [15; 25; 39] вказує на те, що успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення таких завдань, як:

- забезпечення потреб організації в персоналі за певними кваліфікаційними вимогами;
- досягнення обґрунтованого балансу між організаційно – технічною структурою професійно-виробничого потенціалу й структурою професійно-людського трудового потенціалу;
- достатньо повне та ефективно використання потенціалу я персоналу, так й трудового колективу загалом;
- забезпечення умов для ефективної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення стандартів взаємодії та співробітництва;
- формування достатньо стабільного професійного колективу;
- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів персоналу стосовно змісту праці, умов, видів зайнятості, можливості професійно – кваліфікаційного зростання та просування;
- співвіднесення професійно-виробничих та соціально-орієнтованих завдань.

Таким чином, управлінською діяльністю є особливим чином організований вид трудової діяльності, що реалізується у виконанні функцій управління в організації [48; 60]. Головна її ціллю можна визнати діяльність з забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності професійної групи, а також між професійними групами щодо вирішення професійних завдань, що стоять перед ними. Основним продуктом управлінської діяльності вважається управлінське рішення й низка практичних дій, що є необхідними для стимуляції та регуляції функціонування професійних груп, організацій в необхідному режимі [60]. Аналіз джерел дав змогу виділити напрямки, на які менеджери спрямовують свою основну увагу в процесах прийняття рішень:

1. Всі важливі, стратегічні, принципові питання.
2. Формування як загальних принципів і методів роботи підпорядкованої організації чи корпорації, критеріїв оцінки результату,

так й щодо невеликої професійної групи з врахуванням її особливостей діяльності.

3. Добір персоналу, його розподілення, навчання, вивільнення.
4. Змістова частина в координації роботи виконавців.
5. Створення матеріально-технічної бази.
6. Налагодження та підтримка зовнішніх зв'язків [49].

1.2. Основні фактори та особливості психологічної готовності менеджера до реалізації управління.

Сучасна психологія та теорія менеджменту накопичили великий інформаційний матеріал щодо питання готовності людини до професійної діяльності, а зокрема й до управління. На сьогодні виділяють три етапи наукового дослідження цієї проблеми:

1 етап – середина XIX і початок XX ст., в межах якого вивчено готовність з урахуванням розуміння природи психічних процесів індивіда та розуміння готовності як певної настанови.

2 етап – дослідження нейрофізіологічних механізмів, регуляції і саморегуляції поведінки спричинило сконцентрованість на готовності як певному феномену стійкості до зовнішнього і внутрішнього впливів, які знижують здатність управляти ефективно.

3 етап – готовність досліджували через зв'язки з емоційно-вольовим та інтелектуальним потенціалом особистості менеджера, що виявляється в конкретній діяльності як показник здатності до саморегуляції. Цей етап виник внаслідок накопиченого матеріалу в теорії діяльності [47; 52].

М. Дьяченко та Л. Кандибович визначають готовність як вибірково, прогнозовану активність особистості, що може бути досліджене на етапі підготовки до діяльності. Зазначена активність виникає як результат визначення професійної мети на основі усвідомлених потреб та мотивів. Зазначені теоретики розуміли психологічну готовність з двох сторін. З першої це є

якістю особистості (як певне внутрішньо особистісне утворення) зі складною структурою, що включає в себе риси та якості характеру, розвиток та його особливості щодо професійно важливих когнітивних процесів (увага, сприйняття, мислення, пам'ять). З другого боку, як психічний стан індивіда шляхом формування в межах особистості позитивного ставлення до професії, мотиваційної налаштованості, проявів темпераменту, спрямованості когнітивної складової до певної сфери діяльності. При цьому, обидва види описаної готовності перебувають у постійній єдності та взаємодії при виконанні практичних завдань, оскільки готовність є якістю, що зумовлена стійкими мотивами та психічними властивостями особистості, а достатній стан готовності є логічним продовженням набуття стійкої та тривалої готовності [18; 52].

Т. Гуцан розглядав готовність як суто особистісну характеристику, яка здатна передбачати адаптацію та саморегуляцію поведінки, розвитку, а

також в якості характеристики результативності процесу професійної підготовки спеціалістів [52].

У словнику психологічних термінів В. Бродовської готовність до праці подається в системі трьох площин, а саме:

1) широке значення, що є результатом виховання в праці ще з раннього дитинства й це виражається в бажанні працювати, в необхідності брати участь у спільній праці;

2) як потреба в праці, що є результатом професійного навчання та виховання, підсумком не тільки професійного розвитку, але й соціальної зрілості особистості;

3) як результат достатньої психологічної підготовки і психологічної мобілізації до професійної діяльності [10].

В сучасній психології сформовано два основних підходи до визначення змісту та структури психологічної готовності особистості до діяльності, зокрема й управлінської, а саме: функціональний та особистісний. За функціональним підходом під психологічною готовністю до діяльності визначається як певний стан потрібних психічних функцій, що забезпечує потенційно високу ефективність. Цей стан близький до феномену, що О. Ухтомським названо «оперативний спокій». Подібну позицію мають Н. Левітов, А. Пуні («передстартовий стан»), Ф. Генев («мобілізаційна готовність»), В. Нерсеян і В. Пушкін («пильність»), Є. Ільїн («оптимальний робочий стан і стан спокою») [20].

В особистісному підході психологічна готовність є результатом підготовки до професійної діяльності. Цей підхід визначає готовність як стійке, багатоаспектне та ієрархізоване утворення в особистості, що включає низку компонентів відповідно до вимог, змісту та умов діяльності, які в сукупності дозволяють суб'єкту успішно здійснювати завдання діяльності. Тут існує розподіл на довготривалу (стійкий комплекс особистісних, професійно важливих якостей, що необхідні для успішної діяльності в багатьох ситуаціях. Така система існує постійно та є провідною передумовою

регуляції діяльності в цілому) та ситуативну (є активно-дієвим станом особистості, певною функціональною структурою, що може виникати в тісному зв'язку зі структурою зовнішньої взаємодії, конкретною ситуацією і поточними завданнями). Таким чином, категорія психологічної готовності є одночасно категорією з теорії особистості (довготривала готовність) та теорії діяльності (ситуативна готовність) [41; 47; 56].

М. Вудкок і Д. Френсіс пропонують застосовувати такі характеристики менеджера, що визначають професіоналізм його управлінської діяльності й тому, психологічної готовності до її реалізації:

- схильність та вироблена здатність до управління собою (наявність і розвиток власної волі для досягнення поставлених цілей, раціональне управління своєю життєдіяльністю, вміння управляти власною кар'єрою і взаємовідносинами);
- чіткі цінності та особисті цілі, що співпадають з цінностями та цілями суспільства, а також й конкретної організації (професійної групи);
- безперервний розвиток (безперервне засвоєння нових знань та науково – технічних досягнень, періодичне повторення знань, розвиток особистісних якостей);
- вміння впливати на навколишнє соціальне оточення;
- навички вирішення проблем;
- творчий підхід до впровадження інновацій;
- здатність управляти (розуміння особливостей управління, ефективності методів роботи, організація часу, вміння планувати, прогнозувати діяльність та можливості досягнення цілей);
- вміння навчати (стимулювати персонал до саморозвитку, професійного зростання, навчання методам ефективного самонавчання);
- вміння формувати колектив (сприяти розвитку і підвищенню ефективності роботи трудових колективів) [15].

На думку Н. Вересова до факторів «сильного» менеджера належать: висока стійкість до фрустрації; вміння спілкуватися; здатність відмовитися

від своєї точки зору, якщо існують об'єктивні причини вважати її неоптимальною; приймання критику зі збереженням впевненості у собі; стриманість, адекватне сприйняття успіхів та поразок; енергійність з високим рівнем зусиль; компетентність в проблемах управління; любов до управління та організації діяльності; схильність викликати симпатію до себе; здатність бачити зміни як всередині організації, так й поза нею; готовність до змін; здатність брати та нести відповідальність; вміння продуктивно використовувати час [11].

Р. Кричевський зазначає, що до основних якостей менеджера, які визначають ефективність в його управлінській діяльності відносяться: домінантність, впевненість в собі, емоційна врівноваженість, стресостійкість, креативність, прагнення до успіху, підприємництво, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність, комунікабельність. Крім цього, глобальний підхід, гнучкість, вміння чітко формулювати цілі, вміння створювати колектив та гармонійну атмосферу в ньому є додатковими важливими якостями [28].

Р. Стогділл виявив, що найчастіше якість менеджменту залежить від таких особистісних факторів як інтелект; активність; домінування; самовпевненість; прагнення до успіху; комунікабельність [48].

Г.Бакірова внаслідок аналіз характеристик функцій, які виконує менеджер визначила важливість соціально – психологічної компетентності, що є здатністю розуміти себе (мотивів, можливостей, паттернів); здатністю розуміти інших людей (потреб, мотивів, їх поведінки та психологічних захистів); здатністю розуміти взаємовідносини людей (адекватно сприймати ситуацію, усвідомлювати впливи на процес, причини труднощів); вміння прогнозувати міжособистісні ситуації [5].

І. Мангутов вважає важливими такі фактори для успішного керівника: ефективний контроль підлеглих, систематичний аналіз своїх дій,

вчинків та результатів взаємодії, усвідомлення своїх недоліків та контроль за ними, прагнення до обов'язковості та акуратності, демонстрація своєї привітності і доброзичливості, розуміння гумору, постійне вивчення психології, характеру і особливостей людей, розвиток інтуїції, оволодіння мистецтвом різних стилів управління і вміння їх використання у різних ситуаціях [33].

Л. Возняк визначив такі психологічні риси ефективного менеджера: прагнення до лідерства, здатність до управління; вольові якості, готовність до розумного ризику; прагнення успіху, честолюбство; здатність брати відповідальність в складних ситуаціях; самодостатність особистості; комбінаторно-прогностичний тип мислення; здатність протистояти стресу; адаптивність як здатність швидко пристосовуватись до нових умов [13].

Серед всіх реалізованих досліджень за різними аспектами психологічної готовності до управління Т. Дуткевич виокремив декілька основних напрямків:

- 1) знання, уміння і навички, що є необхідними для ефективного управління;
- 2) мотиви діяльності з менеджменту;
- 3) особистісні риси управлінця як організатора професійної діяльності;
- 4) психологічна підготовка менеджера та вдосконалення його діяльності [28].

Психологічну готовність менеджерів доцільно розуміти як саме довготривалу готовність, яка визначає успішність реалізації завдань управління організаціями. Довготривала психологічна готовність менеджерів до управління ще може виступати основою для виникнення ситуативної готовності [66]. Тому, психологічною готовністю до менеджменту є комплекс взаємопов'язаних та взаємозумовлених психологічних якостей, які забезпечують успішність менеджменту, можливість прийняття менеджером нестандартних, оригінальних управлінських рішень [23]. Психологічна готовність включає накопичений запас професійних знань, умінь та навичок, а також особистісних рис на зразок переконань, здібностей, інтересів, професійної пам'яті, мислення, уваги, працездатності, емоційності, морального потенціалу особистості, що й будуть забезпечувати успішне виконання професійних функцій [23].

В цілому, аналіз джерел засвідчив те, що можна виокремити наступні фактори психологічної готовності до виконання управлінських функцій:

- загальні та спеціальні здібності, інтерес до управлінської діяльності;
- готовність до прийняття ризикових рішень, розв'язання складних завдань з багатьма невідомими, подолання напружених ситуацій для наближення, досягнення окресленої мети; до активних та адекватних дій в несприятливих умовах (дефіцит часу, порушення технологічного процесу тощо), бажання й можливість діяти за стресових умов діяльності;
- готовність діяти в середовищі, що здатне швидко змінюватися;
- наявність спеціальних знань, навичок та вмій;
- ціннісне ставлення до професіоналізму власного, у підлеглих та поза межами професійної групи;
- наявність достатньо цілісного уявного образу «Я», в якому є достатньо адекватне та перспективне уявлення про власний управлінський варіант кар'єри;
- здатність до самооцінки, самоаналізу, самоконтролю.

Окремо стоїть мотиваційний компонент психологічної готовності менеджера як сукупності мотивів, що є достатньо адекватними до змісту управлінської діяльності та її функцій. Він мав би містити такі основні групи мотивів:

- 1) соціальні мотиви, що пов'язані з діяльністю покращення рівня розвитку суспільства;
- 2) управлінські мотиви з реалізації амбітних проектів та отримання задоволення від процесу діяльності;
- 3) мотиви особистісного розвитку, що забезпечують готовність до наполегливого самопізнання, самоаналізу та самовдосконалення;
- 4) мотиви зовнішньої привабливості чи набуття соціального статусу, які забезпечують нематеріальну підтримку бажання мати самоповагу, що надається з соціального оточення [6; 26].

Таким чином, бачимо, що управління з мотиваційної позиції є полімотивованою, тобто в його основі перебуває одночасно кілька мотивів, які належать до різних смислових груп, сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управління [23; 54]. Й всі групи мотивів перебувають приблизно в однаковій важливості щодо їх впливу на стимулюючу, закріплюючу частину готовності, що особливо стимулює стійкість, наполегливість, рішучість й багато чого іншого, що може вважатися рисами особистості, а все ж є мотиваційною складовою особистості менеджера, яка здатна надійно та безпелеяційно спрацювати у критичних ситуаціях. Тому, достатньо виділити такі три групи управлінських мотивів, які входять до структури мотиваційного компоненту психологічної готовності до управління як соціальні, управлінські та мотиви особистісного розвитку [23].

При цьому важливим є те, щоб різні групи мотивів взаємодоповнювалися, а не конкурували між собою. Тобто, має бути такий тип поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, за якого боротьба мотивів вкрай мало ймовірна [23].

Щодо когнітивного компоненту психологічної готовності менеджерів різного рівня до управління можемо вказувати на те, що це є системою знань, що є необхідними для реалізації успішного управління. Ці знання умовно можна поділити на дві групи. Першою групою є загальні управлінські знання на кшталт організаторсько-управлінських, економіко-правових, методико-педагогічних, предметних, українознавчих, знання «світського виховання». Другу групу знань складають психологічні, а саме володінням корисної інформації з психології управління, інших галузей психології, а особливо тих, що можуть бути потенційно корисними при усвідомленні стану людського фактору в організації, планування його оптимального розвитку. Оскільки, обсяг таких знань достатньо великий, то можна обмежитись лише переліком тих дисциплін, які варто знати менеджеру [23].

Операційний компонент психологічної готовності до виконання функцій управління є комплексом умінь та навичок, які у відповідності з основними функціями управління [23; 56] конкретизуються в таких навичках та вміннях як діагностико-прогностичні (проективні); організаційно-регулятивні; контрольні-корегуючі; уміння та навички, що орієнтовані на інших шляхом забезпечення ефективної взаємодії з персоналом, врахування їх мотивації та на самого себе. Слід зазначити, що в основу виокремлення таких груп умінь та навичок є дослідження В. Маслоу [34]. Так, група діагностично-прогностичних умінь та проєктивних навичок включає таке як вміння визначати стратегічні й тактичні цілі своєї діяльності, прогнозувати діяльність; визначати специфіку та основні завдання організації; висувати нові достатньо продумані ідеї та оптимально впроваджувати їх у практику; забезпечувати формування трудового колективу [23]. Організаційно-регулятивні вміння та навички є здатністю якісно підбирати та розставляти кадри; організовувати, мобілізувати професійну організацію на виконання поставлених завдань; вести в загальному фінансово-господарську діяльність [6]. До групи контрольні-корегуючих умінь та навичок відноситься вміння ефективно здійснювати контроль; надавати відповідну допомогу підлеглим

працівникам; виконувати в цілому контроль за фінансово-господарськими показниками.

Особистісний компонент психологічної готовності до управління. Якщо перші три компоненти психологічної готовності (мотиваційний, когнітивний та операційний) мають функціональний характер, то цей є стійкими особистісними характеристиками, які формуються в процесі діяльності та спілкування, а також внаслідок розвитку особистості [23]. Всі характеристики цього компоненту можна об'єднати в п'ять основних груп, які пов'язана зі ставленням менеджерів до предмету управління; процесу виконання управління; інших учасників менеджменту; менеджера до самого себе; суспільства, в якому здійснюється функціонування організації самого управління [23; 25]. В сукупності маються на увазі перелік з таких характеристик як компетентність, високий інтелектуальний рівень, творчий потенціал, організаторські здібності, відповідальність, відданість роботі, єдність слова та діла, вимогливість, порядність, справедливість, демократизм, гуманність, самокритичність, вимогливість до себе, самоволодіння, орієнтація на особистісний розвиток, професійне вдосконалення, громадянська позиція, національна свідомість.

В управлінській реальності зазначені структурні компоненти загальної психологічної готовності до управління (мотиваційний, когнітивний, операційний та власне особистісний) тісно між собою переплетені й тому лише в цілісності здатні забезпечити достатню успішність менеджерської діяльності [23, 47].

Також існують й інші спроби класифікувати компоненти психологічної готовності до управління професійними групами та організаціями: мотиваційний, орієнтаційний, пізнавальний -

операційний, емоційно - вольовий, оцінюючий. Такий варіант представлений в роботах О. Кузьміної [30]. Крім цього, до цих факторів відносять «Я - концепцію» менеджера [25]. Особливо важливим є співвідношення між реальним «Я» та ідеальним «Я». Так, ідеальне «Я» виступає орієнтиром для особистісно-професійного зростання та напрямку, шляхів самовдосконалення. Але не завжди уявний образ «Я» про управління та кар'єру стає реальністю, оскільки на це впливає чимало об'єктивних факторів. Цінностями в цьому контексті є ідеї, успішна управлінська практика та передовий досвід, що сприяють підвищенню професіоналізму й ефективності управлінської діяльності [8; 11].

В кожному із компонентів психологічної готовності особистості до управління представлені якості, що відносяться як до першого рівня аналізу процесів управління (планування, організація та контроль діяльності), так й до другого рівня аналізу управління (прийняття рішення, вплив на людей, врахування потреб, мотивів, інтересів працівників, комунікація, ефективне управління конфліктами) [23].

Багато теоретиків у своїх публікаціях солідарні в тому, що важливим фактором в менеджера є особистісна та професійна зрілість, яка може бути представлена в якості специфічного особистісного новоутворення, що відображує рівень професійного та особистісного розвитку особистості [16; 22; 23; 29; 39; 47]. Це виявляється у прагненнях й здатностях до самовизначення, самореалізації через застосування засобів суспільно-корисної діяльності. Показниками рівня професійної та особистісної зрілості може бути сформованість та інтегрованість її складових, а також здатність людини вирішувати актуальні для неї задачі професійної діяльності й професійного розвитку. Під психологічною зрілістю ще можна розуміти й такий рівень розвитку особистості, на якому вона стає здатною до самовизначення, прийняття себе, саморозвитку і самореалізації. Менеджерсько-професійна зрілість ще є стійкою мотиваційною

спрямованістю на управлінську діяльність, що сформованою професійною ідентичністю, а також наявністю знань, умінь та навичок, що необхідні для здійснення управлінської діяльності [62].

Отже, психологічною готовністю особистості менеджера внаслідок аналізу теоретичних публікацій представників офіційної науки можна вважати соціально детермінований і психічно зумовлений потребами людини мотивований процес, що виявляється в позитивному емоційно-вольовому ставленні до менеджерської діяльності; сконцентованому професіоналізмі; можливостях особистості, що визначають її здатність досягти вершин майстерності; реальних вчинках особистості, що сприяють оптимальному та успішному функціонуванню та розвитку організації. При цьому, суспільна детермінація не виключає, а й передбачає та сприяє формуванню самостійного, творчого, активного, свідомого початків в системі суб'єктивного управління в професійно-процесуальних особливостях діяльності [27].

1.3. Аналітичний огляд публікацій сучасних спеціалістів з інноваційної практики в менеджменті.

У подальшому теоретичному дослідженні вважаємо за доцільне звернути увагу на публікації найбільш успішних практиків у сфері менеджменту та особливо HRM, що висвітлено на досить популярних й не менш репутаційних ресурсах [72; 73]. Так, традиційний варіант пошуку літератури та ідей в суто науковому інформаційному просторі вже не задовольняє потреб, оскільки це спричинило розрив практикою.

Як зазначають визнані аналітики саме з північно-американського та західно-європейського середовищ [73], сучасний стан справ в тому, що існує необхідність «позбутися старого менеджменту», оскільки потрібно змінити підхід до менеджменту, його теорії та практики. Менеджмент має стати добрим і гуманним. Так, він повинен думати про наше тілесне та душевне здоров'я, а не лише про розум і навички. Він має враховувати, як

сприймається робота, а також й те, що і як може бути зроблено. Менеджмент повинен відмовитися від нескінченних перегонів за ефективністю та координацією й прийняти, чи принаймні визнати відмінності, які й роблять людьми. Застосовується поняття «гуманний менеджмент», який повинен думати про свободу та якість життя підлеглих, а не лише про їхню продуктивність; не лише про економічні, а й про екологічні наслідки стратегічних рішень. Такий менеджмент може лягти в основу капіталізму, що побудований на допитливості та емпатії, й тому він буде набагато краще пристосований до інновацій та інклюзивності, ніж поточна форма капіталізму. Перші проблиски нового гуманістичного менеджменту помітні вже зараз. Саме таке майбутнє у менеджменту має бути на думку найбільш визнаних експертів з менеджменту світового рівня.

Інший ресурс [73] опублікував результати здобутого досвіду щодо лідерського потенціалу як явища, що дає можливість визначити майбутніх управлінців. Це є актуальним та важливим для врахування готовності до управління, оскільки за даними дослідження UNC Kenan-Flagler Business School, 47% компаній вважають, що їх поточний кадровий резерв не відповідає майбутнім потребам бізнесу. 85% компаній стикаються з нестачею підготовлених наступників на ключові лідерські позиції, навіть при наявності кадрового резерву. Й це питання особливо гостро позначається в державному секторі України, де вже декілька років топ-менеджери держави визнають наявність кадрового голоду. Тому, компанія Korn Ferry виділила 7 ключових характеристик, на основі яких можна прогнозувати, чи здатний співробітник або менеджер освоювати більш складні управлінські ролі:

1. Мотивація до просування.
2. Формування ефективного досвіду.
3. Здатність до навчання на основі набутого досвіду. Мається на увазі саме здатність до навчання на досвіді (англ. learning agility) як поняття, яке останнім часом затребувано практично в будь-якій організації. Здатністю до навчання на досвіді вважається вміння робити висновки з досвіду й успішно

застосовувати їх в нових або нестандартних ситуаціях, що має такі складові: mental agility (широта мислення, допитливість, кмітливість і вміння знаходити нові зв'язки в різноплановій інформації); people agility (відкритість по відношенню до людей, здатність ефективно взаємодіяти з різними за типом людьми); change agility (відкритість до змін, здатність постійно вивчати нові варіанти і рішення, прагнення ініціювати і очолювати процеси змін); result agility (здатність домагатися результатів, прагнення самостійно ставити собі амбітні цілі і постійно «підвищувати планку»).

4. Самоусвідомлення як здатність формувати чітке уявлення про свої сильні сторони і зони розвитку, відкритість до зворотного зв'язку від людей і навколишньої дійсності.

5. Лідерські якості (вміння ефективно діяти в ситуаціях невизначеності, здатність бачити можливості і перспективи, оптимістично сприймати складності і виклики, прагнення приймати лідерську роль).

6. Здатність вирішувати складні проблеми.

7. Ризики кар'єрного провалу.

Про практичні проблеми психологічного підґрунтя в діяльності менеджерів щодо пасток при прийнятті рішень зазначається те, що найбільш розповсюдженими є такі:

- пастка якоріння, яке описав ще М. Еріксон й у подальшому лягло в основи розробки найбільш інноваційного психологічного напрямку, що отримав назву «нейролінгвістичне програмування» [8; 29; 48; 72; 73]. Яке б не було походження якорів, вони часто здатні підпорядкувати мислення впливу стереотипів, що суттєво перешкоджає прийняттю вірних рішень;

- пастка статус-кво, який особливо нівелює інтелектуальну здатність оцінювання ситуації через вплив статусу, авторитету та поважності певних суб'єктів;

- пастка неповоротних витрат як схильність відстоювати раніше прийняті рішення. Так, люди схильні приймати рішення, що виправдовують їх минулий вибір, навіть якщо він не має відношення до цього. При цьому

людина може логічною й розуміти те, що понесені раніше витрати не повинні впливати на поточне рішення;

- пастка підтвердження доказів як схильність людей бачити те, що вони бажають бачити, яка особливо діє через вироблену схильність інтерпретувати будь-яку інформацію. Тому, у підсумку менеджери можуть надмірно довіряти тому, що відповідає їх припущенням і повністю нехтують тим, що їм суперечить;

- пастка формулювання як недостатньо вироблене вміння правильно ставити питання;

- пастка надмірної переконаності, що є наслідком зайвої чи надмірної самовпевненості;

- пастка можливого провалу, що є особливо характерною для менеджерів з песимістичними настроями або з домінуванням мотиву уникнення невдачі.

I. Солодов та Н. Березова [73] проаналізували значну кількість власних спроб дослідити готовність особистості до керівництва запропонували застосовувати до менеджерів стандарт оцінки, що полягає в обґрунтуванні «рівнів зрілості». Так, вони посилаються на те, що в теорії управління є поняття «робоча зрілість співробітника». Це є здатністю успішно виконати завдання. Далі зазначають те, що менеджери часто вважають себе достатньо зрілими управлінцями. Але можуть бути застосовані й об'єктивні критерії зрілості, що засновані на дослідженнях. Вони, насамперед, пов'язані з поведінкою і реакцією в різних ситуаціях. Тому, виділено та охарактеризовано такі рівні зрілості менеджера без чіткої залежності від рівня управління та строку виконання відповідних обов'язків:

- нульовий рівень, що названо «Я хочу вирішити саме цю проблему». Характеризується такий керівник тим, що не розуміє систему роботи, погано визначає причинно-наслідкові зв'язки. Своє неефективне управління здається йому досить успішним. Думає, що все знає, вірить в «чарівні пігулки», «швидкі і прості рішення». Такий керівник рухається від одного гасіння

пожежі до іншого. Часто навіть не переходить на перший рівень. Після кількох серйозних вигорань і криз може вирішити, що пора рухатися далі;

- «Скажіть мені, як правильно робити», що є назвою першого рівня зрілості, який вважає себе практиком, а не теоретиком, але насправді мислить як виконавець. Хочє маті конкретні й прості, універсальні та безапеляційні інструкції. Цінність бідь-якого навчання бачить у тому, щоб більше робити і менше планувати. Автори кажуть, що таким менеджерам особливо подобаються мотиваційні спікери;

- на другому рівні зрілості перебувають керівники, що названо І. Солодовим та Н. Березовою «Дайте мені правильні інструменти». Такий менеджер хоче почути приклади успіхів і працюючих кейсів. Цінність бачить в дослідженнях, конкретних метриках, нових закордонних теоріях. Обождує тренерів-практиків. У нього багато питань, він активно вчиться за принципом «розвивайся або помри»;

- на третьому рівні зрілості «Як може бути ще?» керівник вже мало конференцій і тренінгів, які він починає критично оцінювати. Йому більш цікавим є спілкуватися на рівних з колегами. Більше цінує хороші питання, ніж відповіді. Йому подобаються закриті клуби і спільноти. У своїй команді цінує «свіжий погляд». Сповнений ідей, постійно хоче впроваджувати щось нове;

- четвертий рівень названо «Мені важливі мої відповіді», який розчарувався в теоріях і моделях. Він читає книги або ходить на конференції, щоб придумати щось своє, поки рухається крізь чужі думки. Розуміє, що є правильні принципи, а не правильні відповіді. Хочє краще розуміти себе і свою глобальну роль;

- п'ятий рівень зрілості (максимальний) «Мені важливо залишити спадщину». Керівники цього рівня хочуть впливати на системи більше, ніж їхні бізнеси і життя. Намагаються змінити якщо не історію людства, то хоча б галузь в своїй країні. Їх проекти настільки грандіозні, що навіть при колосальних капіталах більшу частину з них роблять в партнерстві.

Працюють з кращими світовими експертами. Такі керівники думають, що залишаться після них через сотні років.

Цікавим є те, що керівник може одночасно бути на різних рівнях зрілості в різних завданнях. Якщо управлінець перебуває на третьому-четвертому рівнях за всіма завданнями, це може означати те, що він виконує тільки те, що може і хоче робити добре. Він не вчиться, зовсім не здатен експериментувати, а тим більше ризикувати, оскільки що боїться невдач.

В продовженні розгляду опублікованого досвіду практиків з HRM та менеджменту можна розглянути публікацію, але іншу вже згаданого І. Солодова [73] про те, як розпізнати некомпетентного начальника. Він пропонує добірку висловлювань, які безпомилково виявляють некомпетентного начальника. Серед них наступні:

- «Вам платять не за те, щоб ви думали». Цю фразу І. Солодов перекладає так: «Мені не подобаються твої міркування, тому що мені взагалі не подобається, що все навколо розумніше за мене й тому я комплекую»;

- «Це твоя особиста проблема». Дуже ганебним є те, що цю фразу дуже люблять менеджери, які ще недавно мало не на колінах повзали, просячи перенести відпустку через проект, що зривається;

- «Це робота, і ніхто не обіцяв, що буде цікаво». Дуже розповсюдженою є «норма», за якою робота приносить насамперед гроші, а потім — радість. Особливо у нашому професійному середовищі, де лише на «вивісці» американські стандарти корпоративного управління з їхньою увагою до того, як працівники сприймають свою роботу. Однак, значна кількість з числа наших «менеджерів» примітні тим, що не вміють розподілити роботу так, щоб співробітникам було хоч трохи цікаво. Більше того, вони не хочуть навіть замислитись про це;

- «У мене є й інші підлеглі, крім тебе». Це може означати, що «менеджер» не справляється з роботою і не встигає стежити, хто в нього чим зайнятий. І, можливо, він сам цього не підозрює;

- «Я прийму це до розгляду». В дійсності начальник хоче сказати, що нічого не тямить в почутому, але не хоче в цьому зізнатися. Є варіант гірше: «менеджер» видасть почуту ідею за власну;

- «Мене не хвилює, які у тебе завдання: тепер у тебе інше завдання». Це є ознакою того, що цей «менеджер» не розуміє простого факту: всі завдання в організації пов'язані та взаємозалежні;

- «Не я правила вводжу: я стежу, щоб вони дотримувалися». Всім зрозуміло, що порядки встановлюють десь на вершині організації, але зазвичай підлеглі очікують від начальника якоїсь конкретної та виваженої оцінки їхніх ідей та пропозицій. А не відмовки, яка, чого доброго, змусить подумати, що командує «пусте місце»;

- «Якщо тобі не подобається ця робота, я знайду тобі заміну». Популярний метод «управління», що ґрунтується на страху;

- «Ми завжди це так робили». Мало хто любить лагодити те, що не зламалося, та й немає жодного сенсу змінювати порядки щотижня. Погано інше: якщо начальника стали «діставати» з приводу методів роботи, а він щиро не розуміє, навіщо щось міняти, то хтось задумає пошукати інше місце;

- «Що, не бачиш, що в країні відбувається? Радуйся, що в тебе взагалі є робота». Здібні, енергійні, грамотні професіонали завжди мають стабільний попит, що б не діялося в країні. І. Солодов навів в цьому випадку такий коментар від «Форбса»: «Життя надто коротке, щоб працювати на кретинів і плазунів».

Висновок до 1 розділу. Проведений аналіз теоретичних джерел щодо психологічної готовності менеджерів до виконання до виконання управлінських завдань передбачає необхідність врахування значної кількості психологічних особливостей власне самого виду цієї діяльності як такої. Сюди можна віднести в якості найбільш базових такі: велика різноманітність за конкретними видами діяльності на різних рівнях менеджерської ієрархії, насичення великою кількістю короткотривалих дій, що вимагають навичок їх

структурування, поєднання чи вибору більш доміантних; творчі нотки в переважній більшості ситуацій, що й є однією з основних характеристик даної діяльності; швидкість переключення від одних напрямків діяльності або хоча б конкретних дій до інших; нагальна потреба поєднувати у процесі діяльності дві чи більше дії, виконання завдань, якихось процесів, що мають бути під контролем; систематичне переривання вже розпочатих справ з боку оточення, що вимагає навичок утримання в свідомості перерваного завдання та вирішення нового; яскраве вираження прогностичності в переважній більшості управлінських функцій та завдань; особливо надвелика роль комунікативної функції; здатність розуміти, відчувати та управляти не тільки щодо себе, а й до підлеглих, а особливо щодо соціально-психологічного компоненту в підпорядкованій професійній групі; фрагментарність, ситуативність та незавершеність багатьох соціальних та професійних контактів; велика психічна напруга, що пов'язана з відповідальністю за прийняті рішення.

Поняттям «психологічна готовність до управління» можна визначити комплекс взаємопов'язаних та взаємозумовлених психологічних якостей, що формують передумови особистісного рівня в системі забезпечення ефективного за результатом та оптимального за процесом управління. До факторів, що визначають психологічну готовність керівника належить широка кількість психологічних якостей та характеристик, вмінь, навичок, які є ключовими на особистісно-професійному рівні системи здійснення та досягнення результатів щодо управління. Ефективність реалізації функцій управління багато залежить від вибору з можливих варіантів побудови самої системи менеджменту, розуміння особливостей механізму його функціонування, вибору найбільш оптимальних технологій та методів роботи з персоналом.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ДО ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

Для психологічних досліджень, що мають на меті розробку певних методик, які були б потенційно призначені для збільшення ефективності застосування досягнень психології на практиці характерним є значна нестандартність в реалізації саме експериментальної частини. Незважаючи на те, що все ж має бути дотриманим певний розроблений алгоритм експерименту, що послідовно забезпечує досягнення достатньої валідності результатів, у дане дослідження доцільно включити суттєву складову раціоналізму, що, не просто доцільно, а й необхідно за причини наявності специфічних завдань. Так, теоретичний аналіз засвідчив значну кількість наукових джерел щодо питання психологічної готовності особистості професіонала до управління, які все ж є занадто абстрактними й тому малопридатними для застосування на практиці. Це підтверджує проведений огляд публікацій практиків зі сфери HRM та менеджменту в цілому. Зазначені публікації фактично не використовують наукові джерела, а намагаються запроваджувати ідеї та їх систематизувати через аналіз власного досвіду. Тому, зазначений розрив між науковою теорією та реальною практикою вказує на необхідність застосувати такий план дослідження, за якого буде можливим реалізувати спробу поєднати ці дві сфери інформації в найбільш зручному варіанті. Окрім цього, таке «поєднання» має мати можливість експериментальної перевірки, що буде відповідати вимогам валідності, достовірності та надійності. Таким чином, даний розділ має містити достатньо обґрунтований шлях поєднання теорії з практикою, що може бути досліджене емпірично та визначено математично щодо придатності до запровадження у практику.

2.1. Обґрунтування методологічних основ експериментального дослідження та її емпіричного етапу.

Раціоналізм як науковий спосіб проведення дослідження може бути використаний за умов достатнього критичного оцінювання запропонованих ідей. Це є логічним та необхідним принципом науково-теоретичного дослідження, без дотримання якого казати про його хоча б задовільний рівень буде складно. Тому й розроблено в методологічній літературі [7; 11; 15; 22; 39; 44; 66; 74] значну за обсягом та не менш значну за якістю сукупність багаторазово перевіреної інформації, яка особливо корисна при застосуванні раціоналістичного підходу. Вважаємо, що не варто ще раз вказувати на всі принципи та правила проведення теоретичного дослідження, оскільки вони всім відомі та їх вивчають ще на самих початках навчання за відповідною професією. Краще вказати на те, що в даному дослідженні не обійтися без застосування системного підходу, а зосередитися більш детально на самому методі, який в даних умовах вважаємо найбільш придатним до застосування, а саме на методі моделювання. Про системний підхід не варто казати й зупинятися на його хоча б основних особливостях, оскільки це дуже загальновідома та широко розповсюджена інформація.

Аналіз науково-довідкової літератури з зазначеного методу [16; 39; 40], а також найбільш свіжої [74] свідчить про наступні головні особливості цього методу. Моделювання (від франц. *modeler* – ліпити, формувати) прийнято вважати опосередковане практичне чи теоретичне (можливий варіант комбінованого) дослідження певного об'єкта, але при цьому вивчається не сам об'єкт безпосередньо, а утворену (шляхом роздумів) штучно або природну модель (систему) в якості основного чи допоміжного способу вивчення якогось явища. При цьому, утворена модель має об'єктивно відповідати об'єкту пізнання хоча б за найбільш важливими елементами, що забезпечує її здатність замінити його на як на певних етапах, так й для певних часткових завдань процесу пізнання, може надати при дослідженні достатню кількість надійної інформацію щодо змодельованого

об'єкту. Існують багато різновидів моделювання, однак щодо психології О.І. Галян та І.М. Галян [16] вважають два основні види: структурно-функціональний (мета полягає у виявленні структури системи за поведінкою, для чого обирається або конструюється аналог іншої системи, що має подібну поведінку. Й саме поведінка дає дійти висновку про подібність структур, що ще позначається як ізоморфізм. Такий вид моделювання прийнято вважати основним методом психологічного дослідження) та функціонально-структурний (за подібністю структур моделі і образу визначають хоча б ключові функції, що мають щось загальне, спільне, зовнішні прояви тощо).

Головним та звісно й ключовим поняттям методу моделювання є «модель», що має значення як тип конструкції; еталон для копій, зразок для наслідування; спеціальне представлення певного об'єкта чи явища через реконструювання його істотних, ключових, головних, ситуативно необхідних властивостей. Тому, модель може вважатися такою тоді, коли вона хоча б частково заміняє досліджуваний об'єкт, й при цьому виконує функцію посередника між об'єктом (явищем) і дослідником. Таке є можливим в тому разі, якщо між моделлю та частиною реальності, що нею представляється, є певна й при цьому достатня відповідність, певною мірою є аналогом об'єкта [16; 39; 74].

На основі аналізу використання методу моделювання виявлено такі його особливості як методу пізнання (з врахуванням й як методу пізнання соціально-психологічних явищ) [16; 39; 74]:

- використання наочної, демонстраційної основи;
- отримання нових знань шляхом виведення за аналогією;
- встановлення відносин гомоморфізму чи ізоморфізму між моделлю та оригіналом.

Основними аспектами підходів до використання методу моделювання у психології [16; 39; 40; 74] можна вважати наступне:

1. Першою особливістю методу моделювання у психології є наявність наочної, демонстраційної основи. У моделях соціально-психологічних явищ використовуються для наочності геометричні форми та графічні схеми. Так, наочною основою для моделювання когнітивних процесів є когнітивні карти, які є технологією роботи суб'єктів з інформацією та візуалізують образ просторової організації зовнішнього світу.

2. Другою особливістю є отримання нових знань про якийсь об'єкт шляхом виведення за аналогією. Висновок за аналогією є логічною основою методу моделювання. Правомірність зробленого на цій підставі висновку залежить від розуміння дослідником характеру аналогічних відносин, їх значущості в системі, що моделюється. У цьому контексті моделювання пов'язане з узагальненням, абстрагуванням дослідника щодо деяких властивостей прототипу. Але, при такому варіанті неминучим буде спрощення прототипу за окремими властивостями. Й однією з форм аналогії може бути метафора, яка була найпершою чуттєво-наглядною основою методу моделювання.

3. Наступною є встановлення відносин ізоморфізму та гомоморфізму між моделлю та оригіналом. Моделювання із встановленням відносин ізоморфізму та гомоморфізму є рідкісним методом у психології, оскільки його використання засноване на застосуванні математичного апарату.

4. Наступну особливість виразимо в якості групи, а саме таке: природність об'єкта і предмета дослідження (люди (тварини) і їх психіка); штучність умов; застосування засобів моделювання та методичної допомоги (інструкції, анкети, стимули), програмування процедури дій, реєстрація чинників впливу і відповідних реагування об'єкта вивчення.

Далі й наостанок щодо моделювання зазначимо функції, що можуть залежати від характеру здобутого знання моделі [16]:

- на емпіричні знання: реконструювальна (відтворення якісної специфіки); вимірювальна (кількісні характеристики об'єкта); описова (наочність і логічна зрозумілість);

- теоретичні знання: інтерпретаційна (пояснення, узагальнення та достатньо вичерпне описання); прогноуюча (прогноз поведінки прототипу); критеріальна (перевірка істинності, адекватності знань про об'єкт); евристична (генерація ідей і гіпотез);

- практичні знання: пізнавально-ілюстративна (демонстрація прогнозованої поведінки; операції мислення); навчальна (пізнання властивостей моделей відповідно до проекту; вивчення можливих типів поведінки); розважально-ігрова (з метою відпрацювання навиків).

2.2. Моделювання теоретичного прототипу системи оцінки психологічної готовності менеджера до професійної діяльності.

Аналіз запропонованих моделей ідеальної психологічної готовності (компетентності) менеджерів в опублікованих наукових джерелах [1; 9; 18; 24; 31; 46; 59; 66; 70] встановлено їх наступний варіант:

1) психологічні аспекти управлінського процесу (планування, організація, контроль, прийняття управлінських рішень тощо), що можна узагальнити під назвою «адміністративна психологічна готовність»;

2) соціально-психологічні особливості з питань якості взаємодії менеджера з соціально-професійним оточенням (комунікаційні, мотиваційні, лідерські характеристики, здатність до ефективного управління конфліктами, самоменеджмент, гуманізація управління), який найкраще охарактеризувати як «інтеракційна психологічна готовність»;

3) психологічні аспекти щодо виконання цільових задач та функцій менеджерів (добір та розподіл персоналу, кар'єрні особливості, адаптаційні процеси (наставництво чи онбординг), розвиток персоналу, його звільнення, виконання та корективи щодо управлінських рішень), який в назві може бути

узагальнений як «психологічна готовність до управління людськими ресурсами»;

4) психологічні особливості, які визначаються необхідністю поєднання управління з певним різновидом професійної діяльності, що домінує в певній організації (особливості професії як, наприклад, юристи, продавці, механіки, вчителі, викладачі, програмісти, де можуть бути представлені різноманітні соціальні позиції й ролі, гендерні аспекти, особливості професійно-особистісного досвіду). Ця складова психологічної готовності менеджера може названа як «професійна мудрість».

Вважаємо, що виокремлені структурні компоненти хоча б в основному відображають специфіку психологічного складової готовності до виконання функцій управлінцем.

Далі розглянемо моделі готовності, компетенцій з опублікованого в авторитетних виданнях [72; 73] досвіду практиків в сфері менеджменту й, особливо, щодо HRM. Так, одразу можна вказати на те, що практики сходяться в позиції щодо відсутності чітко визначеного переліку менеджерських компетенцій. В професійній літературі можна зустріти багато варіантів. Так, Л.М. Спенсер та С.М. Спенсер описують такі як розвиток інших (навчання та тренінги; забезпечення розвитку підлеглих; коучинг; забезпечення підтримки); командна робота та співпраця (управління командою; вирішення конфліктів; управління кліматом у колективі; мотивація інших); командне лідерство (управління та мотивація групи, турбота про підлеглих, керівництво). Окрім цього, в зазначених джерелах вказується спроба проаналізувати функції менеджменту й на основі цього виокремити компетенції. Таким чином, якщо проаналізувати п'ять функцій управління, а саме: планування, організацію роботи, мотивацію працівників, координацію та контроль, можна визначити такі менеджерські компетенції: планування, організація своєї роботи та роботи підлеглих, прийняття рішень, вміння мотивувати підлеглих, самомотивація, вміння надавати зворотний зв'язок, організація ефективного та коректного контролю підлеглих. Окрім

цього, серед вимог до кандидатів на керівні посади часто можна зустріти такі характеристики: вміння аргументовано обґрунтувати свою точку зору, здатність організувати ефективну роботу в команді, стресостійкість, розуміння своїх та чужих мотивів, здатність аналізувати великий обсяг інформації, бачити альтернативні рішення, здатність витримувати велике навантаження, відкритість до інновацій, прагнення до розвитку та навчання, емоційний інтелект, гнучкість, адаптація до змін. Якщо порівняти з результатами окресленої моделі щодо психологічної готовності менеджерів з наукових джерел, що викладено дещо раніше – бачимо багато співпадінь, що все ж більш широко викладено у практиків.

Продовжуючи опис та аналіз публікацій практиків [47; 71 – 73] доцільно зауважити таку особливість. Так, в багатьох думках прослідковується ідея про те, що менеджерські компетенції є універсальними. Але, в жодному разі не можна недооцінювати вплив стратегії та цілей організації, корпорації чи компанії на формування моделі компетенцій, а тим більше й щодо управлінців. Так, професор Гарвардської школи бізнесу М.Ташмен і професор вищої школи бізнесу Стенфордського університету Ч. О'Райлі описують якості менеджера, які він обов'язково має виявляти, коли організація перебуває в перехідному періоді. Серед них такі як стратегічне мислення, здатність налагодити емоційний контакт з персоналом на будь-якому рівні, мотивація персоналу на досягнення спільної мети, емпатія, впевненість у своїх здібностях і здібностях інших, організація заходів, щоб відзначити пройдений етап, здатність допомагати соціально-професійному оточенню справлятися зі стресами, що генерується змінами, здатність зміцнювати нове бачення і нову культуру, відданість, ефективність, здатність бути взірцем бажаної поведінки.

Окрім цього, сучасні тенденції з розподілу навичок (вмінь) на «hard skills» та «soft skills» саме в сфері практичної реалізації розробок з підвищення ефективності людського фактора є суто інновацією практиків, оскільки лише після багатьох публікацій саме цих спеціалістів зазначені

терміни лише починають застосовуватися в наукових публікаціях. Так от, з публікацій за досвідом практиків з HRM визначено, що менеджерські компетенції відносяться до soft skills, які не завжди піддаються корекції або розвитку за допомогою навчання, тренінгів чи наставництва. Формулювання «не завжди» може бути формою пом'якшення реальності. Й наводиться такий приклад: такі компетенції, як стресостійкість, емпатія, позитивне відношення до людей потребують для розвитку значних зусиль та високий рівень самомотивації особистості. Тому, все більше організацій та компаній при підборі персоналу насамперед звертають увагу на soft skills [72; 73].

Продовжуючи аналітичний огляд публікацій практиків з HRM зупинимося на публікації за 14.07.2021 щодо того як оцінювати працівників за допомогою карток Ломінгера [73]. Так в ній зазначається те, що «компетенції – це довго, незрозуміло, громіздко... виникають ситуації: суб'єктивні оцінки, загальні фрази без пояснення, аргументів, фактів. Пояснити свою оцінку ані керівник, ані підлеглий не в змозі. В результаті маємо конфліктну ситуацію». Є багато напрацювань, серед яких: словник компетенцій Спенсерів, модель Ланкастера, модель компетенцій керівника Шродера, список Дж. Равена. Все ж пропонується розглянути бібліотеку компетенцій Ломінгера, що як модель розробили Р.Айхінгер та М.Ломбардо для американської компанії Lominger. Модель містять 67 компетенцій, які об'єднані в 6 кластерів:

1. Стратегічні навички.
2. Функціональні навички.
3. Сміливість.
4. Енергійність і наполегливість.
5. Навички правильного позиціонування себе в компанії.
6. Міжособистісні навички.

В кожному кластері є групи, а загалом всі компетенції розподілені в 21 групу. Так, останній кластер «Міжособистісні навички» містить такі групи: навички побудови відносин, турбота про оточуючих, вміння

підтримувати відносини з різними людьми, вміння надихати інших працівників, вміння бути відкритим та сприйнятливим, вміння проявляти гнучкість та вміння збалансовувати роботу та особисте життя. А кожна група містить конкретні компетенції. Так, до групи «Вміння підтримувати відносини з різними людьми» входять такі компетенції: стосунки з керівництвом, орієнтація на клієнта (зовнішнього та внутрішнього), справедливість стосовно підлеглих, стосунки з колегами, розуміння інших людей та управління людьми з різними діловими якостями. Для кожної компетенції створена картка (тому це названо картки Ломінгера). Цікаво, що поведінкові індикатори компетенції в картці розписується не по балах, а по рівнях: некваліфікований працівник, кваліфікований працівник, гіперкваліфікований працівник. Бібліотека компетенцій Ломінгера цікава ще й тим, що в ній представлені 19 характеристик, які заважають кар'єрі та сповільнюють її розвиток. Серед них: нездатність адаптуватися до змін, поганий адміністратор, марнославство, пихатість, підрив довіри, слабка здатність до навчання та сприйняттю нового, відсутність самоконтролю, образливість, відсутність виховання і поняття про цінності, нездатність створити команду, невміння підбирати персонал, нечутливість до інших, відсутність ключових вмінь та навичок, відсутність стратегічного мислення, залежність від наставника (патерналізм), залежність від однієї єдиної навички, гіперконтроль, проблеми виконання роботи та політичні прорахунки.

Таким чином, щодо даного дослідження є можливим застосувати модель психологічної готовності менеджера до виконання функцій управління через застосування її структурно-функціонального різновиду. Спочатку модель може бути запропонована у вигляді теоретико-гіпотетичного конструкту, в якому застосовано раціоналістичне групування ключових функцій управління в психологічних блоках особистості спеціаліста. Отже, можемо припустити, що психологічна готовність

менеджера до виконання функцій управління може бути в цілому пояснена через такі її структурні компоненти:

1. Інформаційно-адміністративний блок готовності, що, насамперед, забезпечує виконання функцій планування, контролю, аналізу, які реалізуються через навички, що прийнято сучасними HR практиками називати *hard-skills*. Це той блок компетентностей, що мають в основі інтелектуальну складову діяльності з відповідним застосуванням найбільш вдалих для ситуації інтелектуальних інструментів. Це та частина менеджерів, що прораховують ризики, оцінюють стратегічні перспективи, яка відноситься до «топ-менеджерів» або є менеджерами складних інтелектуальних проектів.

2. Комунікативно-інтерактивний блок психологічної готовності в менеджера функціонально найбільше необхідний для таких реалізації таких ситуативних завдань в його діяльності як досягнення високий та стабільних результатів діяльності в складі групи, що є ефектом синергії через доповнення учасниками професійної групи один одного. Це особливо важлива функція для керівників саме низової ланки, на яких покладається безпосереднє виконання завдань діяльності організації чи компанії в цілому.

3. Мотиваційно-перспективний блок психологічної готовності орієнтований на забезпечення функцій залучення в процес професійної діяльності достатньої сукупності мотивів не лише в підлеглих, а й в себе шляхом активізації мотивації, стимуляції власного розвитку та серед підлеглих в особистісно-професійних перспективах. Цей блок є важливим для менеджера будь-якого рівня та сфери діяльності.

Таким чином, це є абстрактно-логічною теоретичною трьох факторною моделлю психологічної готовності менеджера до виконання управлінських функцій, яка сформована шляхом поєднання основних функцій з тими психологічними компетенціями, які виконують ключову роль в їх виконанні. Однак, це не все, що можна було вказати в цій моделі. Також, доцільно додати ще два елемента, що перебувають в структурі даної моделі, але функціонують в якості незалежних факторів. Один з факторів частково є

компонентом психологічного змісту, оскільки ним є досвід, що по-різному може себе виявити. Іншим фактором є особливості посади, що ніби стоїть над виокремленими трьома, оскільки саме він визначає головні професійні завдання, а тому й конкретні функції з управління, а тому й більш чи менш важливі компоненти психологічної готовності.

2.3. Методи та вибірка емпіричного етапу дослідження.

В емпіричному етапі даного дослідження прийняло участь 53 менеджера різного віку, що проживають в Хмельницькій області, з яких 20 чоловіків та 33 жінки. Учасники дослідження працюють у різних сферах діяльності. Серед них: менеджери в галузі освіти, державних організацій (сюди відносяться керівники різних рівнів), виробничої сфери (приватного підприємства, комерційної організації), а ще й системні адміністратори, менеджери тимчасово створеної професійної групи (відділу) для виконання тимчасових результатів чи досягнення визначеної мети в перспективі.

Використано наступний діагностичний інструментарій: «Методика діагностики соціально-психологічної адаптації К Роджерса і Р. Даймонда», «Якоря кар'єри» (в авторстві Е. Шейна, що адаптований В. О. Чикером й В. Е. Винокуровою) [21]. Методики «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса, «Діагностики міри готовності до ризику» Шуберта, «Аналіз своїх обмежень (Ви самі)» (Вудкок К., Френсіс Д) [15], діагностика комунікативних та організаторських здібностей, методика з дослідження мотивації до професійної діяльності (К. Земфір в модифікації А. Реан), тест на загальні здібності до підприємництва.

Мотиваційно-перспективний блок готовності розуміємо як сукупність мотивів, що адекватні відповідно до змісту менеджерської діяльності. Мотивацію управлінців плануємо емпірично досліджувати шляхом застосування таких методик: «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса, «Методика діагностики міри готовності до ризику», методика вивчення мотивації професійної діяльності К. Земфір в

модифікації А. Реан (шкали в методиці: внутрішня мотивація, зовнішня позитивна мотивація, зовнішня негативна мотивація), «Якоря кар'єри» (шкали за методикою такі: професійна компетентність, менеджмент, автономність, стабільність роботи, стабільність проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво).

А далі більш детально про обрані методики.

Методика «Діагностика особистості на досягнення успіху» призначена для того, щоб визначати наявні в мотивації мотиви досягнення чи навпаки – мотиви уникнення невдач. Багато хто вже тривалий час зі вчених вважає, що ефективний менеджер все має характеризуватися домінуванням мотивації мотивом досягнення успіху. Мотивація досягнення успіху є прагненням досягати достатніх успіхів в діяльності. Фактори, що визначають наявність достатньо сильної мотивації досягнення успіху: прагнення щодо досягнення високих результатів, виконувати все максимально ефективно, вибір складних завдань і потужного бажання їх виконати, самовдосконалення та формування своєї майстерності. Для менеджера вважається важливим вміння йти на розумний ризик, щоб бути конкурентоспроможним та розвивати організацію. Готовність до ризику є готовністю діяти в ситуаціях, коли існує невизначеність результату діяльності і можливість неприємних наслідків в разі невдачі [28; 38; 57].

Методика «Якоря кар'єри» є орієнтованою на дослідження рівня сформованості наступних кар'єрних орієнтацій;

1. Професійна компетентність, що ще може тлумачитися як установка, що пов'язана з наявністю певних здібностей та таланту до конкретного виду професійної діяльності, за певним типом професії. Особи з такою установкою прагнуть бути майстрами своєї справи, займатися діяльністю, де зможуть максимально розкрити свої знання, уміння та навички. Якщо ж професійна діяльність такого не передбачає, швидко втрачають інтерес до неї. Вони готові управляти іншими людьми в межах своєї компетенції, але сам процес управління не викликає в них особливого інтересу.

2. Менеджмент як особлива орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, відповідальність за результат, а також владні повноваження та поєднання різноманітних процесів, завдань в межах організації. Вподобання щодо такої діяльності вимагає не лише аналітичних навиків, але й навичок міжособистісного та міжгрупового спілкування, емоційного самоконтролю. Особа, якій характерна така орієнтація, більше прагне управляти людьми, процесами, діяльністю в цілому.

3. Автономія (незалежність). Головним для такого спеціаліста є свобода від організаційних правил, норм та різноманітних обмежень, а також неймовірні спроби в уникненні необхідності комусь підпорядковуватися, бути під контролем. В діяльності виявляється велике бажання реалізувати задачі професійного змісту по-своєму, самому вирішувати як та коли їх виконувати. Така людина прагне самостійності та незалежності.

4. Стабільність як кар'єрна орієнтація зумовлена значно більшим рівнем потреби в безпеці та стабільності, оскільки майбутнє має бути передбачливим та надійним. Стабільність розподіляється на такі два типи кар'єрної орієнтації: стабільність місця проживання та стабільність роботи. Людина, для якої важливим є стабільність роботи, прагне працювати в такій організації, яка передбачає певний строк роботи, має хорошу репутацію. Людина, для якої важливим є стабільність місця проживання, більше є прив'язаною до певної місцевості, не любить їздити у відрядження, чи займатися діяльністю, яка вимагає постійної зміни місця проживання.

5. Служіння як кар'єрна орієнтація, що переважно спрямована на роботу з цілями просоціального та волонтерського змісту. Це діяльність з афіліативно-альтруїстичними домінуючими мотивами. Зазвичай такі люди хочуть здійснити щось вагоме та потрібне людству.

6. Виклик, що позначається тим, що основними цінностями в кар'єрній орієнтації цього типу є конкуренція, перемога, подолання надскладних умов, виконання особливо складних та майже недосяжних завдань, подолання перепон та труднощів. Процес боротьби та перемога є найбільш важливими

для такого спеціаліста, ніж якась конкретна сфера діяльності. Для них важливим є новизна та різноманітність.

7. Інтеграція стилів життя як якір свідчить про те, що така людина здебільшого орієнтована на інтеграцію різних сторін свого життя. Вона не хоче, щоб домінувало щось одне та намагається збалансувати і кар'єру, і сім'ю, і дозвілля, оскільки своє життя сприймає цілісно у всіх можливих взаємозв'язках.

8. Підприємництво. Така особистість орієнтована на те, щоб створити щось нове, долати труднощі, готова до ризику. Для неї важко працювати на когось, вона бажає працювати на себе [20; 60].

Далі щодо інформаційно-адміністративного блоку готовності, який все ж у більшості є системою знань, які необхідні менеджеру для ефективного виконання завдань діяльності. Його заплановано досліджувати за допомогою методик: «Аналіз власних обмежень (Ви самі)» К. Вудкок, Д. Френсіс, ак саме таких шкали як розуміння управлінської діяльності). Все ж є важливим визначення того чи продовжують менеджери розвиватися інтелектуально, чи прагнуть отримувати необхідні та важливі знання, які можуть стати в нагоді щодо максимально раціонального рішення їм в управлінській діяльності. Тому, шкала «продовжений саморозвиток» допоможе саме це й встановити. Продовженим саморозвитком можна вважати постійну динамічність людини, коли докладає власних зусиль для того, щоб формувати себе як особистість через розширення знань, перегляд цінностей, формування більш адекватного світогляду [20; 38]. Крім цього, менеджеру знадобиться знання щодо власне управлінської діяльності для того, щоб розуміти її головні особливості та характеристики, виробляти найбільш оптимальні рішення та реалізовувати їх в найбільш ефективний спосіб. Розуміння управлінської діяльності передбачає знання принципів, методів, прийомів управління та менеджменту.

Комунікативно-інтерактивним блоком психологічної готовності вважаємо комплекс умінь та навичок, які забезпечують процесуально-безпосередню успішність управління. Для дослідження заплановано для

використання методика «Аналіз власних обмежень (Ви самі)» К.Вудкок, Д. Френсіс (шкали: вміння управляти собою, навички вирішення проблем, вміння впливати, здатність управляти, вміння навчати, вміння налагоджувати групову роботу). Таким чином, можна казати про те, що вміння управляти собою є вмінням менеджера максимально або хоча б достатньо ефективно та раціонально використовувати свій потенціал та ресурси. Зважаючи на те, що в управлінській діяльності часто виникають непередбачувані ситуації та стреси, начальник має бути достатньо комунікативним та разом з цим уникати чи попереджати перенапруження. Також, вміння управляти собою передбачає вміння організовувати власну роботу та управляти власним часом. Навички вирішення проблем виявляються у вмінні аналізувати як ситуацію в цілому, так і її деталі, вмінні оцінювати результати власної роботи, враховуючи помилки, які були допущені для того, щоб уникнути їх у майбутньому. Однак, вміння налагоджувати групову роботу є ключовим для цього блоку й він передбачає вміння створити колектив, в якому будуть прагнути досягти мети, виявляти взаємопідтримку та взаємодопомогу, а ще й брати відповідальність. Для цього використано: «Методика діагностики соціально-психологічної адаптації К Роджерса і Р. Даймонда» (шкали: адаптація, прийняття себе, прийняття інших, емоційний комфорт, інтернальність, прагнення до домінування, відхід від проблем); методика «Аналіз власних обмежень (Ви самі)» Вудкок К., Френсіс Д (шкали: чіткі цінності, чіткі особисті цілі, схильність до творчого підходу); діагностика комунікативних та організаторських здібностей Б. А. Федорішин (шкали: комунікативні здібності, організаторські здібності); тест на загальні здібності до підприємництва (шкала – цілеспрямованість та рішучість) [8; 10; 46].

В емпіричне дослідження було включено такі додаткові змінні як стать, вік та стаж професійної управлінської діяльності.

Висновки до 2 розділу.

В результаті науково-дослідницької діяльності на етапі обґрунтування її методологічного підґрунтя, що й було реалізоване в цьому розділі, обґрунтовано такі ключові позиції:

1. Наукові джерела щодо питання психологічної готовності до управління є недостатньо придатними для застосування на практиці. Це підтверджує проведений огляд публікацій практиків зі сфери HRM, які фактично не використовують наукові джерела, а намагаються запроваджувати ідеї та їх систематизувати через аналіз власного досвіду. Тому, зазначений розрив між науковою теорією та реальною практикою вказує на необхідність застосувати такий план дослідження, за якого буде можливим реалізувати спробу поєднати ці дві сфери інформації в найбільш зручному варіанті.

2. В даному дослідженні найбільш вдалим є застосування системного підходу з використанням методу моделювання, що може бути реалізований як на теоретичному, так й емпіричному етапах дослідження. Основними аспектами використання методу моделювання у психології можна вважати те, що є можливість створення наочної, демонстраційної основи, отримання нових знань про якийсь об'єкт шляхом виведення за аналогією, встановлення відносин ізоморфізму та гомоморфізму між моделлю та оригіналом, а також те, що моделювання орієнтоване на природність об'єкта і предмета дослідження (люди (тварини) і їх психіка), штучність умов в реалізації методу, застосування засобів моделювання та методичної допомоги (інструкції, анкети, стимули), програмування процедури дій, реєстрація чинників впливу і відповідних реагування об'єкта вивчення. Функції моделей можуть бути щодо емпіричних знань реконструювальна, вимірювальна, описова; щодо теоретичних знань інтерпретаційна, прогнозуюча, критеріальна, евристична; за практичних знань пізнавально-ілюстративна, навчальна, розважально-ігрова.

3. Аналіз моделей психологічної готовності (компетентності) менеджерів в опублікованих наукових джерелах у синтезі з публікаціями практиків у сфері HRM з врахуванням функцій управління дав змогу сформувати психологічну готовність менеджера через такі її структурні компоненти:

- інформаційно-адміністративний блок (забезпечує виконання функцій планування, контролю, аналізу, які реалізуються через навички hard-skills. Це той блок, що має в основі інтелектуальну складову діяльності з відповідним застосуванням найбільш вдалих для ситуації інтелектуальних інструментів. Це ті менеджери, що прораховують ризики, оцінюють стратегічні перспективи, яка відноситься до «топ-менеджерів» або є менеджерами складних інтелектуальних проектів);

- комунікативно-інтерактивний блок (необхідний для реалізації таких ситуативних завдань як досягнення високий та стабільних результатів діяльності в складі групи, що є ефектом синергії через доповнення учасниками професійної групи один одного. Ця функція є важливою для керівників низової ланки, на яких покладається безпосереднє виконання завдань діяльності;

- мотиваційно-перспективний блок (залучення в процес професійної діяльності достатньої сукупності мотивів не лише в підлеглих, а й в себе шляхом активізації мотивації, стимуляції власного розвитку та серед підлеглих в особистісно-професійних перспективах.

Описане є абстрактно-логічною теоретичною трьох факторною моделлю психологічної готовності менеджера до виконання управлінських функцій, яка сформована шляхом поєднання основних функцій з тими психологічними компетенціями, які виконують ключову роль в їх виконанні. До неї включено ще два елемента. Один частково є компонентом психологічного змісту, оскільки ним є досвід, що по-різному може себе виявити. Іншим є особливості посади, що ніби стоїть над виокремленими трьома, оскільки саме він визначає головні професійні завдання, а тому й

конкретні функції з управління, а тому й більш чи менш важливі компоненти психологічної готовності.

4. До експерименту було залучено 53 менеджера різного віку, що проживають в Хмельницькій області, з яких 20 чоловіків та 33 жінки. Учасники дослідження працюють у різних сферах діяльності. Серед них: менеджери в галузі освіти, державних організацій (сюди відносяться керівники різних рівнів), виробничої сфери (приватного підприємства, комерційної організації), а ще й системні адміністратори, менеджери тимчасово створеної професійної групи (відділу) для виконання тимчасових результатів чи досягнення визначеної мети в перспективі.

5. Обґрунтовану модель є можливим емпірично дослідити за допомогою наступних методик «Методика діагностики соціально-психологічної адаптації К Роджерса і Р. Даймонда», вивчення кар'єрних орієнтацій «Якоря кар'єри» (Е. Шейн, адаптація В. О. Чикер й В. Е. Винокурової). «Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса, «Методика діагностики міри готовності до ризику» Шуберта, «Аналіз своїх обмежень (Ви самі)» (К. Вудкок, Д. Френсіс), діагностика комунікативних та організаторських здібностей, методика вивчення мотивації професійної діяльності (К. Земфір в модифікації А. Реан), тест на загальні здібності до підприємництва. Даний діагностичний інструментарій дозволяє в цілому дослідити виділені основні структурні елементи в обґрунтованій моделі психологічної готовності менеджера.

РОЗДІЛ 3.

ЕКСПЕРИМЕНТ ЩОДО ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ДО ВИКОНАННЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

3.1. Оцінка основних компонентів моделі психологічної готовності менеджера до управління.

Емпіричне дослідження компонентів психологічної готовності менеджера до управління професійною групою повинно мати комплексний характер й передбачати діагностику низку необхідних якостей, знань, умінь та навичок.

Спочатку наведемо результати щодо соціально – психологічної адаптації та її компонентів, що можна вважати одним із найбільш важливих факторів психологічної готовності менеджера до управління. Показники цих характеристик у керівників, що прийняли участь в дослідженні виявили результати, що зосереджуються у межах норми і демонструють середній рівень їх розвитку (таблиця 3.1). З таблиці констатуємо те, що в основному менеджери є адаптованими до зовнішнього середовища, спроможні функціонувати в мінливих умовах та достатньо орієнтуватися у нестандартних та неоднозначних ситуаціях. Вони задовільно здатні усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, приймати їх. Менеджери характеризуються наявністю прагнення до саморозвитку та самовдосконалення, що суттєво додає впевненості та віри у власні сили. Крім цього, менеджери досить позитивно ставляться до соціально-професійного оточення, що містить задовільний рівень поваги та толерантності. Вони приймають оточуючих їх людей в якості особистості зі своїми специфічними потребами та бажаннями, вміють співпереживати та виявляти підтримку, звертати увагу на соціально – психологічний клімат, який функціонує в

підпорядкованій професійній групі та застосовують заходи щодо його покращення.

Таблиця 3.1

**Середнє та стандартне відхилення за показниками компонентів
соціально – психологічної адаптації**

Шкали	Середні значення	Стд. відхилення
Адаптація	63,8	10,23
Самосприйняття	77,5	11,32
Прийняття інших	62,3	12,03
Емоційний комфорт	61,4	14,98
Інтернальність	65,2	12,39
Прагнення до домінування	52,6	15,49
Відхід від проблем	14,0	5,09

Також, спостерігається наявність достатнього емоційного комфорту, вміння та готовності брати на себе відповідальність за своє життя, результати професійної діяльності і є вимогливими до себе. В дослідженні керівники виявили прагнення до домінування, бажання мати та реалізувати лідерські якості, всебічний управлінський потенціал. Проблеми та труднощі в цілому їх не лякають і це свідчить про задовільну психологічну готовність вирішувати ці питання, а не реагувати уникненням чи прокрастинацією.

Дослідження мотиваційних особливостей серед досліджуваної групи встановив те, що більшість менеджерів мають високий рівень мотивації досягнення успіху, переважає внутрішня та зовнішня позитивна мотивація, а ще середній рівень готовності до ризику. Учасники дослідження прагнуть отримати ті результати, що є очікуваними, при цьому докладають достатні зусилля та долають перешкоди. Вони можуть бути оцінені як достатньо готовими зіткнутися зі складними завданнями, невизначеними ситуаціями.

Найбільш домінантною кар'єрною орієнтацією (кар'єрним якорем) є стабільність роботи. Також проявилася схильність до менеджменту, автономності, служіння та інтеграції стилів життя. Це зображено у таблиці 3.2 та на рисунку 3.1.

Таблиця 3.2

Середнє та стандартне відхилення щодо кар'єрних якорів у менеджерів

Показники	Середні значення	Стд. відхилення
Професійна компетентність	5,1	2,04
Менеджмент	6	1,66
Автономність	6,5	1,43
Стабільність роботи	8,2	1,66
Стабільність проживання	5,7	2,66
Служіння	6,9	1,93
Виклик	5,4	1,67
Інтеграція стилів життя	6,9	1,15
Підприємництво	5,9	1,90

Це досить яскраво свідчить про наявність домінантного прагнення до стабільності в професійних процесах, регулярно-гарантованому заробітку та гарантіях наявності роботи на тривалий термін у значній часовій перспективі. Наявне бажання поєднати різні діяльності та сфери життя вказує на те, що для досліджуваних є важливим і робота, і сім'я, і дозвілля. Також, управлінці у своїй більшості бажають реалізувати себе саме в управлінні та відповідній сфері професійної діяльності через контроль процесів виробництва та зв'язки з клієнтами, адміністративно впливати на підпорядкований персонал. Окрім цього, виявлено значний показник щодо потреби в незалежності. Вони в значній мірі схильні до самостійного вирішення питань різного за специфікою та складністю спрямування, є схильними брати на себе за такі професійні дії адекватну відповідальність, створювати власні проекти, не

можуть бути залежними від інших людей, а самі бажають управляти хоча б собою, а за можливості і іншими людьми. Служіння виявляється в потребі усвідомлення, що є корисними для суспільства, можуть допомогти іншим людям й таким чином володіють просоціальними мотивами.



Рис. 3.1. Середні значення за методикою «Якоря кар'єри Е. Шейна»

Дослідження особистісних якостей та знань, навичок у менеджерів, які необхідні для ефективного виконання функцій управління встановлено, що їм бажано було б підвищити творчий підхід до справи, оскільки оригінальне вирішення питань, інновації, створення нових методів та прийомів, урізноманітнюють професійну діяльність, збільшують рівень задоволеності від неї, здатні сформувати більшу спрямованість на розвиток та прогрес. Натомість, менеджери виявили добрі навички та й здатність щодо визначення власних цілей, конкретизувати їх та виробити достатньо придатний до реалізації алгоритм досягнення успіху. Про ці результати свідчать показники, що викладено у таблиці 3.3 та на рисунку 3.2.

Таблиця 3.3

Середнє та стандартне відхилення вмінь та якостей менеджерів за методикою «Аналіз власних обмежень (Ви самі)»

Показники	Середні значення	Стд. відхилення
Вміння управляти собою	5,7	1,41
Чіткі цінності	4,9	1,71
Чіткі особисті цілі	5,9	1,82
Продовжений саморозвиток	5,2	2,46
Навички вирішення проблем	5,1	1,70
Творчий підхід	4,9	2,27
Вміння впливати	5,8	2,30
Розуміння управлінської діяльності	5	2,00
Здатність управляти	5,8	2,21
Вміння навчати	5,4	2,52
Вміння налагоджувати групову роботу	5,39	2,04

Продовжуючи аналіз отриманих результатів щодо навичок, вмінь, які потенційно важливі для реалізації функцій управління доцільно все ж зауважити те, що між найбільшими та найменшими показниками за шкалами даної методики різниця складає 0,9. Далі, фіксуємо те, що за всіма дослідженими вміннями та якостями є можливість далі розвиватися, оскільки до умовного максимального рівня ще досить далеко. Однак, управлінці все ж вважають свій рівень вмінь та якостей достатнім, що може свідчити про наявність ригідності як характеристики, що знижує здатність змінюватися. Це є потенційно небезпечним в тому разі якщо керівник не буде встигати за змінами в професійному середовищі й він буде все більше ставати неконкурентоздатним, а разом з ним й його «віддані» підлеглі.

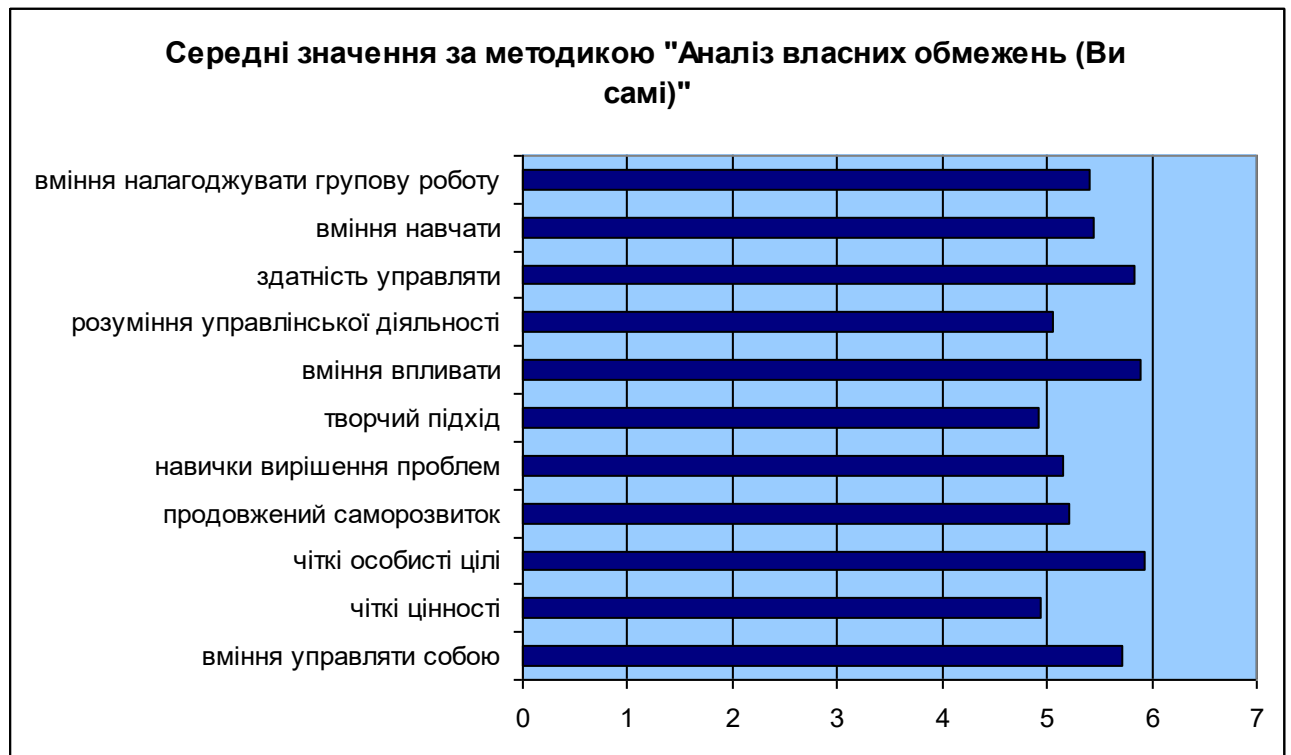


Рис. 3. 2. Середні значення показників за методикою «Аналіз власних обмежень (Ви самі)»

Щодо комунікативних здібностей встановлено, що досліджені менеджери характеризуються їх середнім рівнем. Частина досягла аж до рівня доброго володіння ораторським мистецтвом, здатності вдало виступати за трибуною та мають достатньо розширений словниковий запас. Управлінці достатньо вміють встановлювати контакти, невимушено себе почують та поводяться у незнайомій соціальній групі. Однак, для багатьох керівників характерним є низький рівень організаційних здібностей, що може виявитися в значних труднощах при виконанні функціональних обов'язків з організації робочих процесів, стимулюванні та якісному розподілі завдань серед підлеглих працівників. Це висвітлено на рисунку 2.4.

Крім цього, можемо з достатньою впевненістю казати те, що керівники-учасники дослідження виявили достатню цілеспрямованість та рішучість у їх професійній діяльності. Вони здатні впевнено йти до намічених цілей, достатньо дисципліновано відносяться до переважної більшості професійних завдань, які на них покладаються, виконують їх у визначені терміни та, в цілому, намагаються зробити все від них залежне для

того, щоб мати відповідні результати. Їх наполегливість часто виявляється у вимогах до підлеглих, що може бути як старт конфлікту.

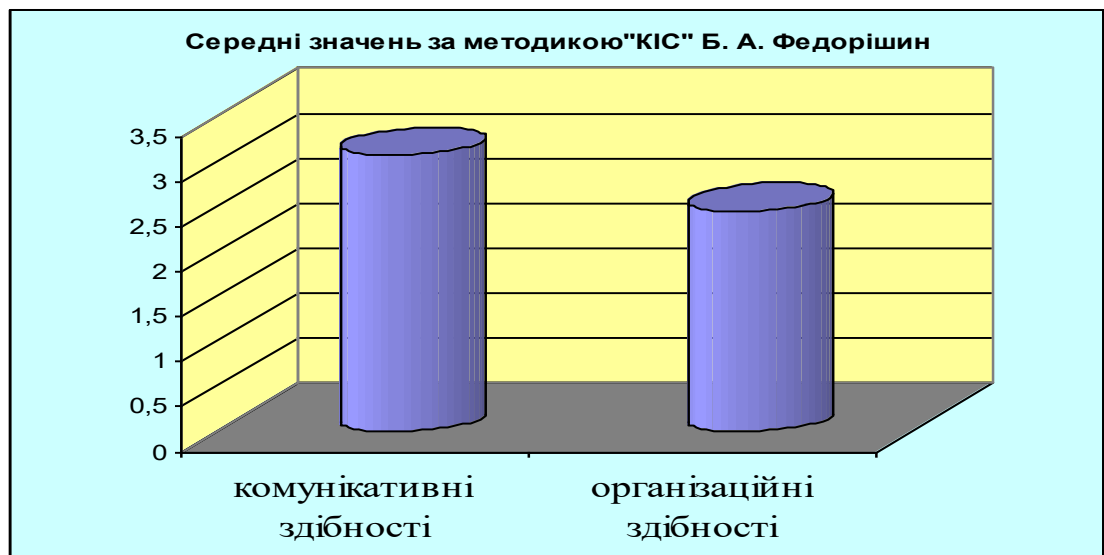


Рис. 2.4. Середні значення показників за методикою «КІС» Б. А. Федорішин

Таким чином, результати дослідження вказують на середні показники якостей та вмінь. Це дозволяє зробити висновки про те, що менеджери орієнтовані на успіх у професійній діяльності, мають достатньо сформоване бажання у повній мірі реалізувати власні управлінські здібності, посередньо вміють працювати з людьми, управляти людським фактором, бути лідером та наставником для своїх підлеглих. Проте, маємо низький рівень розвитку організаційних здібностей, що виявляється у виникненні труднощів при спробах менеджерів якісно організувати робочі процеси й таким чином залучати ефект синергії в процес досягнення високих та якісних результатів діяльності в складі професійних груп.

3.2. Обчислення результатів емпіричного дослідження методами математичної статистики (кореляційний та факторний аналізи).

В подальшому дослідженні використано кореляційний аналіз за критерієм Пірсона. Встановлено за методикою «Діагностика соціально-психологічної адаптації» Даймонда статистично значущий прямий зв'язок між шкалою «адаптація» та такими шкалами як «самоприйняття» $r = 0,785$ при $p < 0,05$; «прийняття інших» $r = 0,640$ при $p < 0,05$; «емоційний комфорт» $r = 0,792$ при $p < 0,05$; «інтернальність» $r = 0,871$ при $p < 0,05$. За адаптацією виявлено кореляції й щодо шкал за іншими методиками. Так, за методикою «Аналіз власних обмежень (Ви самі)» встановлено наступне: шкала «чіткі особисті цілі» $r = 0,510$ при $p < 0,05$; «вміння впливати на навколишніх» $r = 0,522$ при $p < 0,05$, «здатність управляти» $r = 0,514$ при $p < 0,05$. За методикою КІЗ наступне: «комунікативні здібності» $r = 0,579$ при $p < 0,05$; «організаційні здібності» $r = 0,623$ при $p < 0,05$. Виявлено обернену кореляцію між показником «адаптація» та показником «відхід від проблем»: $r = -0,610$ при $p < 0,05$. Результати зображені у таблицях 3.4, 3.5 та 3.6, що є витягами з кореляційної матриці.

Адаптація як соціально-психологічне явище реалізується у вміннях особистості пристосовуватися до навколишнього професійного середовища, ефективно працювати у нестійких, мінливих професійних умовах. Для такого менеджера є більш характерною стійкість до стресів та здатність швидко розуміти особливості соціально-професійного середовища, до якого він потрапив.

Також результатами кореляційного аналізу в даному дослідженні встановили те, що чим більше в менеджера виявляється пристосованість, тим краще він здатен зрозуміти та прийняти себе зі всіма сильними та слабкими сторонами. Окрім цього, такий керівник більш позитивно й толерантно ставиться до професійного оточення, здатен співпереживати та підтримувати. Такий начальник у більшій мірі бере на себе відповідальність за результати своєї діяльності й це сприяє вмінню аналізу власних вчинків та

попередження повторень помилок у майбутньому. Такий менеджер ставить перед собою цілі та більш впевнено їх досягає, долає перешкоди та труднощі, що виникають на цьому шляху. Крім цього, такий керівник характеризується наявністю вміння здійснювати вплив на інших, що може бути суттєвим додатком до ефективності в управлінській діяльності.

Таблиця 3.4

Кореляція між шкалами методики «Діагностика соціально-психологічної адаптації» Даймонда

		самоприйняття	Прийняття інших	Емоційний комфорт	інтернальність	Відхід від проблем	Чіткі особисті цілі	Вміння впливати	Здатність управляти	Комуні-кативні здібності	Організа-ційні здібності
Адаптація	r	0,785	0,640	0,792	0,871	- 0,61	0,510	0,522	0,514	0,579	0,623
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
самоприйняття	r	1	0,500	0,615	0,608	- 0,39	0,373	0,390	0,389	0,488	0,513
	p		,000	,000	,000	,018	,003	,002	,002	,000	,000
Прийняття інших	r	0,500	1	0,461	0,414	- 0,35	0,273	0,264	0,486	0,452	0,235
	p	,000		,000	,001	,005	,024	,028	,000	,000	,045
Емоційний комфорт	r	0,615	0,461	1	,669	- 0,56	0,391	0,305	0,485	0,497	0,629
	p	,000	,000		,000	,000	,002	,013	,000	,000	,000
інтернальність	r	0,608	0,414	0,669	1	- 0,58	0,475	0,520	0,451	0,410	0,602
	p	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000
Відхід від проблем	r	- 0,29	- 0,35	- 0,559	-0,577	1	- 0,186	- 0,27	- 0,16	-0,154	- 0,237
	p	,018	,005	,000	,000		,091	,027	,121	,135	,044
Чіткі особисті цілі	r	0,373	0,273	0,391	0,475	- 0,18	1	0,613	0,680	0,316	0,395
	p	,003	,024	,002	,000	,091		,000	,000	,011	,002
Здатність управляти	r	0,389	0,486	0,485	0,451	- 0,16	0,680	0,669	1	0,397	0,398
	p	,002	,000	,000	,000	,121	,000	,000		,002	,002
Організаційні здібності	r	0,513	0,235	0,629	0,602	- 0,23	0,395	0,275	0,398	0,640	1
	p	,000	,045	,000	,000	,044	,002	,023	,002	,000	

При продовженні опису результатів кореляційного аналізу зауважимо те, що спостерігається пряма кореляція між шкалою «прийняття себе» та «прийняття інших» $r = 0,500$ при $p < 0,05$; «емоційний комфорт» $r = 0,615$ при $p < 0,05$; «інтернальність» $r = 0,608$ при $p < 0,05$; «організаційні здібності» $r = 0,513$ при $p < 0,05$. При цьому, шкала «прийняття себе» визначається як позитивне сприйняття менеджером себе як особистості з сильними та слабкими сторонами, що є основою його адекватної самооцінки. Кореляції вказують на те, що такий менеджер здатен до розуміння та позитивного ставлення до інших людей, приймає їх внутрішній світ, принципи, світогляд, а також їх право на власну думку. Ці менеджери ставляться до свого підпорядкованого персоналу як до особистостей людей із своїми потребами та бажаннями. Вони часто звертають особливу увагу на формування позитивного соціально – психологічного клімату в межах професійної групи чи підпорядкованої організації. Він більше здатен прийняти на себе відповідальність за своє життя та результати професійної діяльності, а не покладає на підлеглих чи зовнішні обставини, що є виявом екстернального типу локусу контролю особистості. Все зазначене здатне сприяти емоційному задоволенню та переважанню позитивних емоційних станів, а це, в свою чергу, впливає на бажання працювати та досягати високих результатів. Крім цього, такий менеджер має більші організаційні здібності, що є важливим для вибірки даного дослідження.

«Інтернальність» має прямий зв'язок з шкалами «вміння впливати» («Аналіз власних обмежень (Ви самі)») $r = 0,520$ при $p < 0,05$; «організаційні здібності» (КІЗ): $r = 0,602$ при $p < 0,05$. Також, «емоційний комфорт» корелює з ефективністю $r = 0,574$ при $p < 0,05$ та обернено корелює з шкалою «відхід від проблем» («Діагностика соціально-психологічної адаптації (Ви самі)») $r = -0,577$ при $p < 0,05$.

Таблиця 3.5

Витяг з кореляційної матриці щодо методики «Аналіз власних обмежень (Ви самі)» К.Вудкок, Д. Френсіс.

		чіткі.особ.ці л	продовж.роз в	вмінн.вплив ат	розум.упр.ді ял	вмінн.навчат и	вмін.налаг.г рул.роб	стаж.роботи	ефективніст ь
Продовжений розвиток	r	0,491	1	0,451	0,493	0,632	0,562	0,429	0,398
	p	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,002
Вміння впливати	r	0,613	0,451	1	0,388	0,445	0,312	0,504	0,486
	p	,000	,000		,002	,000	,012	,000	,000
Розуміння управлінської діяльності	r	0,495	0,493	0,388	1	0,641	0,620	0,490	0,369
	p	,000	,000	,002		,000	,000	,000	,003
Вміння навчати	r	0,604	0,632	0,445	0,641	1	0,748	0,452	0,438
	p	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001
Вміння налагоджувати групову роботу	r	0,493	0,562	0,312	0,620	0,748	1	0,351	0,313
	p	,000	,000	,012	,000	,000		,005	,011

Вміння впливати на оточення передбачає наявність вміння викликати певні думки, емоційні стани та стимуляції поведінки в людини. Також, характерним у більшій мірі є те, що не виникає труднощів при організації певної роботи, оскільки відчуває лідерські якості та уміло користується ними. Це харизматична особистість, яка веде за собою своїх послідовників для досягнення мети. Виявляється, що такі менеджери здатні краще передбачати можливі виникнення труднощів та виявляють більшу готовність вирішувати проблемні питання. Для них більш характерним є емоційний комфорт, баланс емоційних переживань.

Виявлено за методикою «Якоря кар'єри» наявність прямого зв'язку між «інтеграцією стилів життя» та «стабільністю роботи» $r = 0,536$ при $p < 0,05$; «служіння» $r = 0,572$ при $p < 0,05$. Це може свідчити про те, що людина, яка орієнтована на інтеграцію стилів життя, прагне, насамперед, об'єднати різні

сфери свого життя та мати можливість в повній мірі приділяти час і роботі, і сім'ї, і дозвіллю. Коли ж цього не відбувається, така особистість більше відчуває дисгармонію та проблеми з цілісністю й це здатне визначати як її емоційний стан, так й ефективність діяльності. також, результати кореляційного аналізу вказують на те, що чим більше менеджер прагне до інтеграції стилів життя, тим більшим в нього є прагнення до стабільності роботи. Звісно, що це здатне гарантувати йому регулярний заробіток, тривалий контракт на працевлаштування.

Продовжуючи опис результатів кореляційного аналізу можемо констатувати прямий статистично значущий зв'язок між показником «вмінням управляти собою» («Аналіз власних обмежень (Ви самі)») та такими шкалами як «чіткі особисті цілі» $r = 0,525$ при $p < 0,05$. Крім цього, ця шкала корелює із стажем роботи: $r = 0,513$ при $p < 0,05$ та ефективністю $r = 0,511$ при $p < 0,05$. Тож вміння управляти собою характеризує таку особистість менеджера, яка вміє регулювати власний час, якісно використовує ресурси та наявні можливості, протистоїть стресу та уникає перенавантажень. Також, можемо зазначити те, що вміння керувати собою здатне досягатися через тривале самовиховання, дисциплінованість та відповідні бажання. За кореляційним аналізом це вміння є більш сильним, чим керівник має більший стаж професійної діяльності. Це є можливим пояснити через те, що в такому випадку менеджер має більше досвіду і вже зіштовхувався з різноманітними ситуаціями, в яких було найбільш важливим саме вміти виявляти ці вміння. Окрім зазначеного, такі менеджери більш керівники чітко здатні визначати те, які результати хотіли б мати та якими шляхами потрібно до цього рухатися.

Далі за кореляціями зазначено те, що «здатність управляти» («Аналіз власних обмежень (Ви самі)») прямо корелює з «чіткі особисті цілі» $r = 0,680$ при $p < 0,05$; «продовжений саморозвиток» $r = 0,560$ при $p < 0,05$; «вміння впливати» $r = 0,669$ при $p < 0,05$; «розуміння управлінської діяльності» $r = 0,608$ при $p < 0,05$; «вміння навчати» $r = 0,629$ при $p < 0,05$; «вміння

налагоджувати групову роботу» $r = 0,614$ при $p < 0,05$. Спостерігається наявність кореляцій між показником «організаційні здібності» (КОЗ) та показниками: «менеджмент» («Якоря кар'єри»): $r = 0,614$ при $p < 0,05$; «комунікативні здібності» (КОЗ): $r = 0,640$ при $p < 0,05$; «готовність до ризику» («Діагностика міри готовності до ризику»): $r = 0,585$ при $p < 0,05$.

Таблиця 3.6

Витяг з кореляційної матриці щодо КОЗ, вмінь, ризику та додаткових змінних дослідження.

		Вміння управляти собою	Чіткі особисті цілі	Вміння впливати	Комунікативн і здібності	Організаційні здібності	Готовність до ризик	Стаж роботи	ефективність
Вміння управляти собою	r	1	0,525	0,412	0,359	0,389	0,264	0,513	0,511
	p		,000	,001	,004	,002	,028	,000	,000
Чіткі особисті цілі	r	0,525	1	0,613	0,316	0,395	0,321	0,530	0,515
	p	,000		,000	,011	,002	,010	,000	,000
Комунікативні здібності	r	0,359	0,316	0,306	1	0,640	0,358	0,271	0,528
	p	,004	,011	,013		,000	,004	,025	,000
Організаційні здібності	r	0,389	0,395	0,275	0,640	1	0,585	0,298	0,611
	p	,002	,002	,023	,000		,000	,015	,000
Готовність до ризик	r	0,264	0,321	0,154	0,358	0,585	1	0,293	0,469
	p	,028	,010	,136	,004	,000		,017	,000
Стаж роботи	r	0,513	0,530	0,504	0,271	0,298	0,293	1	0,605
	p	,000	,000	,000	,025	,015	,017		,000
Ефективність	r	0,511	0,515	0,486	0,528	0,611	0,469	0,605	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Таким чином, вміння налагоджувати групову роботу виявляється у тому, що менеджер здатен зрозуміти всі або хоча б головні особливості групової діяльності, вміє об'єднувати підлеглих у колектив для досягнення спільної мети щодо професійної діяльності. Також, такий менеджер краще знає про існування різних ролей, які можуть приймати на себе підлеглі працівники у

процесі професійної діяльності в колективі та вмiє використовувати зазначене для створення продуктивної робочої атмосфери. Такий управлінець більше дбає про позитивний та сприятливий соціально – психологічний клімат у підпорядкованому професійному колективі та звертає особливу увагу на взаємовідносини. Важливо відзначити його більшi вміння навчати, оскільки в процесах управління можуть виникати ситуації, коли менеджеру потрібно бути наставником для своїх підлеглих працівників. Тому, збільшення розуміння головних особливостей управлінської діяльності здатне підвищувати здатність якісно та ефективно управляти. Це виявляється та реалізується у розумінні мети, завдань, принципів, закономірностей управлінської діяльності.

Далі зупинимося на тому, що орієнтація на управління трудовим колективом суттєво підкріплюється наявними організаційними та комунікативними здібностями. Такі менеджери внаслідок того, що мають достатній словниковий запас з більшою легкістю вливаються у нову для них групу, вмiють підтримати розмову, їм подобається спілкуватися та знайомитися з новими людьми. Для них не є складним організувати певний процес роботи, об'єднати людей для досягнення цілі, оскільки відчують у лідерські якості та умiло користуються ними. Чим більша орієнтація на менеджмент, тим більша готовність до ризику. Поняття «ризик» означає невизначеність результату діяльності для людини і можливість неприємних наслідків в разі неуспіху. Це є певною ймовірністю, яка вимагає врахування всіх «за» та «проти». Готовність до ризику передбачає здатність прийняти рішення чи діяти певним чином у ситуації, коли гарантія успіху є не стовідсотковою.

Отже, аналізуючи результати за допомогою кореляції Пірсона, можна відслідкувати чимало взаємозв'язків між показниками. Насамперед, варто відзначити, що найбільше зв'язків спостерігається у показників соціально-психологічної адаптації, зокрема адаптації, інтернальності, а також самосприйняття та розуміння себе.

Далі використано факторний аналіз емпіричних результатів дослідження психологічної готовності менеджерів. Факторний аналіз є методом багатомірної математичної статистики, що використовується для групування статистично пов'язаних ознак з метою виявлення існуючих, але прихованих від безпосереднього спостереження факторів. За допомогою факторного аналізу не просто встановлюється зв'язок між змінними, що перебувають у стані перетворень, а також визначається ступінь чи міра зв'язку. Також, виявляються основні фактори, які лежать в основі вказаних перетворень. Змістове навантаження факторів наведено у додатку А, що був проведений за методом виділення головних компонент.

За результатами факторного аналізу в даному дослідженні було виокремлено десять факторів. У таблиці 3.7 подано факторне навантаження виділених факторів, факторна вага яких перевищувала 1. Далі здійснено аналіз змістових компонентів-факторів з врахуванням показників ступеня зв'язку шкал (кожного елемента фактора) з самим новим фактором від найбільшого до менших. Таким чином, отримано нову інформацію, що характеризує результати дослідження. Так, аналіз отриманих результатів свідчить про те, що факторами можна вважати є типи менеджерів як комбіноване поєднання всіх потенційно можливих компонентів, що включено до психологічної готовності. Отже:

1. Фактор включає такі змінні емпіричного змісту: шкали соціально – психологічної адаптації (адаптація, позитивне самосприйняття та прийняття інших, емоційний комфорт, інтернальність, низький рівень відходу від проблем); чіткі цінності та особисті цілі; орієнтація на менеджмент, автономність, виклик, служіння, інтеграція стилів життя; навички вирішення проблем; творчий підхід; вміння управляти собою та групою; розуміння особливостей та тонкощів управлінської діяльності; комунікативні та організаторські здібності; мотивація досягнення успіху; готовність до ризику, цілеспрямованість. В такого менеджера спостерігаємо високий рівень

розвитку усіх компонентів психологічної готовності. Насамперед, для характерне прагнення працювати в якості управлінця, реалізовувати власний потенціал, а ще краще якщо буде його власна організація (компанія, бізнес), яку може творити за своїми принципами та світоглядом. Такий менеджер вміє працювати з підлеглими, здатен розуміти потреби, бажання та страхи своїх працівників, вміє встановлювати та підтримувати контакти зі спрямуванням їх у потрібне русло. Вміє організувати роботу, регулювати, планувати, контролювати процеси роботи. Крім цього, часто проявляється вміння вирішення проблем та подолання труднощів, що спрямовує його на досягнення успіху, мобілізуючи усі сили для цього. Такий начальник ставить перед собою чіткі цілі та цілеспрямовано їх досягає, любить свою роботу. Він аналізує прийняті рішення чи зроблені кроки, брати на себе відповідальність за результати, що відповідно реалізується у вимогливості до себе. Також, такий керівник є схильним виявляти творчість у своїй діяльності, приймати нестандартні рішення, створювати нові технології та прийоми роботи. Він є готовим працювати у мінливих умовах, оперативно реагувати у разі раптових змін чи забаганок у потребах клієнтів. Такий тип менеджера частіше властивий керівникам старшого віку, які мають досвід управлінської діяльності, але це не є достатньо визначальним та важливим критерієм через низький показник представлення у факторі (0,3). Такий тип психологічної готовності спостерігається у менеджерів, які є ефективними (0,57). Цей тип психологічної готовності менеджера можна назвати «Достатнім».

2. Фактор утворений такими шкалами та додатковими змінними: низьке прагнення до домінування; професійна компетентність, служіння, виклик; автономність, стабільність, інтеграція стилів життя; відхід від проблем; низький рівень творчості, а також розуміння основ управлінської діяльності, навичок організації роботи групи; низька готовність до ризику; домінування внутрішньої мотивації. Керівник, для якої є притаманною така сукупність характеристик властиве ще й прагнення виконувати діяльність, процес якої приносить задоволення, що зможе гарантувати стабільність.

Такий керівник хоче бути впевненим в змозі тривалий час виконувати та мати свою роботу, а робота буде приносити йому очікувані та бажані результати. В нього відсутнє бажання що-небудь змінювати, навіть якщо це може бути успішним, оскільки тоді порушується встановлений ритм життя. При виникненні труднощів такий менеджер береться за вирішення складних завдань для того, щоб зберегти власне робоче місце. Загалом, він не прагне управляти, брати відповідальність. Це частіше проявляється у жінок, для яких важливим є турбота про сім'ю, що забирає в неї багато часу та у людей старшого віку, які більш критично та з недовірою відносяться до різноманітних інновацій. Менеджери з такою сукупністю якостей можуть зіштовхуватися з проблемами, оскільки сучасне суспільство характеризується постійними темпами зміни та розвитку, вимагає творчого підходу. Такий тип може бути названо як «Виконавець». Він не є ефективним, оскільки виконує багато роботи, яку має розподіляти між підлеглими.

Таблиця 3.4.

Результати факторного аналізу

Компонента	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %
1	9,947	25,504	25,504
2	4,012	10,287	35,791
3	3,405	8,732	44,522
4	2,816	7,220	51,742
5	2,047	5,248	56,991
6	1,670	4,283	61,273
7	1,628	4,175	65,448
8	1,299	3,332	68,780
9	1,171	3,003	71,784
10	1,101	2,823	74,606

3. Фактор включає: дезадаптивність; неприйняття себе та інших людей; емоційний дискомфорт; екстернальність; відхід від проблем; орієнтація на

професійну компетентність та автономність; вміння управляти собою; чіткі цінності, навички вирішення проблем; розуміння управлінської діяльності; вміння навчати та налагоджувати роботу групи; продовжений саморозвиток; низькі організаційні здібності; зовнішня мотивація; низькі показники за цілеспрямованістю та рішучістю. Такий керівник вважає, що має необхідні знання та навички для ефективного управління професійною групою. Однак, він погано справляється з питаннями організації діяльності підлеглих, відчуває емоційне незадоволення результатами, а в труднощах звинувачує обставини та оточення. Він вважає, що успіх залежить не від нього, а тому часто не завершує важливі розпочаті справи та проекти, залишає їх на половині, не зважає на зміст діяльності. Різниця у бажаннях та діях робить такого керівника схильним до дезадаптації. Такі менеджери є неефективними, тик як не вміють досягати цілей та брати на себе відповідальність за кінцевий результат. Цей тип є «Соціофобним». Він дуже неефективний.

4. До цього фактору увійшли: неприйняття себе та оточення; професійна компетентність, менеджмент, підприємництво, виклик та інтеграція стилів; розмитість щодо цінностей; творчий підхід; низька цілеспрямованість, рішучість, вміння впливати; готовність до ризику; високі комунікативні та організаційні здібності. Такий менеджер більше бажає працювати у сфері, в якій колись створить власну справу, управляти процесами, які там виникають, боротися за першість на ринку, задовольняти всі інші сфери свого життя. Він є достатньо готовим діяти у невизначених ситуаціях, ефективно виробляти та приймати рішення, встановлювати контакти з професійним оточенням та організувати його діяльність. Але він вбачає у собі багато недоліків, як і в оточенні, що спричиняє брак сміливості та впевненості йти вперед до успіху та досягати поставлених цілей. Він є «Жертовним». І він є неефективним за діяльністю.

5. Фактор включає: позитивне сприйняття оточення; прагнення до домінування; служіння та інтеграція стилів життя; творчість в діяльності;

мотивація досягнення успіху; низька рішучість та цілеспрямованість; відсутність здібностей організаційного характеру, низька мотивація. Менеджер, якому властива така сукупність якостей та характеристик комфортно відчуває себе серед людей, розуміє їх, вміє співпереживати та допомагати. Але, він невмотивований до управлінської діяльності. Низький рівень організаторських здібностей створює труднощі, які інколи можуть похитнути бажання людини впевнено йти вперед та отримувати відповідні результати. Часто такому менеджеру замало досвіду, а бажання допомогти всім сприяє прийняттю необґрунтованих рішень. Він характеризує менеджера, що є «Популістом».

6. Включає: неприйняття інших та емоційний дискомфорт; орієнтація на інтеграцію стилів життя; ухиляється від змагань та відходить від вирішення нагальних проблем; вміє управляти собою; впливає на оточення; творчість в професійній діяльності майже відсутня; низькі налагодження групової роботи та вміння навчати. Такий менеджер вміє управляти собою, регулювати власний час, сумлінно виконує поставлені завдання, здійснює певний вплив. Але, в нього виникають проблеми при взаємодії з працівниками та необхідності роз'яснення їм завдань, оскільки йому важко їх зрозуміти і це викликає роздратування. Такий менеджер може бути ефективним лише за умови високої самоорганізації професійної групи. Це є типовий «Одинак».

7. Цей фактор включив в себе: позитивне сприйняття соціального оточення; відхід від вирішення проблем; стабільність; низькі творчість та навички вирішення проблем; високі комунікативні та організаторські здібності; зовнішня мотивація, нерішучість. Такий менеджер добре ладнає з соціальним оточенням, невимушено поводить у різних групах та вміє вести за собою. Але, при виникненні труднощів вона не намагається їх вирішити, а скоріше забути чи перекласти їх на іншого, внаслідок чого вона має недостатній досвід приймати рішення у проблемних ситуаціях. Існує такий тип управління, що в західній науці прийнято називати «Заміський клуб».

8. Фактор містить: відхід від проблем; менеджмент, підприємництво та різноманітність; чіткі цінності; комунікативні здібності; низький рівень навичок вирішення проблем; цілеспрямованість; відсутня готовність до ризику. Цей менеджер прагне займатися управлінською діяльністю, досягати цілей та результатів, керується принципами. Однак, не вміє справлятися з труднощами та вирішувати проблеми. Такий тип характеризує менеджера, що є «Панічним».

9. Цей фактор включає: погано сформоване вміння з самоуправління, розмитість цінностей; високі навички вирішення проблем та вміння впливати на навколишніх; продовжений саморозвиток; мотивація досягнення успіху; схильність до творчої діяльності. Це такий менеджер, що дуже бажає досягати великих результатів за будь-яких умов, обставин, при цьому долає перешкоди та труднощі. Однак, має низький рівень самоконтролю й це є імпульсивна людина, яка постійно змінює власні рішення. Він є «Імпульсивним» і це основна проблема в ефективності його діяльності.

10. Включає: прийняття себе; неприйняття інших; вміння управляти собою; хороші навички вирішення проблем; організаційні здібності; внутрішня мотивація. Менеджер з такими якостями та характеристиками отримує задоволення від процесів професійної діяльності, добре справляється з питаннями організації робочих процесів, управлінням ресурсами, уникає перенавантаження та ефективно вирішує проблеми. Але втрачає контакт з професійним оточенням, оскільки прагне, щоб його думка була єдино вірною, не прислухається до порад, у роботі керується авторитарним стилем управління. Він є «Егоїст» і це не дає бути ефективним менеджером.

Таким чином, факторний аналіз та інтерпретація його результатів дали типи психологічної готовності менеджерів до виконання функцій управління. Характеристика факторів демонструє саме ті типи менеджерів, що з життєвого досвіду періодично зустрічаються з невеликими варіаціями щодо змістового наповнення. Фактично, можна казати про те, що це є типологією

сучасних менеджерів нашого професійного середовища. Саме цікаво, що тільки два зі вказаних типів мають в результаті позитивну ефективність. Решта має суттєві недоліки щодо ефективності управління.

Найбільш ефективним є фактор №1, який отримав назву «Достатня» й мається на увазі готовність психологічного змісту.. Вже в самій його назві видно, що такий тип готовності майже неможливо зустріти. Тому вважаємо, що саме такі особистісні якості відображають найкращий рівень психологічної готовності керівника до управління.

Але дане дослідження не включало інших особливостей, що можуть характеризувати психологічну готовність менеджера з позиції врахування часу, яка може дати інші результати.

Висновок до 3 розділу.

За результатами проведеного дослідження можемо стверджувати те, що серед менеджерів домінуючими кар'єрними якорями є стабільність, менеджмент, підприємництво. Також, менеджери володіють високим рівнем комунікативних здібностей, однак низький щодо організаційних. Більшість з учасників дослідження досить добре розуміють особливості управлінської діяльності та мають навички, що здатні підвищити продуктивність та результативність управління професійною діяльністю підлеглими професійними групами. Крім цього, менеджерів можна вважати самодостатніми, незалежними особистостями, що все ж недооцінюють важливість професійної компетентності у роботі. Отримані результати сформували можливість для оцінки психологічної готовності менеджерів до виконання основних функцій управлінської діяльності через залучення математичних методів обробки статистичних даних та відповідно проведеному інтерпретацію таких результатів.

Кореляційний та факторний аналізи емпіричних даних дозволило визначити зв'язки між компонентами психологічної готовності та виокремити десять факторів. Статистично значущі кореляційні зв'язки при p

$\leq 0,05$ виявилися у показників «адаптація», «прийняття себе», «емоційний комфорт», «інтернальність», «відхід від проблем», «вміння управляти собою», «вміння налагоджувати групову роботу», «вміння впливати», «чіткі особисті цілі», «організаційні здібності», «комунікативні здібності», «готовність до ризику». Крім цього, важливо звертати увагу на те, що загалом значна більшість змінних перебувають у взаємозв'язках. А отримані фактори є типологією психологічної готовності менеджера до управлінської діяльності. Зазначені психотипи містять сукупність змістових психологічних характеристик та якостей, на основі яких було можливим визначити в сукупності не лише ключові характеристики, а й те, що негативно позначалося на психологічній готовності особистості до реалізації функцій управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження щодо психологічної готовності менеджерів до виконання управлінських завдань передбачало необхідність включення психологічних особливостей виду цієї діяльності. Сюди віднесено як найбільш базовими велике різноманіття за конкретними видами діяльності на різних рівнях менеджерської ієрархії, насиченість великою кількістю короткотривалих дій й це вимагає навичок структурування; творчості в переважній більшості ситуацій, що й є однією з основних характеристик даної діяльності; швидкість переключення від одних напрямків діяльності або хоча б конкретних дій до інших, а також велику кількість інших. Головними результатами даного психологічного дослідження можна визначити наступні висновки:

1. Поняттям «психологічна готовність до управління» вважаємо комплекс взаємопов'язаних та взаємозумовлених психологічних якостей, що формують передумови особистісного рівня в системі забезпечення ефективного за результатом та оптимального за процесом управління. До факторів психологічної готовності менеджера відноситься велика кількість психологічних якостей та характеристик, вмінь, навичок. Ефективність реалізації функцій управління залежить від вибору з можливих варіантів побудови системи менеджменту, розуміння особливостей механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій та методів роботи.

2. Щодо обґрунтування методологічного підґрунтя даного дослідження доцільно зазначити те, що наукові джерела з психологічної готовності до управління є недостатньо придатними для застосування на практиці. Це підтверджує проведений огляд публікацій практиків зі сфери HRM, які майже не використовують наукові джерела, а намагаються запроваджувати ідеї та їх систематизувати через аналіз власного досвіду. Цей розрив між науковою теорією та реальною практикою вказує на необхідність застосувати такий план дослідження, за якого буде можливим реалізувати спробу поєднати ці дві сфери інформації в найбільш зручному варіанті. Тому,

в даному дослідженні найбільш доцільним є застосування системного підходу з використанням методу моделювання.

3. Аналіз опублікованих наукових джерел у синтезі з публікаціями практиків у сфері HRM дав змогу сформулювати абстрактно-логічну модель психологічної готовності менеджера через такі її структурні компоненти як інформаційно-адміністративний блок (забезпечує виконання функцій планування, контролю, аналізу, які реалізуються через навички *hard-skills*); комунікативно-інтерактивний блок (необхідний для реалізації завдань з досягнення високий та стабільних результатів діяльності в складі групи); мотиваційно-перспективний блок (залучення мотивів не лише в підлеглих, а й в себе шляхом активізації мотивації, стимуляції власного розвитку та серед підлеглих в особистісно-професійних перспективах). До моделі включено ще два компоненти: досвід та особливості посади.

4. До експерименту було залучено 53 менеджера, що проживають в Хмельницькій області, з яких 20 чоловіків та 33 жінки. Учасники дослідження працюють у різних сферах діяльності. Серед них: менеджери в галузі освіти, державних організацій (сюди відносяться керівники різних рівнів), виробничій сфері (приватного підприємства, комерційної організації), а ще й системні адміністратори, менеджери тимчасово створеної професійної групи (відділу) для виконання тимчасових результатів чи досягнення визначеної мети в перспективі.

5. Обґрунтовану модель можливо емпірично дослідити за допомогою наступних методик «Діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса і Р. Даймонда», «Якоря кар'єри» (Е. Шейн, адаптація В. О. Чикер й В. Е. Винокурової), «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса, «Діагностика міри готовності до ризику» Шуберта, «Аналіз своїх обмежень (Ви самі)» (К. Вудкок, Д. Френсіс), діагностика комунікативних та організаторських здібностей, методика вивчення мотивації професійної діяльності (К. Земфір в модифікації А. Реан), тест на загальні здібності до підприємництва.

6. За результатами проведеного констатуючого експерименту встановлено те, що серед менеджерів домінують такі кар'єрні якорі як стабільність, менеджмент, підприємництво. Окрім цього, менеджери мають високий рівень комунікативних здібностей, однак низький щодо організаційних. Більшість з учасників дослідження досить добре розуміють особливості управлінської діяльності та мають навички. Також, менеджери є самодостатніми, незалежними особистостями, які все ж недооцінюють важливість професійної компетентності у роботі.

7. Кореляційний та факторний аналізи визначили особливості зв'язків між компонентами психологічної готовності та виокремити десять факторів. Так, встановлено, що загалом значна більшість змінних перебувають у взаємозв'язках. Це вказує на те, що для переважної більшості виокремлених компонентів психологічної готовності менеджерів до управління є такі, що перебувають в потужних взаємозв'язках, а є ті, що можна вважати незалежними. Отримані ж фактори є типологією психологічної готовності менеджерів до управлінської діяльності. Так, виявлені психотипи містять сукупність змістових психологічних характеристик та якостей, на основі яких можливо оцінити в сукупності не лише ключові компетенції, характеристики та якості, а й те особистісно-психологічне, що суттєво знижує психологічну готовність особистості до реалізації функцій управління.

Напрямами подальших досліджень може бути більш глибока та широка спроба апробувати розроблену модель психологічної готовності менеджерів до виконання управлінських функцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова С. Г. Психологические механизмы управления и о том, как их использовать. М.: Известия, 2003
2. Айхингер Р.Н., Ломбардо М. Руководство по развитию и коучингу. 4-е издание. М. : Литвек. 2017. 426 с.
3. Альтшуллер А. А. Практическая психология для менеджера: Феникс, Ростов на Дону, 2004.
4. Антонова Н. В. Психология управления. М.: «Попурри», 2010. 269 с.
5. Афонин Ю. А., Жабин А. П., Панкратов А. С. Социальный менеджмент. М.: МГУ, 2004. 320 с.
6. Бакирова Г. Х. Тренинг управления персоналом. СПб.: Речь, 2004. 400 с.
7. Баклицький І. О. Психологія праці: Підручник. Київ: «Знання», 2008. 655 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
9. Бандурка А. М., Бочарова С. А., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна - пресс», 1998. 464 с.
10. Бодров В. А. Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов. М.: ПЕРСЭ, 2001 511 с.
11. Бродовська В. Й., Грушевський В. О., Патрик І. П. Тлумачний російсько – український словник психологічних термінів: Словник. К.: ВД «Професіонал», 2007. 512 с.
12. Вересов Н. В. Психология управления. Учебное пособие. Москва – Воронеж, 2001. ст. 16 – 57.
13. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 398 с.

14. Возняк Л. С. Психологічні особливості професійної підготовки майбутніх спеціалістів до управлінської діяльності. Авторефер. дисер. на зд. н. с. канд. псих. наук, Київ, 2000. 18 с.
15. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
16. Галян О. І., Галян І.М. Експериментальна психологія: Альма-матір. 2012. 402 с.
17. Дмитренко – Карабин А. М. Мотиваційна готовність до професійної як психологічна проблема. Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. Івано-Франківськ: Плай, 2004. Вип. 9. Ч. 2.
18. Дороніна Н., Григоренко А. Психологія управління. Навчальний посібник. Х.: ХДЕУ, 2008. 548 с.
19. Дьяченко М. И., Кандыбович Л. А. Психологические проблемы готовности к деятельности. Минск, 1976. 176 с.
20. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития: Монография / О. В. Евтихов. Красноярск: СибЮИ МВД России, 2011. 288 с.
21. Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». 2-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.
22. Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности М.: «Питер» 2008. 432 с.
23. Кабаченко Т. С. Психология управления: Учебное пособие. М.: Педагогическое общество России, 2000. 384 с.
24. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344с.
25. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. Пособие. М.: Гардарики, 2005. 584с.
26. Киричук О. В., Яскевич Н. В. Особливості внутрішнього світу особистості керівника. Психологія праці та управління: Збірник наукових

праць 5 всеукраїнської науково-практичної конференції. Част. 2 К.: ПК ДСЗУ, 2018. 312 с.

27. Климов Е. А. Введение в психологию труда: Учебник для вузов. – М.: Культура и спорт, «Юнити», 1998. 350 с.

28. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М. : Эксмо. 2010. 160 с.

29. Кноринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов. М.: Норма, 2007. 544 с.

30. Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель. М.: Дело, 1993. 352 с.

31. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2006. 308 с.

32. Кузьмина С. В. Особенности психологической подготовки менеджеров спортивной специализации с позиции организационно – культурного подхода. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Социология. Психология. Философия. Выпуск 4'2008. с. 263 – 269. УДК 159.9

33. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник.. К.: ТОВ «УВПК «ЕкОб», 2000. 512 с.

34. Лукашевич М. П. Соціологія праці: Підручник. К.:Либідь, 2004. 440 с.

35. Мангутов И. С., Петров А. А. Менеджер организации. Учебное пособие. Санкт – Петербург. СПб, 2010. с. 14 – 17.

36. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П. В. Шеметова. М.: ИНФРА М. Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. 312 с.

37. Мельник А. П. Психологія управління: Курс лекцій. 2-ге вид., стереотип. К.: МАУП, 2002. 176 с.

38. Могилевкин Е. А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. Монография. СПб: Речь, 2007. 336 с.

39. Никандров В. В. Экспериментальная психология. Учебное пособие / Никандров В. В. СПб. : Речь, 2003. 480 с.
40. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего. – М. Смысл 2004. 608 с.
41. Овчарова Р. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. Курган: Курганский гос. ун-т, 2005. 122 с.
42. Озерський І. Діагностика психологічної готовності прокурорського працівника до управлінської діяльності. Вісник Академії управління МВС. Випуск №2 (14). 2010. С. 178 – 186.
43. Осіпова Ю. Психологічна готовність до управлінської діяльності в системі органів внутрішніх справ: діагностика, прогнозування, розвиток // Вісник Академії управління МВС. 2010. №3(15). УДК 351.74
44. Остапенко Р. И. Математические основы психологии. Учебно – методическое пособие. Воронеж.: ВГПУ, 2010. 76 с.
45. Островский Э. В. Психология управления. М.: ИНФРА. М, 2008. 249 с.
46. Перебийніс А. А. Індивідуально – психологічні властивості та якості успішного керівника.: Збірник наукових праць. Психологія праці та управління. К.: ІПКДСЗУ, 2018. с. 62 – 68.
47. Петрилъери Д. Наш менеджмент умирает, но это хорошо. Сетевое издание «Harvard Business Review Россия» URL: <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020>
48. Психология труда: Учеб. Пособие / Н. П. Лукашевич, И. В. Сингаевская, Е. И. Бондарчук. 2-е изд., доп. И перераб. К.: МАУП, 2004, 112 с.
49. Ревская Н. Е. Психология менеджмента. Конспект лекций. СПб.: Альфа, 2001. 240 с. (253)
50. Руденко С.В. Соціальний інтелект як чинник психологічної готовності керівника до управління закладами освіти. Збірник наукових праць інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПНУ. 2017. С.116 – 125.

51. Савельева В. С. Психология управления: Навчальний посібник.: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
52. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Психология управления: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1997. 512 с.
53. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: «Дашков и К», 2008. 556 с.
54. Сизикова Н. В. Осмысленность деятельности как компонент психологической готовности. «Психология и педагогика» 12, 2007. С. 167 – 168.
55. Сімко Р.Т. Поняття готовності до професійної діяльності на сучасному етапі розвитку психологічної науки // Проблеми сучасної психології. 2011. Випуск 13. С. 135 – 144.
56. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Учебник. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. 416 с.
57. Технології роботи організаційних психологів: Навчальний посібник / За наук. ред. Л. М. Карамушки. К.: Фірма «Інкос», 2005. 366 с.
58. Толочек В. А. Современная психология труда М.: МНЭПУ, 2001. 344с.
59. Тополенко О.О. Психологічна готовність керівників до прийняття управлінських рішень (теоретична модель). Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. Випуск 3'2007. С. 48 – 56.
60. Травин В. В., Магура М. Й., Курбатова М. Б. Мотивационный менеджмент: Модуль 3: Учеб. практич. Пособие. 2-ге изд., испр. М.: Дело, 2005. 96 с.
61. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под. ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
62. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия/ Под. ред. М. Пула, М. Уоррена. СПб.: Питер, 2002. 1198 с.
63. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003. 640 с.

64. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. К. : Академвидав. 2006. 492 с.
65. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. 608 с.
66. Штепа О. С. Особистісна зрілість: Модель. Опитувальник. Тренінг. Монографія. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 210 с.
67. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: науч.-практич. пособ. К.: МАУП, 1999. 400 с.
68. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом: Учеб. – метод. Пособие. – К.: МАУП, 2002. 832 с.
69. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: Учеб. метод. пособ. 2-ге изд., стереотип. К.: МАУП, 2003. 280 с.
70. Янкевич С. М. Теоретичний аналіз психологічної готовності до професійної діяльності. Проблеми загальної та педагогічної психології, т. 14, ч. 2. Збірник наукових праць інституту психології імені Г. С. Костюка НАПНУ. С. 417 – 426.
71. Dessler, G. Human Resource management: Pearson Education Sixth edition, Delhi, 1997, p. 252.
72. Harvard Business Review (Россия). ООО Бизнес Инсайт Медиа. URL.: <https://hbr-russia.ru/>
73. HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL.: <https://hrliga.com/>
74. Fried Eiko I. Theories and Models: What They Are, What They Are for, and What They Are About / Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory. Volume 31, 2020 - Issue 4. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1047840X.2020.1854011>

ДОДАТКИ

Додаток А

	Компонента					
	1	2	3	4	5	6
Адаптація	,804		-,516			
здатн.управл	,764		,220	-,278		
інтернальність	,753		-,408			
чіткі.особ.ціл	,741					
організ.здібн	,687		-,254	,327	,236	
вмінн.впливат	,673			-,274		,306
емоц.комфор	,664		-,503		,210	-,209
стаж.роботи	,653		,290		-,222	
вмінн.навчати	,639		,472			
самосприйн	,631		-,467	-,200		
навич.виріш.про	,624		,227			
розум.упр.діял	,614	-,224	,409			
вмін.упр.соб	,614		,304			,285
продовж.розв	,608		,438			
комунік.здібн	,600		-,343	,300		,269
вмін.налаг.груп.роб	,536	-,253	,486			-,259
мотив.досяг.успіх	,526				-,244	
автономність	,519	,227	,215			
менеджмент	,517			,495	,311	
прийн.інших	,491		-,301	-,261	-,308	
внутріш.мотивац	,482	,325	-,233		,290	
творчий.підхід	,453	-,346		,307		-,278
прагн.домін	,446	-,310			-,252	,435
готов.до.ризик	,424	-,414		,413		
чіткі.цінності	,400		,366	-,212		
інтегр.стил.ж	,206	,743		,278	-,271	,245
стабіл.роботи		,693				
служіння	,423	,587			-,290	-,291
стабіл.прожв		,563			,249	,265
проф.компет		,545	,293	,394		-,330
зовн.негат.мотив		,514			,498	-,292
схил.до.твор.підпр		-,416		,332	-,273	
стать		,386	-,353	-,337	-,268	
відхід.пробл	-,359	,315	,480			,420
цілесп.рішуч	,302		-,386	-,299	,255	
підприємниц	,298			,697		
виклик	,320	,356		,603		-,207
зовн.позит.мот	,214	,374		-,259	,572	,230
вік	,307	,439	,333		-,513	

Метод выделения: Анализ методом главных компонент.

	Компонента					
	1	2	3	4	5	6
Адаптація	,804		-,516			
здатн.управл	,764		,220	-,278		
інтернальніст	,753		-,408			
чіткі.особ.ціл	,741					
організ.здібн	,687		-,254	,327	,236	
вмінн.впливат	,673			-,274		,306
емоц.комфор	,664		-,503		,210	-,209
стаж.роботи	,653		,290		-,222	
вмінн.навчати	,639		,472			
самосприйн	,631		-,467	-,200		
навич.виріш.про	,624		,227			
розум.упр.діял	,614	-,224	,409			
вмін.упр.соб	,614		,304			,285
продовж.розв	,608		,438			
комунік.здібн	,600		-,343	,300		,269
вмін.налаг.груп.роб	,536	-,253	,486			-,259
мотив.досяг.успіх	,526				-,244	
автономність	,519	,227	,215			
менеджмент	,517			,495	,311	
прийн.інших	,491		-,301	-,261	-,308	
внутріш.мотивац	,482	,325	-,233		,290	
творчий.підхід	,453	-,346		,307		-,278
прагн.домін	,446	-,310			-,252	,435
готов.до.ризик	,424	-,414		,413		
чіткі.цінності	,400		,366	-,212		
інтегр.стил.ж	,206	,743		,278	-,271	,245
стабіл.роботи		,693				
служіння	,423	,587			-,290	-,291
стабіл.прожв		,563			,249	,265
проф.компет		,545	,293	,394		-,330
зовн.негат.мотив		,514			,498	-,292
схил.до.твор.підпр		-,416		,332	-,273	
стать		,386	-,353	-,337	-,268	
відхід.пробл	-,359	,315	,480			,420
цілесп.рішуч	,302		-,386	-,299	,255	
підприємниц	,298			,697		
виклик	,320	,356		,603		-,207
зовн.позит.мот	,214	,374		-,259	,572	,230
вік	,307	,439	,333		-,513	

Метод выделения: Анализ методом главных компонент.

а. Извлеченных компонент: 6

Додаток Б

**Методика
діагностики соціально-психологічної адаптації**

К. Роджерса і Р. Даймонда.

Інструкція: прочитайте твердження тесту та оцініть на скільки воно відповідає вашим звичкам та способу життя, тобто якою мірою це твердження про вас. Для того, щоб визначити вашу відповідь в бланку, виберіть відповідний, на вашу думку, один із семи варіантів оцінок, пронумерованих цифрами від «0» до «6»:

- «0» - це взагалі до мене не відноситься;
- «1» - це на мене не схоже;
- «2» - сумніваюся, що це можна віднести до мене;
- «3» - не наважуюся віднести це до себе;
- «4» - це схоже на мене, але не впевнений;
- «5» - це схоже на мене;
- «6» - це точно про мене.

Бланк

1.	Відчуває незручність, коли вступає з ким небудь в розмову.	0	1	2	3	4	5	6
2.	Немає бажання розкриватися перед іншими.	0	1	2	3	4	5	6
3.	У всьому любить змагання, боротьбу.	0	1	2	3	4	5	6
4.	Ставить перед собою високі вимоги.	0	1	2	3	4	5	6
5.	Часту критикує себе за зроблене.	0	1	2	3	4	5	6
6.	Часто почуває себе приниженим.	0	1	2	3	4	5	6
7.	Сумнівається, що може подобатися кому небудь протилежної статі.	0	1	2	3	4	5	6
8.	Свої обіцянки завжди виконує.	0	1	2	3	4	5	6
9.	Теплі, хороші відносини з оточуючими.	0	1	2	3	4	5	6
10.	Стримана, замкнута людина; тримається від всіх трохи встороні.	0	1	2	3	4	5	6
11.	В своїх невдачах звинувачує інших.	0	1	2	3	4	5	6
12.	Людина відповідальна; на неї можна покластися.	0	1	2	3	4	5	6
13.	Відчуває, що не в силах що-небудь змінити, всі зусилля даремні.	0	1	2	3	4	5	6
14.	На більшість речей дивиться очима однолітків.	0	1	2	3	4	5	6
15.	Приймає в цілому ті правила та вимоги, які потрібно зробити.	0	1	2	3	4	5	6
16.	Не хватає власних переконань і правил.	0	1	2	3	4	5	6
17.	Любить мріяти – деколи прямо посеред білого дня. Тяжко повертається від мрії до реальності.	0	1	2	3	4	5	6
18.	Завжди готовий до захисту і навіть напвду: «застрягає» на переживаннях, обід, в думці перебирає способи помсти.	0	1	2	3	4	5	6

19.	Вміє управляти собою і власними вчинками, заставляти себе, дозволяти собі; самоконтроль для нього - не проблема.	0	1	2	3	4	5	6
20.	Часто псується настрої: знаходить хандра.	0	1	2	3	4	5	6
21.	Все, що стосується інших, не хвилює: сконцентрований на собі; зайнятий собою.	0	1	2	3	4	5	6
22.	Люди, як правило, йому подобаються.	0	1	2	3	4	5	6
23.	Не стидається власних почуттів, відкрито їх виражає.	0	1	2	3	4	5	6
24.	Серед великої кількості людей буває трохи самотньо.	0	1	2	3	4	5	6
25.	Зараз дуже не по собі. Хочеться все кинути, куданебудь сховатися.	0	1	2	3	4	5	6
26.	З оточуючими зазвичай ладнає.	0	1	2	3	4	5	6
27.	Найважче боротися з самим собою.	0	1	2	3	4	5	6
28.	Насторожує незаслужене доброзичливе відношення оточуючих.	0	1	2	3	4	5	6
29.	В душі – оптиміст, вірить в краще.	0	1	2	3	4	5	6
30.	Людина не підатлива, вперта; таких називають важкими.	0	1	2	3	4	5	6
31.	До людей критичний і судить їх, якщо вважає, що воно цього заслуговують.	0	1	2	3	4	5	6
32.	Зазвичай почуває себе не тим, що веде, а тим, кого ведуть: йому не завжди вдається мислити і діяти самостійно.	0	1	2	3	4	5	6
33.	Більшість із тих, хто його знає добре до нього відноситься, любить його.	0	1	2	3	4	5	6
34.	Іноді бувають такі думки, з якими ні з ким не хотілося б ділитися.	0	1	2	3	4	5	6
35.	Людина з привабливою зовнішністю.	0	1	2	3	4	5	6
36.	Почуває себе безпорадним, потребує когось, хто був би поруч.	0	1	2	3	4	5	6
37.	Прийнявши рішення, виконує його.	0	1	2	3	4	5	6
38.	Приймає, здавалося б, самостійні рішення, але не може звільнитися від впливу інших людей.	0	1	2	3	4	5	6
39.	Відчуває провину навіть коли звинувачувати себе начебто ні в чому.	0	1	2	3	4	5	6
40.	Відчуває неприязнь до того, що його оточує.	0	1	2	3	4	5	6
41.	Всім задоволений.	0	1	2	3	4	5	6
42.	«Выбит из колеи»: не може зібратися, взяти себе в руки, організувати себе.	0	1	2	3	4	5	6
43.	Відчуває в'ялість, все, що раніше хвилювало, стало раптом байдужим.	0	1	2	3	4	5	6
44.	Врівноважений, спокійний.	0	1	2	3	4	5	6
45.	Розізлившись, не рідко виходить з рівноваги.	0	1	2	3	4	5	6
46.	Часто почуває себе ображеним.	0	1	2	3	4	5	6

47.	Людина імпульсивна, нетерпелива, гаряча, не вистачає стриманості.	0	1	2	3	4	5	6
48.	Буває, що пліткує.	0	1	2	3	4	5	6
49.	Не дуже довіряє власним почуттям, вони інколи підводять його.	0	1	2	3	4	5	6
50.	Доволі важко бути самим собою.	0	1	2	3	4	5	6
51.	На першому місці розум, а не почуття: перш чим щось зробити, подумає.	0	1	2	3	4	5	6
52.	Те, що з ним відбувається трактує на свій розсуд.	0	1	2	3	4	5	6
53.	Схильний придумувати лишнього. Словом «не від світу цього».	0	1	2	3	4	5	6
54.	Старається не думати про свої проблеми.	0	1	2	3	4	5	6
55.	Вважає себе цікавою людиною – привабливою як особистість, помітним.	0	1	2	3	4	5	6
56.	Людина стидлива.	0	1	2	3	4	5	6
57.	Обов'язково потрібно нагадувати, підштовхувати, щоб довів справу до кінця.	0	1	2	3	4	5	6
58.	В душі відчуває перевагу над іншими.	0	1	2	3	4	5	6
59.	Немає нічого, в чому б виразив себе, проявив свою індивідуальність, своє Я.	0	1	2	3	4	5	6
60.	Боїться того, що подумають про нього інші.	0	1	2	3	4	5	6
61.	Чистолюбивий, небайдужий до успіху, похвали: втому, що для нього суттєво, старається бути серед кращих.	0	1	2	3	4	5	6
62.	Людина, у якої в даний момент багато заслуговує презирства.	0	1	2	3	4	5	6
63.	Людина активна, енергійна, ініціативна.	0	1	2	3	4	5	6
64.	Пасує перед труднощами і ситуаціями, які грозять ускладненнями.	0	1	2	3	4	5	6
65.	Себе просто недостатньо цінує.	0	1	2	3	4	5	6
66.	По натурі вожак і вміє впливати інших.	0	1	2	3	4	5	6
67.	Відноситься до себе в цілому добре.	0	1	2	3	4	5	6
68.	Людина настирлива, цілеспрямована, їй завжди важливо відстояти своє.	0	1	2	3	4	5	6
69.	Не любить, коли з кимось псуються відносини, особливо – якщо суперечності можуть стати явними.	0	1	2	3	4	5	6
70.	Довго не може прийняти рішення, а потім сумнівається в його правильності.	0	1	2	3	4	5	6
71.	Розгублений, все змішалось в нього.	0	1	2	3	4	5	6
72.	Задоволений собою.	0	1	2	3	4	5	6
73.	Невезучий.	0	1	2	3	4	5	6
74.	Людина приємна.	0	1	2	3	4	5	6
75.	Лицем може не дуже красень, але може подобатися як людина, як особистість.	0	1	2	3	4	5	6

76.	Презирає особистостей протилежної статі, не зв'язується з ними.	0	1	2	3	4	5	6
77.	Коли потрібно щось зробити, охоплює страх: а раптом не справлюся, раптом не вийде.	0	1	2	3	4	5	6
78.	Легко, спокійно на душі, немає нічого, що сильно б тривожило.	0	1	2	3	4	5	6
79.	Вміє наполегливо працювати.	0	1	2	3	4	5	6
80.	Відчуває, що росте, дорослішає: міняється сам і змінює відношення до оточуючого світу.	0	1	2	3	4	5	6
81.	Трапляється, що говорить про те, в чому взагалі не розбирається.	0	1	2	3	4	5	6
82.	Завжди говорить лише правду.	0	1	2	3	4	5	6
83.	Стривожений, схвильований, напружений.	0	1	2	3	4	5	6
84.	Щоб заставити хоть щось зробити, потрібно як слід настояти і тоді він поступиться.	0	1	2	3	4	5	6
85.	Відчуває невпевненість в собі.	0	1	2	3	4	5	6
86.	Обставини часто заставляють захищати себе, оправдовуватися і обгрунтовувати свої вчинки.	0	1	2	3	4	5	6
87.	Людина поступлива, м'ягка у відношеннях з іншими.	0	1	2	3	4	5	6
88.	Людина толкова, любить роздумувати.	0	1	2	3	4	5	6
89.	Деколи любить похвалитися.	0	1	2	3	4	5	6
90.	Приймає рішення і тут же їх змінює; презирає себе за відсутність сили волі, а зробити з собою нічого не може.	0	1	2	3	4	5	6
91.	Старається покластися на власні сили, не розраховує на чию-небудь допомогу.	0	1	2	3	4	5	6
92.	Ніколи не запізнюється.	0	1	2	3	4	5	6
93.	Відчуває почуття скованості, внутрішньої несвободи.	0	1	2	3	4	5	6
94.	Виділяється серед інших.	0	1	2	3	4	5	6
95.	Не дуже надійна людина, не у всьому можна покластися.	0	1	2	3	4	5	6
96.	В собі все ясно, себе добре розуміє.	0	1	2	3	4	5	6
97.	Комунікабельна, відкрита людина.	0	1	2	3	4	5	6
98.	Сили і здібності відповідають тим завданням, які необхвдно вирішити; зі всім може справитися.	0	1	2	3	4	5	6
99.	Себе не цінить, ніхто його всерйоз не спиймає; в кращому випадку його просто терплять.	0	1	2	3	4	5	6
100.	Хвилюється, що люди протилежної статі надто турбують думки.	0	1	2	3	4	5	6
101.	Всі свої звички вважає хорошими.	0	1	2	3	4	5	6

Додаток В

**Вивчення кар'єрних орієнтацій («Якоря кар'єри») (Е. Шейн, адаптація
В. О. Чикер й В, Е. Винокурової)**

Інструкція для учасників дослідження: Відповідаючи на запитання, закресліть одну з цифр у бланку справа залежно від того наскільки важливим або узгодженим з вашими поглядами є кожне з наступних суджень. Де «1» - абсолютно неважливо, а «10» - дуже важливо. Відповідно, усі інші числа варіюють по шкалі від неважливого до важливого.

Наскільки важливим є для Вас кожен з наступних тверджень?

№	Твердження	Абсолютно неважливо										Виключно важливо									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової чи технічної сфери	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Здійснювати спостереження і контроль за людьми на всіх рівнях	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Мати можливість робити все по-своєму і не бути обмеженим правилами будь-якої організації	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом і соціальною захищеністю	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Застосовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Працювати над проблемами, які видаються майже не вирішеними	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно врівноважували один одного	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Створити і побудувати щось, що буде повністю моїм винаходом або ідеєю	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Продовжити роботу за своєю спеціальністю, аніж отримати більш високу посаду, що не пов'язана з моєю спеціальністю	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Бути першим керівником в організації	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Мати роботу, що не пов'язана з режимом або іншими організаційними обмеженнями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий період часу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Застосувати свої вміння та здібності на те, щоб зробити світ кращим	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Змагатися з іншими і перемагати	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Будувати кар'єру, яка дозволить не зраджувати своєму способу життя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Створити нове комерційне підприємство	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Присвятити все життя обраній професії	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Сприйняти високу керівну посаду	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Мати роботу, яка дає максимум свободи й автономності у виборі занять, часу виконання тощо	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати у зв'язку з підвищенням	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Мати можливість використовувати свої вміння для служіння важливій меті	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<i>Наскільки Ви згодні з колим із наступних тверджень ?</i>											
№	Твердження	Абсолютно неважливо					Виключно важливо				
22	Єдина справжня мета моєї кар'єри — знаходити та вирішувати складні проблеми, незалежно від того, у якій галузі вони виникли	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Я завжди прагну приділяти увагу моїй сім'ї і моїй кар'єрі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Я завжди знаходжусь у пошуку ідей, які дають мені можливість почати й будувати власну справу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Я погоджусь на керівну посаду тільки у тому випадку, якщо вона знаходиться у сфері моєї професійної компетенції	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Я хотів би досягти такого статусу в організації, який би дав можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їх діяльність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	У моїй професійній діяльності я більш за все турбувався про свою свободу та автономність	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28	Для мене важливіше мешкати там, де й раніше, ніж отримати нове призначення чи нову роботу в іншій місцевості	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29	Я завжди шукав роботу, на якій би міг приносити користь людям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30	Змагання та вигреш — це найбільш цікаві та хвилюючі сторони моєї кар'єри	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31	Кар'єра має сенс лише в тому випадку, якщо вона дозволяє вести той спосіб життя, який мені подобається	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Підприємництво складає центральну частину моєї кар'єри	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33	Я певно, залишив би організацію, ніж став займатися роботою, що не пов'язана з моєю професією	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	Я буду вважати, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35	Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація або світ бізнесу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36	Я надав би перевагу організації, що забезпечує тривалий контракт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37	Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої і корисної мети	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38	Я почуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно включений в ситуацію вирішення складних проблем або змагань	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39	Обрати та підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіхів у кар'єрі	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40	Я завжди хотів заснуватися власний бізнес	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41	Я надаю перевагу роботі, що не пов'язана з відрядженнями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Додаток Г

Тест на загальні здібності до підприємництва (GET TEST)

Інструкція досліджуваному: «Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо ви погоджуєтесь з твердженням, то в бланку відповідей у клітинці обведіть «А», розміщену під порядковим номером твердження, відповідь на яке ви даєте. Відповідно, якщо ви не погоджуєтесь з твердженням, підкресліть у цій самій клітинці літеру «В». У тексті не існує правильних чи неправильних відповідей. Свою думку висловлюйте вільно і відверто і отримаєте достовірні дані про свої психологічні особливості. Краще давати таку відповідь, яка першою садає на думку.

Опитувальник

1. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
2. Коли визначаю для себе мету, я обираю переважно складні цілі.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Ти або щось умієш, або не вмієш, зусилля тут є мають жодного значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я б зіграв у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше вдаються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумають інші.
13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо доведеться долати труднощі.
15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.
16. Якщо я планую, завжди виконую намічений план.
17. Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті.
18. Я би пішов на ризик, якщо шанси б на успіх були 50:50.
19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
20. Якщо б у мене виникла добра ідея, як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.
21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість комусь керувати процесом.
22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.
23. Я не люблю здогадуватися.
24. Важливішим є добра виконана робота, ніж стосунки з людьми.
25. Я отримаю від життя все те, чого хочу, якщо буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
26. Люди вважають, що я ставлю забагато питань.
27. Якщо є можливість поразки, я не ризикуватиму.
28. Мене роздратовує, коли люди запізнюються.
29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати всі факти, незалежно від того, скільки часу знадобиться для цього.
30. Коли я виконую завдання, рідко звертаюся по допомогу.
31. Неможливо досягти успіху, якщо ви не перебуваєте у потрібному місці в потрібний час.
32. Мені до вподоби виконання різноманітної праці, ніж дуже добре виконувати одну роботу.
33. Я ліпше працював би з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре управляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є гарним професіоналом.
34. Успіх – це результат важкої праці, він не обов'язково пов'язаний з везінням.

35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.
36. Перш ніж прийняти важливе рішення, я дуже швидко зважую всі «за» і «проти», не зволікаючи з часом на роздуми.
37. Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.
38. Я краще використаю можливість, яка зможе поліпшити ситуацію, ніж робити те, що мені буде одночасно подобатися.
39. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію відповідно до інструкцій.
40. Для мене досягнути те, що я хочу, мало пов'язане з везінням.
41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
42. Коли я маю справу зі складними завданнями, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.
43. Я переконаний у тому, що все те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.
44. Я зможу впоратися з багатьма справами одночасно.
45. Мені ажко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.
46. Я рано встаю, пізно лягаю та не їм через те, щоб виконати певну роботу.
47. Те, до чого ми звикли, є набагато кращим, ніж щось невідоме.
48. Більшість людей вважає, що я впертий.
49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.
50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю яку з них обрати.
51. Мені легко розслабитися під час відпустки.
52. Я отримую від життя все те, що я хочу, бо наполегливо працюю над тим.
53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.
54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

1	10	19	28	37	46
A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B
2	11	20	29	38	47
A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B
3	12	21	30	39	48
A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B
4	13	22	31	40	49
A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B
5	14	23	32	41	50
A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B
6	15	24	33	42	51
A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B
7	16	25	34	43	52
A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B
8	17	26	35	44	53
A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B
9	18	27	36	45	54
A	A	A	A	A	A
B	B	B	B	B	B

Додаток Д

Оцінка комунікативних і організаторських схильностей (КОЗ) Б. А. Федорішин

Інструкція: Вам потрібно відповісти на всі запропоновані питання (40). Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання і відповідайте так: якщо ваша відповідь на питання позитивна (ви згодні), то у відповідній клітинці листа відповідей поставте плюс, якщо ж ваша відповідь негативна (ви не згодні) – поставте мінус. Стежте, щоб номер питання і номер клітинки, куди ви запишете свою відповідь, збігалися. Майте на увазі, що питання носять загальний характер і не можуть містити всіх необхідних подробиць. Тому уявіть собі типові ситуації і не замислюйтесь над деталями. Не слід витратити багато часу на обдумування, відповідайте швидко. При відповіді на будь-яке з цих питань звертайте увагу на його перші слова.

Опитувальник КІС

№	Питання	Відповідь
1	Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?	
2	Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до ухвалення ними вашої думки	
3	Чи довго вас турбує відчуття образи, заподіяне вам кимось з ваших товаришів?	
4	Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що створилася?	
5	Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?	
6	Чи подобається вам займатися суспільною роботою?	
7	Чи Вірно, що вам приємно і простіше проводити час з книгами або за якими-небудь іншими заняттями, чим з людьми?	
8	Якщо виникли які-небудь перешкоди в здійсненні ваших намірів, то чи легко ви відступаєте від них?	
9	Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за вас за віком?	
10	Чи любите ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різні ігри і розваги?	
11	Чи важко ви включаєтесь в нову для вас компанію?	
12	Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?	
13	Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?	
14	Чи прагнете ви добиватися, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?	
15	Чи важко ви освоюєтесь в новому колективі?	
16	Чи Вірно, що у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обов'язків, зобов'язань?	
17	Чи прагнете ви при слушній нагоді познайомитися і поговорити з	

	новою людиною?	
18	Чи часто у вирішенні важливих справ ви переймаєте ініціативу на себе?	
19	Чи дратують вас навколишні люди і чи хочеться вам побути одному?	
20	Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтесь в незнайомій для вас обстановці?	
21	Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?	
22	Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити почату справу?	
23	Чи переживаєте ви почуття утруднення, незручності або утруднення, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?	
24	Чи правда, що ви стомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?	
25	Чи любите ви брати участь в колективних іграх?	
26	Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, що зачіпають інтереси ваших товаришів?	
27	Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих вам людей?	
28	Чи Вірно, що ви рідко прагнете до доказу своєї правоти?	
29	Чи вважаєте ви, що вам не доставляє особливої праці внести пожвавлення до малознайомої вам компанії?	
30	Чи приймаєте ви участь в суспільній роботі?	
31	Чи прагнете ви обмежити круг своїх знайомих невеликою кількістю людей?	
32	Чи Вірно, що ви не прагнете обстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?	
33	Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайому вам компанію?	
34	Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?	
35	Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?	
36	Чи часто ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?	
37	Чи Вірно, що у вас багато друзів?	
38	Чи часто ви виявляєтесь в центрі уваги своїх товаришів?	
39	Чи часто ви бентежитесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?	
40	Чи правда, що ви не дуже упевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?	

Додаток Е

Методика 5. «Методика діагностики міри готовності до ризику»

Шуберта

Інструкція для учасників дослідження. Оцініть міру своєї готовності вчинити дії, про які вас запитують.

При відповіді на кожне з 25 питань поставте відповідний бал за такою схемою.

«2» бали — повністю згоден, «ТАК».

«1» бал — більше «ТАК», ніж «НІ».

«0» балів — пі «ТАК», ні «НІ», щось середнє.

«-1» бал — більше «НІ», ніж «ТАК».

«-2» бала — повністю незгоден, «НІ».

Бланк для відповідей						
з/п	Питання	2	1	0	-1	-2
1	Чи перевищили б ви встановлену швидкість, щ якнайшвидше надати необхідну медичну допомо вожкохворій людині?					
2	Чи погодилися б ви заради гарного заробітку бра участь в небезпечній і тривалій експедиції?					
3	Чи стали б ви на шляху небезпечного злочинця, л втікає?					
4	Чи могли б ви їхати на підніжці товарного ваг при швидкості понад 100 км/год?					
5	Чи можете ви наступного дня після безсонної н нормально працювати?					
6	Чи стали б ви першим переходити дуже холод річку?					
7	Чи позичили б ви другові велику суму грош будучи не зовсім упевненим, що він змо повернути ці гроші?					
8	Чи ввійшли б ви разом з приборкувачем в клітк левами за його запевнення, що це безпечно?					
9	Чи могли б ви під керівництвом ззовні залізи високу фабричну трубу?					
10	Чи могли б ви без тренування керувати парусн човном?					
11	Чи ризикнули б ви схопити за вуздечку коня, як біжить навскач?					
12	Чи могли б ви після 10 келихів пива їхати велосипеді?					
13	Чи могли б ви здійснити стрибок з парашутом?					
14	Чи могли б ви за необхідності проїхати без кви від Галлінна до Москви?					
15	Чи могли б ви поїхати в автотурне, якби за керм сидів ваш знайомий, котрий нещодавно потрапив складну дорожньо-транспортну пригоду?					
16	Чи могли б ви з 10-метрової висоти стрибнути тент пожежної команди?					
17	Чи могли б ви погодитись на небезпечну для жи					

	операцію, щоб позбутися зяжної хвороби постільним режимом?					
18	Чи могли б ви зістрибнути з підніжки товарного вагона, що рухається зі швидкістю 50 км/год?					
19	Чи могли б ви, як виняток, разом з 7-ма іншими людьми піднятися на ліфті, розрахованому тільки шість чоловік?					
20	Чи могли б ви за велику грошову винагороду перейти із зав'язаними очима жваве вуличне перехрестя?					
21	Чи взяли б ви за небезпечну для життя роботу, якби за неї добре платили?					
22	Чи могли б ви після 10 чарок горілки обчислювати відсотки?					
23	Чи могли б ви за вказівкою начальника взятися за високовольтний дріт, якби той запевнив, що дрот не струмлений?					
24	Чи могли б ви після деяких попередніх пояснень управляти гелікоптером?					
25	Чи могли б ви, маючи квитки, але без грошей на продукти, доїхати з Москви до Хабаровська?					

Додаток Є

Методика 1. Аналіз своїх обмежень («Ви самі») (Вудкок К, Френсис Д. Раскрепошенный менеджер. — М.: Дело, 1991. — С. 32—41).

Інструкція для учасників опитування:

Підготуйте таблицю відповідей і скористайтесь нею для запису Ваших відповідей на твердження тесту. На наступних сторінках Ви знайдете 110 тверджень, які описують можливості, що можуть бути присутні або відсутні у Вас як у керівника. Прочитайте кожне твердження і накресліть квадрат з відповідним номером в таблиці відповідей, якщо Ви відчуваєте, що воно справедливе по відношенню до Вас. Послідовно опрацюйте весь опитувальник. Якщо яке-небудь запитання викличе у Вас сумніви, подумайте над тим і дайте відповідь як можна більш правдиво. Відповідаючи на запитання, будьте максимально щирим.

1. Я добре справляюся з труднощами, властивими моїй роботі.
2. Мені зрозуміла моя позиція з принципово важливих питань.
3. Коли необхідно приймати важливі рішення в моєму житті, я дію рішуче.
4. Я докладаю значних зусиль у свій розвиток.
5. Я здатен ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, випробовуючи їх.
7. Мої погляди зазвичай приймаються до уваги колегами, і я часто впливаю на рішення, які вони приймають.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені не важко добитися ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе хорошим наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре проводжу їх.
12. Я турбуюся про своє здоров'я.
13. Я інколи прошу інших висловитися про мої основні підходи до життя і роботи.
14. Якщо б мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що хочу зробити в своєму житті.
15. Я володію значним потенціалом для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я знаходжу задоволення в перемінах.
18. Я зазвичай успішно впливаю на інших людей.
19. Я переконаний, що сповідую вдалий стиль управління.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.
21. Я вкладаю багато зусиль в «натаскування» та розвиток моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі і для підвищення власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо потрібно, йти на непопулярні міри.
24. Я рідко надаю перевагу більш легкому рішенню, ніж такому, яке, за моїм досвідом, є вірним.
25. Моя робота і особисті цілі багато в чому взаємно доповнюють одне одного.
26. Моє професійне життя часто супроводжується хвилюваннями.
27. Я регулярно переглядаю цілі моєї роботи.
28. Мені здається, багато людей є менш винахідливими, ніж я.
29. Перше враження, яке я складаю, зазвичай хороше.
30. Я сам розпочинаю обговорення моїх управлінських слабких і сильних сторін, я заінтересований у зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається створювати хороші стосунки з підлеглими.
32. Я присвячую достатньо часу для оцінки того, що необхідно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, які лежать в основі розвитку ефективних робочих груп.
34. Я ефективно розподіляю свій час.
35. Я переважно займаю тверду позицію з принципових питань.
36. При першій можливості я прагну об'єктивно оцінити свої досягнення.

37. Я постійно прагну до нового досвіду.
38. Я справляюся зі складною інформацією кваліфіковано і чітко.
39. Я готовий пройти період з непередбаченими результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я описав би себе як людину, впевнену в собі.
41. Я вірю в можливість змінити ставлення людей до їх роботи.
42. Мої підлеглі роблять все можливе для організації
43. Я регулярно проводжу оцінку роботи моїх підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери відкритості і довіри в робочих групах.
45. Робота не здійснює негативний вплив на моє приватне життя.
46. Я рідко дію всупереч моїм переконанням.
47. Моя робота вносить важливий вклад в отримання задоволення від життя.
48. Я постійно прагну до встановлення зворотного зв'язку з оточуючими стосовно моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не гублюся і не здаюся, якщо рішення знаходиться не відразу.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати взаємовідносини з оточуючими.
52. Я розумію, що саме зацікавлює людей в роботі.
53. Я успішно справляюся з делегуванням повноважень.
54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки з моїми колегами і підлеглими і прагну до цього.
55. Між колективом, який я очолюю, та іншими колективами в організації існують відносини ділового співробітництва.
56. Я не дозволяю собі перенапружуватися в роботі.
57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особисті цінності.
58. Для мене важливе почуття успіху.
59. Я приймаю виклик із задоволенням.
60. Я регулярно оцінюю свою роботу і успіхи.
61. Я впевнений у собі.
62. Я загалом впливаю на поведінку оточуючих.
63. Керуючи людьми, я піддаю сумніву традиційні підходи.
64. Я заохочую ефективно працюючих підлеглих.
65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника полягає в проведенні консультацій для підлеглих.
66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідерами в своїх колективах.
67. В інтересах власного здоров'я я контролюю те, що їм і п'ю,
68. Я майже завжди дію відповідно до своїх переконань.
69. У мене хороше взаєморозуміння із колегами по роботі.
70. Я часто думаю над тим, що не дає мені бути більш ефективним у роботі, і дію відповідно до зроблених висновків.
71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблем.
72. Я можу керувати людьми, які мають високі інноваційні здібності.
73. Моя участь у зборах переважно вдала.
74. Я різними способами добиваюся того, щоб люди з мого колективу були зацікавлені в роботі.
75. У мене рідко бувають справжні проблеми у відносинах з підлеглими.
76. Я не дозволяю собі втратити можливості для розвитку підлеглих.
77. Я досягаю того, щоб підлеглі чітко розуміли мету роботи колективу.
78. Я в цілому почуваю себе енергійним і життєрадісним.
79. Я вивчав вплив мого розвитку на мої переконання.
80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.
81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.

82. Я впевнено почуваю себе, організовуючи обговорення важливих проблем.
83. Вироблення нових ідей не складає труднощів для мене.
84. Моє слово не розходиться з ділом.
85. Я вважаю, що підлеглі повинні оспорювати мої управлінські рішення.
86. Я докладаю достатніх зусиль у визначенні ролей і завдань моїх підлеглих.
87. Мої підлеглі розвивають необхідні їм навички.
88. Я володію навичками, необхідними для створення ефективних робочих груп.
89. Мої друзі підтверджують, що я слідкую за своїм добробутом.
90. Я радий обговорювати з оточуючими свої переконання.
91. Я обговорюю з оточуючими свої довгострокові плани.
92. «Відкритий і легко пристосовується» — це опис мого характеру.
93. Я дотримуюся в цілому послідовного підходу до вирішення проблем.
94. Я спокійно ставлюся до своїх помилок, не засмучуючись через них.
95. Я вмію слухати інших.
96. Мені добре вдається розподілити роботу між оточуючими.
97. Я переконаний, що в складній ситуації мені забезпечена певна підтримка тих, ким я керую.
98. Я здатний давати хороші поради.
99. Я постійно намагаюся покращити роботу моїх підлеглих.
100. Я знаю, як справлятися з моїми емоційними проблемами.
101. Я зіставляю свої цінності з цінностями організації в цілому.
102. Я переважно досягаю того, чого прагну.
103. Я продовжую розвивати і нарощувати свій потенціал.
104. У мене зараз не більше проблем і вони не складніші, ніж рік тому.
105. В принципі я ціную нешаблонну поведінку на роботі.
106. Люди серйозно ставляться до моїх поглядів.
107. Я впевнений в ефективності моїх методів керівництва.
108. Мої підлеглі з повагою ставляться до мене як до керівника.
109. Я вважаю важливим, щоб хто-небудь ще міг справлятися з моєю роботою.
110. Я впевнений у тому, що в групі можна досягнути більшого, ніж поодиночі.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90 A	91	Г 92	93 A	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

Додаток Ж

Кореляційна матриця за результатами кореляційного аналізу за критерієм
Пірсона