

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки

Кафедра практичної психології

**ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ  
ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ЗАМІЩЕННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ ВАКАНСІЇ  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

**кваліфікаційна робота**

здобувача вищої освіти  
освітнього ступеня «бакалавр»

**Тараса КОВЕРКА**

4 курсу денної форми навчання  
спеціальність 053 «Психологія»  
ОПП «Психологія»

**Науковий керівник**

кандидат психологічних наук, доцент

**Олександр КУЦІЙ**

**Рецензент**

доктор психологічних наук, доцент

**Галина КАТОЛИК**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«24» травня 2022 р., протокол №15

завідувач кафедри практичної психології

кандидат психологічних наук

\_\_\_\_\_ **Галина ОДИНЦОВА**

Львів

2022

## АНОТАЦІЯ

**КОВЕРКО Тарас Ігорович. Психолого-організаційна оцінка потенціалу претендентів на заміщення менеджерської вакансії організації.**

Сучасна діяльність організацій різного типу все більше й більше набуває рис гуманності та соціальної відповідальності. Так, держава, бізнес та інші види діяльності в цивілізованому світі досить часто характеризуються тим, що намагаються враховувати всі деталі спільної роботи, а на перше місце виходить людський фактор.

Незважаючи на те, що не всі люди природжені рушійними силами, які можуть впливати, мотивувати та надихати за допомогою чистого інтуїтивного інстинкту, кожен може мати можливість скористатися своїми природними лідерськими здібностями, щоб досягти успіху в бізнесі та житті. Для того, щоб люди бажали слідувати за своїм лідером, вони повинні повністю довіряти його чесності, його відданості, його непохитній етиці та високим стандартам і цінностям

*Мета дослідження* полягає у тому, щоб визначити можливості реалізації психолого-організаційної оцінки ключових якостей в потенціалі претендентів на посаду менеджера в організації.

*Об'єкт дослідження* – особистість кандидата на вакансію менеджера в організації.

*Предмет дослідження* - психолого-організаційна оцінка потенціалу претендентів на заміщення менеджерської вакансії організації.

Для вирішення поставлених задач у роботі було застосовано комплекс *методів дослідження*: теоретичні, емпіричного дослідження, математичної статистики.

**Ключові слова:** менеджер, вакансія, організація, менеджмент, синтез поняття, ключові якості, лідер, керівник, потенціал.

**Рецензент:** КАТОЛИК Галина Вікторівна доктор психологічних наук, доцент

## ANNOTATION

### **KOVERKO Taras Ihorovych. Psychological and organizational assessment of the potential of applicants to fill the managerial vacancy of the organization.**

Modern activities of various types of organizations are increasingly acquiring the features of humanity and social responsibility. Thus, the state, business and other activities in the civilized world are often characterized by trying to take into account all the details of joint work, and in the first place comes the human factor.

Although not all people are born with driving forces that can influence, motivate and inspire through pure intuitive instinct, everyone can use their natural leadership skills to succeed in business and life. To make people want to follow according to their leader, they must fully trust his honesty, his devotion, his steadfast ethics and high standards and values

The purpose of the study is to determine the possibilities implementation of psychological and organizational assessment of key qualities in the potential of candidates for the position of manager in the organization.

Object of study - the identity of the candidate for the vacancy manager in the organization.

The subject of research - psychological and organizational assessment of the potential of applicants to fill the managerial vacancy of the organization.

To solve the tasks in the work was used a set of research methods: theoretical, empirical research, mathematical statistics.

**Key words:** manager, vacancy, organization, management, synthesis of concepts, key qualities, leader, manager, potential.

**Reviewer:** Katolyk Halyna Viktorivna. Doctor of Psychological Sciences, Associate

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ЗАМІЩЕННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ ВАКАНСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Менеджер організації, його ключові якості та показники відповідності до вимог організації до його професійної діяльності.....	8
1.2. Психологія організації як явище та її менеджерська складова.....	13
1.3. Основні групи критеріїв оцінки потенціалу претендентів на посаду менеджера в організації.....	19
1.4. Узагальнена характеристика психолого-організаційної складової потенціалу менеджера організації.....	27
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТ З ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ВАКАНСІЮ МЕНЕДЖЕРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	34
2.1. Методи, експериментальна процедура та вибірка емпіричного дослідження з оцінки потенціалу кандидатів на посаду менеджера.....	34
2.2. Емпіричне дослідження щодо оцінки потенціалу претендентів на заміщення менеджерської вакансії організації.....	37
2.3. Математична обробка емпіричних даних, інтерпретація за результатами та їх узагальнення.....	40
Висновки до розділу 2.....	47
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	55

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Сучасна діяльність організацій різного типу все більше й більше набуває рис гуманності та соціальної відповідальності. Так, держава, бізнес та інші види діяльності в цивілізованому світі досить часто характеризуються тим, що намагаються враховувати всі деталі спільної роботи, а на перше місце виходить людський фактор. Особливого прогресу набуває напрямок з інтелектуального ефективного гуманного менеджменту, де менеджери не є виконавцями інструкцій, а мають бути гнучкими, цілеспрямованими лідерами. Звісно, що в такому разі особлива роль належить якості відбору та сприяння необхідного професійному зростанню менеджера на всіх рівнях. Саме вмінню бачити в особистості потенціал, який може бути розвинений в майбутнього менеджера й є тією важливою складовою якісного прогресу організацій гуманістичної спрямованості.

Незважаючи на те, що не всі люди природжені рушійними силами, які можуть впливати, мотивувати та надихати за допомогою чистого інтуїтивного інстинкту, кожен може мати можливість скористатися своїми природними лідерськими здібностями, щоб досягти успіху в бізнесі та житті. Для того, щоб люди бажали слідувати за своїм лідером, вони повинні повністю довіряти його чесності, його відданості, його непохитній етиці та високим стандартам і цінностям. Менеджери, які відкриті, правдиві та послідовні у своїй поведінці, швидше за все викликають довіру, лояльність та відданість у своїх командах. Ключова риса лідерства - це надихати, мотивувати, залучати та виявляти найкраще в інших. Найкращі лідери заохочують лідерство у всьому, що їх оточує, і прагнуть розвивати та надавати іншим можливість взяти на себе роль лідерства та відповідальності. Вони здатні підвищити інших до високого рівня продуктивності за допомогою власної енергії, ентузіазму та проникливості, а також можуть максимізувати сильні сторони та можливості своєї команди на благо всієї організації. Вибір та пошук такого менеджера зумовлює необхідність

підключення різноманітних ресурсів, механізмів та засобів, у тому числі за допомогою психолого-організаційної оцінки.

Аналіз менеджера як суб'єкта професійної діяльності представлено в працях Н. Алюшиної, Б. Ананьєва, О. Бодальова, О. Бондарчук, В. Бочелюк, А. Брушлинського, О. Винославської, В. Гордієнко, В. Гупаловської, Ю. Живоглядова, Л. Карамушки, Т. Карамушки, О. Клімова, Г. Костюка, М. Кутас, Г. Ложкіна, С. Максименка, Т. Малкової, Л. Мітіної, В. Моляко, Л. Мороз, Н. Мурована, Н. Коломінського, І. Облеса, В. Овсяннікова, Н. Островерхова, В. Панока, Л. Петльована, Л. Петрової, Н. Побірченко, О. Притули, О. Сафіна, В. Семиченко, І. Сингаївської, В. Ситник, В. Сідака, Т. Титаренко, О. Чуйкова, В. Шепеля, В. Шимката ін.

Водночас, досліджень які б концентрувалися на психолого-організаційній оцінці менеджерів та претендентів на заміщення менеджерської вакансії недостатньо. Отже, соціальна значущість і недостатня розробленість зазначеної проблеми зумовили вибір теми нашого дослідження.

*Мета дослідження* полягає у тому, щоб визначити можливості реалізації психолого-організаційної оцінки ключових якостей в потенціалі претендентів на посаду менеджера в організації.

Для досягнення мети були поставлені *такі задачі*:

- описати менеджера організації, його ключові якості та показники відповідності до вимог організації до його професійної діяльності;
- розглянути психологію організації як явище та її менеджерську складову;
- проаналізувати основні групи критеріїв оцінки потенціалу претендентів на посаду менеджера в організації;
- подати узагальнену характеристику психолого-організаційної складової потенціалу менеджера організації;
- визначити методи, експериментальну процедуру та вибірку емпіричного дослідження з оцінки потенціалу кандидатів на посаду менеджера;
- провести емпіричне дослідження щодо оцінки потенціалу претендентів на заміщення менеджерської вакансії організації;

- здійснити математичну обробку емпіричних даних, інтерпретацію за результатами та їх узагальнення.

*Об'єкт дослідження* – особистість кандидата на вакансію менеджера в організації.

*Предмет дослідження* - психолого-організаційна оцінка потенціалу претендентів на заміщення менеджерської вакансії організації.

Для вирішення поставлених задач у роботі було застосовано комплекс методів:

- теоретичні (теоретико-методологічний аналіз, узагальнення, систематизація);

- методи емпіричного дослідження (опитування, вивчення документації, тестування, спостереження, констатувальний експеримент, формувальний експеримент);

- методи математичної статистики (порівняльний аналіз, кореляційний аналіз, загальна оцінка достовірності відмінностей показників, факторний аналіз).

Обробка даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм «Microsoft Excel».

*Структура роботи.* Курсова робота складається із вступу, двох розділів, семи підрозділів, висновків та списку літератури. Список літератури складається зі 26 найменувань. Загальний обсяг роботи - 56 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ЗАМІЩЕННЯ МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ ВАКАНСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Менеджер організації, його ключові якості та показники відповідності до вимог організації до його професійної діяльності.**

Процес організації, планування, керівництва та контролю ресурсів у суб'єкті господарювання із загальною метою досягнення його цілей. Організаційне управління бізнесом має вміти приймати рішення та вирішувати проблеми, щоб бути ефективним і вигідним.

У довідникові "Соціологія: короткий енциклопедичний словник" дається таке визначення цього поняття: "Менеджер – професійний управлінський працівник, який наймається власником підприємства (компанії, фірми тощо) для безпосереднього керівництва виробничим процесом, відносинами між його учасниками" [1, с. 309].

Менеджмент - мистецтво роботи з людьми, метою якої є забезпечення досягнення цілей засобами вироблення, прийняття та реалізації ефективних рішень по використанню всіх доступних ресурсів організації,

Основними ресурсами організації завжди виступають: люди, фінанси, обладнання, сировина. Деякі менеджери (на нашу думку цілком виправдано) зараз добавляють до цих ресурсів ще два види - інформація та час.

Слід підкреслити також, що поняття менеджменту часто використовується для визначення в організації групи людей, які несуть відповідальність за вироблення і прийняття рішень та координацію використання доступних ресурсів. При цьому менеджер - є функціонером цієї системи [2].

Підприємець і менеджер також не тотожні поняття. Підприємець – людина, наділена здібністю творити щось корисне – самостійно і на законній підставі, яка



зенацька для інших може зробити якийсь вдалий бізнес – хід, щось неординарне, нове і вигідне: як для самого себе, так і для своїх партнерів і суспільства. Ця неординарність, як правило, ґрунтується на відмінному знанні справи, якою підприємець займається, а також на наявності у нього так званого підприємницького «нюху». При адміністративно-командній моделі економіки на таких людей не було попиту, навпаки, вони викликали підозру і непорозуміння, так як при соціалізмі не дозволялася виробнича або комерційна ініціатива «знизу»; все, що треба, передбачалося «нагорі» і вже за командою «згори» можна було щось ініціювати [3, с. 29-30].

Варто також визначити різницю між менеджером та лідером. Менеджером можна визначити людину, яка бере на себе контроль, керує та забезпечує те, щоб все відбувалося і працювало так, як воно повинно бути. Лідера можна визначити як людину, яка створює бачення, яке надихає людей слідувати цьому баченню та рухатися вперед до його досягнення.

Порівнявши кожне визначення, ми можемо зробити висновок, що головна відмінність між лідером і менеджером полягає у тому, що менеджер - це той, у кого працюють люди, а в лідера - люди, які слідують за ним.

Перебіг сфер діяльності менеджера та лідера полягає у тому, що лідерство до певної міри завжди включатиме відповідальність за управління людьми. Хоча багато управлінських обов'язків керівник може делегувати іншим, він все одно несе відповідальність за належне та ефективне управління. Менеджери не несуть відповідальності за належне та ефективне управління. Хоча управління може бути функцією лідерства, лідерство не обов'язково є функцією управління. Менеджери не несуть відповідальність за керівництво, оскільки за визначенням керівництво виходить за межі завдань управління.

Коротка характеристика основних функцій менеджера та лідера подана у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні відмінності між менеджером та лідером

Основа для порівняння	Лідер	Менеджер
Сенс	Лідер – це людина, яка спрямовує, направляє поведінку послідовників для досягнення конкретних цілей.	Керівник є представником організації, відповідальним за управління роботою групи працівників і вживає необхідних дій у разі потреби.
Робота	Надання керівництва співробітникам, створюючи бачення та повідомляючи його та заохочуючи їх досягати без зусиль.	Формулювання структури організації та делегування повноважень та відповідальності працівникам.
Функція управління	Виконує лише одну функцію - напрямом.	Виконує всі п'ять функцій – планування, організація, укомплектування персоналом, керівництво та контроль.
Авторитет	Неформальний авторитет в силу його/її особистих якостей	Формальна влада завдяки його/її посадовій ролі.
Підхід	Проактивний	Реактивний
Існує в	Як формальна, так і неформальна структура.	Лише формальна структура.
Необхідні якості	Потрібні лідерські якості.	Потрібні як управлінські, так і лідерські якості.
Мотивація	Внутрішній процес.	Зовнішній процес.
Ключовий атрибут	Передбачливість	Оперативне прийняття рішень і координація
Підлеглий	Послідовники	Співробітники
Що він/вона робить?	Встановлює напрямки	Планує діяльність
Стиль	Трансформаційний	Транзакційний
Націлена на	Мотивує та надихає людей	Керівництво та контроль працівників
Фокус	Люди	Процес
Змінити	Сприяє змінам.	Реагує на зміни.
Конфлікт	Використовує конфлікт як актив	Уникайте конфліктів
Люди	Вирівнює людей	Влаштує людей
Прагне	Для ефективності	Для ефективності

Ознаки хорошого менеджера – це якості ефективного лідерства, які призводять до високого морального духу та продуктивності в команді. Наприклад, познайомитися з членами команди, поділитися заслугами за

перемоги та взяти активну роль у кар'єрному коучингу. Метою вказівки на ці якості є допомогти лідерам стати кращими керівниками, а також допомогти співробітникам визначити позитивне керівництво, на яке варто працювати (Додаток А).

Ці риси є прикладами лідерських і управлінських навичок і є протилежністю ознак поганих менеджерів і прикладів поганих лідерів. Ці менеджери, як правило, надихають на високий рівень залучення співробітників і розуміють концепції менеджменту та лідерства.

За словами Роберта Л. Каца та інших, менеджери повинні володіти чотирма навичками, а саме:

1. Концептуальні навички: навички, якими володіють менеджери, за допомогою яких вони здатні правильно аналізувати та визначати складні ситуації.

2. Навички міжособистісного спілкування: навички, які допомагають менеджерам працювати разом з іншими, як індивідуально, так і в групах.

3. Технічні навички: визначає технічні навички та знання, якими володіють менеджери для ефективного виконання завдань.

4. Політичні навички: навички встановлення міцних зв'язків через владу, вплив чи підтримку [4].

Можна також виокремити характерні особливості гарних лідерів:

1. Висока міра цілеспрямованості, ентузіазму та наполегливості.

Ці риси часто проявляють себе у вигляді енергійності, нетерплячості, прагнення діяти та рухатися вперед, а також у вигляді підвищеного почуття причетності та залученості до діяльності організації. Найефективніші керівники «діють рішуче і швидко, прагнучи перетворити свої компанії.

2. Вони проникають у суть справи і «бачать у корінь» проблем.

Вони мають здатність відволіктися від зовнішніх і другорядних деталей, побачити картину загалом і зрозуміти її контекст. Вони точно розставляють пріоритети у своїх думках та діях.

Хороший керівник має натягнутий «нюх» на найсерйозніші проблеми, труднощі та загрози, що стоять перед організацією, і пильне «око» на потенційні можливості, що виникають на горизонті. Незважаючи на міради порад, пропозицій та обговорень, вони зберігають ясну та найчастіше незалежну точку зору на пріоритети компанії.

3. Їх більше турбує майбутнє організації, її показники, результати та потреби інших людей, ніж свої власні амбіції.

Вони «знають межі своїх знань», дивляться на речі відкрито та неупереджено, прагнуть отримати додаткову інформацію та завжди готові вчитися новому. Багатьом здається, що цей тип щодо скромного гендиректора суперечить здоровому глузду. Водночас чимало робіт присвячено скромності та її користі для керівника.

Функції менеджерів:

1. Планування: функція планування включає встановлення цілей, формулювання стратегій та розробку планів для координації діяльності організації.

2. Організація: Організація передбачає розташування ресурсів і планування завдань, щоб діяльність можна було виконувати в послідовному порядку.

3. Укомплектування персоналом: ця функція передбачає набір відповідного персоналу на різні посади в організації.

4. Керівництво: керівництво передбачає надання керівництва, керівництва та нагляду за підлеглими, щоб вони могли ефективно виконувати завдання.

5. Контролінг: передбачає перевірку діяльності, яку виконують працівники, щоб переконатися, що вони виконуються за планом, шляхом порівняння. І якщо є якісь відхилення, то слід вживати заходів для їх покращення.

Класифікація менеджерів відображена на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Класифікація менеджерів

Топ-менеджери представляють справжнього керівника будь-якої організації. Це ті, хто працює на вершині або поблизу вершини організаційної ієрархії. Вони можуть включати – генерального директора, доктора медицини, голови, директора тощо.

Менеджери середнього рівня діють як сполучна ланка між менеджерами вищої та першої лінії. Саме вони відповідають за донесення цілей до керівників першої лінії, які ставлять топ-менеджери. Вони може включати – керівника відділу, керівника заводу, керівника проекту тощо

Менеджери першої лінії, також відомі як функціональні менеджери. Вони керують рутинною діяльністю некерівного персоналу. До них можуть входити – начальники, офіцер дільниці, начальник зміни, бригадир тощо.

Отже, різниця між менеджерами різних рівнів полягає у колі функціональних обов'язків, які вони виконують.

## **1.2. Психологія організації як явище та її менеджерська складова.**

В теорії та практиці менеджменту сформувався ряд підходів до означення та розробки теорії організації. Розглянемо домінуючі теорії організації в контексті аналізу психологічних засад розвитку організації.

Організацією є середня соціальна група, що сформована внаслідок реалізації філогенетичної здатності людей об'єднуватися для досягнення ефекту синергії в інтересах задоволення різноманітних потреб в умовах життєдіяльності у певному середовищі, розподіляти функції в спільній діяльності (є передумовою формування структури) та цим реалізувати можливість щодо фізичного та ментального існування кожного її учасника. В основі існування організації лежить ідея з досягнення певних результатів діяльності, що важливі для середовища через достатню конкурентоспроможність використовувати його ресурси (матеріальні та інтелектуальні) [5, с. 85].

Механістична теорія сформувалася на базі школи "наукового управління", засновником якої був Ф. Тейлор. Обов'язковою умовою функціонування високоефективної організації він вважав підвищення ефективності виробництва за допомогою організації праці, раціоналізації та інтенсифікації трудового процесу. Виходячи з цього, психологія розробляла питання ефективного виробництва, а не ефективної поведінки в організації.

Представники механістичного підходу розглядали організацію скоріше як машину, а проектування організацій – як конструювання механічного пристрою. Люди розглядалися як доповнення до машин [6, с. 100].

До недоліків механістичного підходу відносять:

1) недостатнє врахування ролі і значення людського фактора в ефективній роботі організації;

2) неврахування взаємовпливу середовища і організації;

3) недооцінювання ролі неформальних структур в межах формальної організації;

4) організація розглядається як стійке утворення, а управління – як приведення організації до проектного стандарту. Динамічна складова організації не береться до уваги [7, с. 325].

Наприкінці 19 століття саме німецький соціолог і автор книги «Протестантська етика і дух капіталізму» (1905) Макс Вебер першим використав

і охарактеризував термін бюрократія. Це також відомо як бюрократична теорія управління, бюрократична теорія управління або теорія Макса Вебера.

Він вважав, що бюрократія була найефективнішим способом створення організації, управління та організацій. Макс Вебер вважав, що бюрократія краща за традиційні структури. У бюрократичній організації до всіх ставляться однаково, а розподіл праці чітко описано для кожного працівника.

Бюрократія – це організаційна структура, яка характеризується багатьма правилами, стандартизованими процесами, процедурами та вимогами, кількістю столів, ретельним розподілом праці та відповідальності, чіткою ієрархією та професійною, майже безособовою взаємодією між працівниками.

Відповідно до бюрократичної теорії Макса Вебера, така структура була незамінна у великих організаціях при структурному виконанні всіх завдань великою кількістю співробітників. Крім того, в бюрократичній організації відбір і просування по службі відбуваються лише на основі технічної кваліфікації.

Відповідно до бюрократичної теорії Макса Вебера, в організаціях можна знайти три типи влади; традиційна влада, харизматична влада та юридична влада. Останню він у своїй бюрократичній теорії називає бюрократією. Усі аспекти демократії організовані на основі правил і законів, завдяки чому переважає принцип встановленої юрисдикції.

Наступні три елементи підтримують бюрократичне управління:

1. Вся регулярна діяльність в рамках бюрократії може розглядатися як службові обов'язки.
2. Керівництво має повноваження встановлювати правила.
3. Правила можна легко дотримуватися на основі встановлених методів.

Згідно з бюрократичною теорією Макса Вебера, бюрократія є основою системного формування будь-якої організації і покликана забезпечити ефективність та економічну результативність.

Це ідеальна модель для керівництва та його адміністрації, щоб звернути увагу на структуру влади організації. З цими спостереженнями він викладає

основні принципи бюрократії та наголошує на розподілі праці, ієрархії, правилах та безособових відносинах.

Шість характеристик бюрократичної теорії Макса Вебера зображені на рис. 1.2.

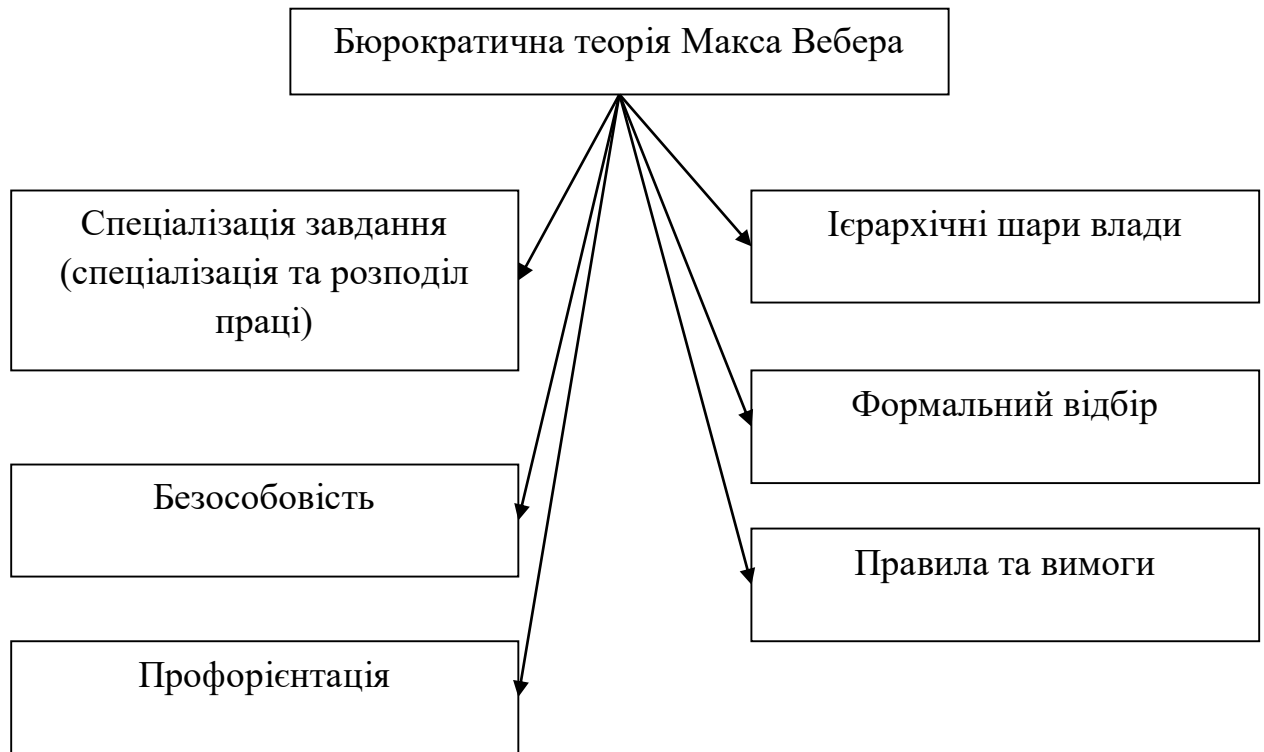


Рисунок 1.2 - Характеристика бюрократичної теорії Макса Вебера

Теорія управління Мері Паркер Фоллетт існує для підвищення координації між працівниками. Мері Паркер Фоллетт, або «Мати сучасного менеджменту», вважала, що менеджмент – це «мистецтво виконувати речі через людей» [8].

Незважаючи на те, що вона ніколи не керувала комерційним підприємством, вона запропонувала цінне уявлення про важливість «влади», а не «влади над», а також інтеграції з працівниками для вирішення конфліктів.

«Лідерство визначається не використанням влади, а здатністю посилити відчуття влади серед тих, кого очолюють», - сказав одного разу Фоллетт. «Найважливіша робота лідера - створити більше лідерів» [9].

Фоллетт практикувала ці принципи координації, які допомогли розробити її теорію управління:



1. Прямий контакт. Безпосередній контакт між співробітниками та керівниками допомагає організаціям уникнути конфліктів і непорозумінь. Проведення регулярних зустрічей або особисте обговорення завдань – це простий спосіб застосувати цей принцип.

2. Ранні стадії. Координації слід навчитися й опанувати одразу. Жоден співробітник не повинен відчувати себе менш важливим, ніж наступний; кожен має важливу роль, яка доповнює ролі інших.

3. Взаємні відносини. Кожен працівник, незалежно від його рівня в ієрархії, несе відповідальність за те, щоб витягти свою вагу та інтегруватися з рештою організації. Жодна людина не повинна намагатися менше чи більше, ніж інша – це командна робота.

4. Безперервний процес. Необхідно підтримувати координацію. Не просто вчіться і не забуваєте про це; направляйте це у всьому, що ви робите.

Відома своїми посередницькими тенденціями та тактикою управління, Фоллетт створила теорію управління, яка все ще користується перевагою і сьогодні.

Коли Абрахам Маслоу створив свою Ієрархію потреб, він стверджував, що людину мотивують п'ять основних потреб: фізіологічні, безпекові, соціальні, самооцінка та самореалізація (також відома як самореалізація).

У нижній частині піраміди знаходяться наші фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, сон і тепло. Наступними є питання безпеки, зокрема комфорт, безпека та стабільність. Просуваючись вгору по піраміді, ми приходимо до соціальних потреб, таких як почуття приналежності та дружби, і потреби в повазі, такі як позитивний образ себе, престиж і статус (рис. 1.3), перш ніж досягти самоактуалізації, яка полягає в тому, щоб відчувати себе повноцінним через зростання, просування. і творчість [10].

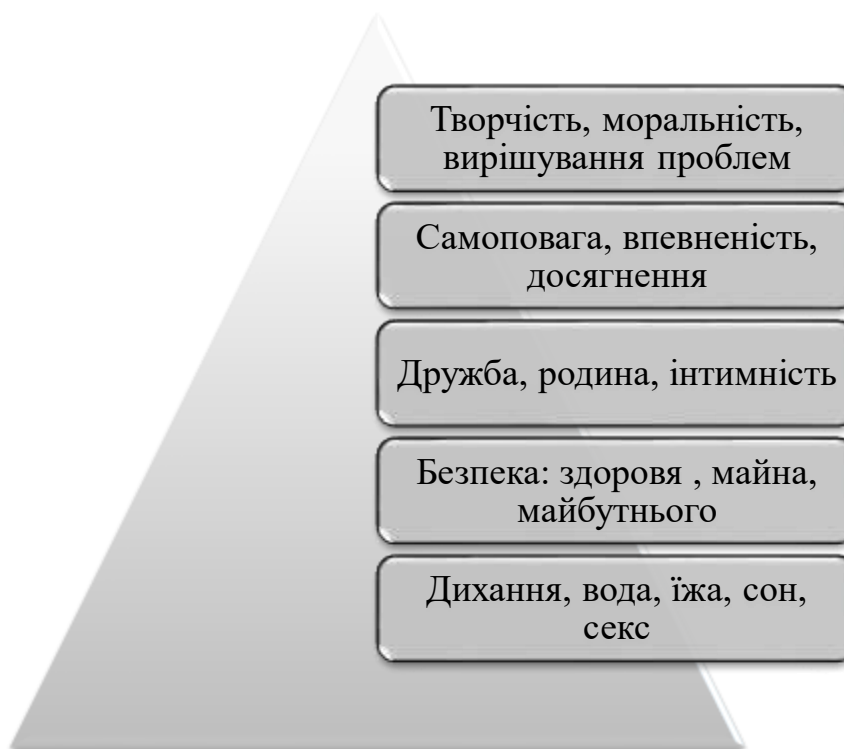


Рисунок 1.3 - Піраміда потреб Абрагама Маслоу

Теорія "біхевіоризму" акцентує увагу на реалізації співробітником свого потенціалу на основі теорії поведінки. Базується на аналізі провідних мотивів поведінки працівника та його взаємодії з іншими людьми в організаційному середовищі.

Використання в сучасних умовах ідей гуманістичного менеджменту та гуманістичної психології є важливим для визначення специфіки управління в організаціях.

Класичний (технократичний, раціоналістичний) і гуманістичний напрями в теорії та практиці менеджменту розвивалися паралельно та динамічно, часто перехрещуючись. Наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна змагальність між ними стимулювали наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності, посилення її психологічної та етичної складової [6, с. 17].

### 1.3. Основні групи критеріїв оцінки потенціалу претендентів на посаду менеджера в організації.

Термін "потенціал" у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова *potentia*, що означає приховані можливість, потужність, силу. Поняття потенціалу вданому випадку вживається в значенні прихованої можливості, здібності, сили, яка може проявитися за певних умов.

Визначенням "потенціал" більшість економістів позначають засоби, ресурси, запаси, джерела, які можуть бути використані в виробничих, операційних процесах або бізнес-процесах, а також різного роду можливості співробітника, колективу або суспільства матеріалізувати свої знання і вміння з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства в певній ситуації [10, с. 76].

Користь від проведення оцінки персоналу для організації:

- 1) підвищення іміджу організації. Проведення атестації персоналу – це ознака розвиненою кадрової політики компанії. Саме така політика характерна для стійких і солідних Компаній. Проведення атестації відповідає загальноприйнятій міжнародній практиці;
- 2) розвиток корпоративного почуття (духу) у персоналу;
- 3) позитивний вплив на мотивацію співробітників до трудової діяльності та підвищення ефективності їх роботи;
- 4) ревізія і розвиток кадрового складу (людського ресурсу Компанії);
- 5) відпрацювання критеріїв і оптимізація процесу перестановки (ротації) кадрів;
- 6) оптимальний розподіл відповідальності між керівником підрозділу і організацією по відношенню до співробітника;
- 7) зняття гіпервідповідальності з керівника (полегшення емоційного навантаження);
- 8) підвищення організованості в роботі з кадрами [11].

Характеристики високо потенційного працівника, ймовірно, відрізняються в різних організаціях, однак загалом їх можна охарактеризувати як:

1. Талановиті у своїй посаді.
2. Прагнення шукати лідерські можливості.
3. Дотримуйтесь корпоративної культури.
4. Емпатичний та емоційно розумний.
5. Заспокоїтися під тиском.
6. Співробітники, які добре працюють у групах.
7. Вміють використовувати свою ініціативу та працювати автономно.
8. Довіряють і поважають своїх колег.
9. Відкриті про свої особисті кар'єрні цілі.
10. Раді отримати відгук і відповідно відрегулювати їхню роботу.
11. Готові брати на себе обов'язки, які не входять до посадової інструкції.
12. Мотивований розвивати нові навички.
13. Зацікавлений майбутнім успіхом компанії.

З огляду на зростання конкуренції та витрат, пов'язаних із наймом найкращих спеціалістів, а також їх потенційного впливу на результативність бізнесу, для компаній стає все більш важливим виявляти високопотенційні співробітники у своїх власних командах [12].

У багатьох організаціях відсутній стандартизований або аналітичний метод визначення високопотенційних співробітників. Натомість вони покладаються виключно на інстинкти керівного персоналу або спеціальні спостереження як частину процесу управління ефективністю або оцінювання. Однак існують інструменти та підходи, які можуть допомогти виявити високопотенційних працівників.

Індикатор високого потенціалу (НРПІ) був розроблений Іаном Макреєм та Адріаном Фернхемом у 2006 році. Він був розроблений з використанням моделі «оптимальності», яка передбачає, що певні риси особистості можна вважати «оптимальними» відповідно до вимог посадової ролі.

Риси особистості високопотенційних працівників відображені на рис. 1.4.

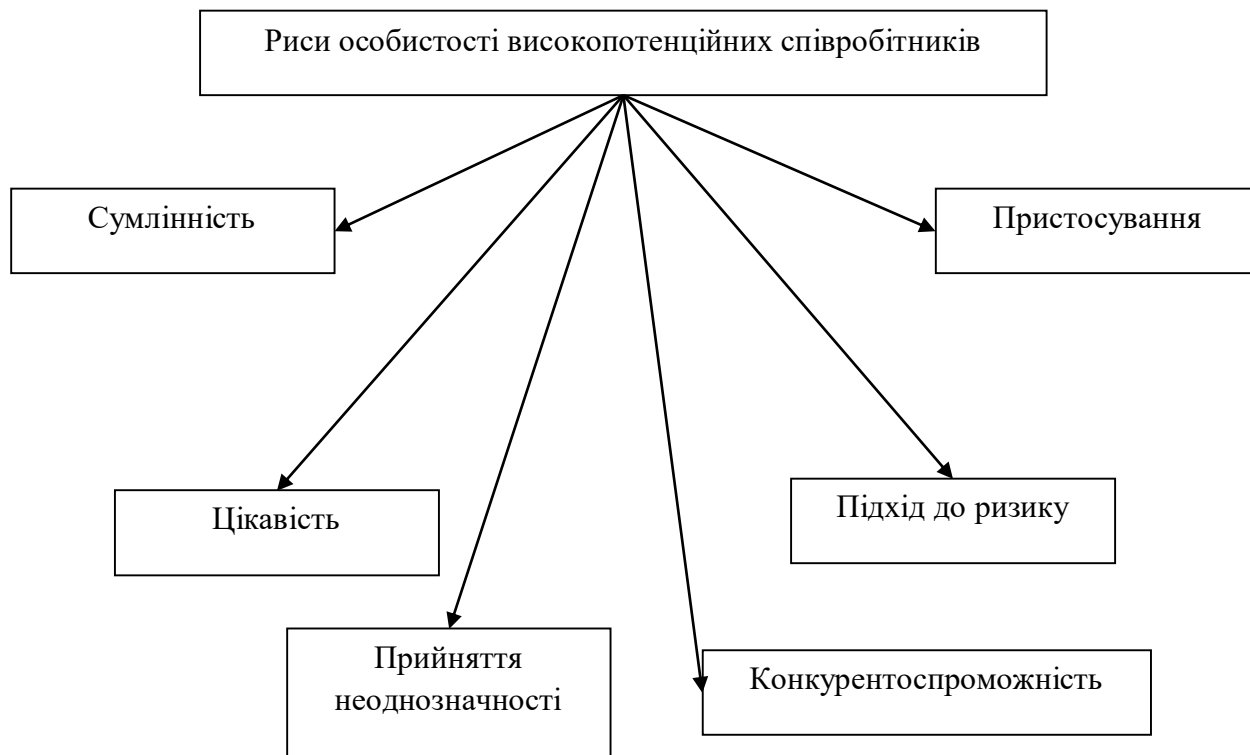


Рисунок 1.4 - Риси особистості високопотенційних працівників за НіРо

НРТІ розроблено для вимірювання сумлінності, пристосованості, цікавості, підходу до ризику, неоднозначності, сприйняття та конкурентоспроможності. Відповіді на оцінку відображаються для кожної з цих ознак – занадто багато або недостатня кількість певної ознаки матиме як переваги, так і недоліки для результатів оцінки. Деякі рівні рис розглядаються як показники високого потенціалу для успіху, тоді як інші виділяють характеристики, які можуть вплинути на успіх працівника з високим потенціалом.

Сумлінність – НіРо є самомотивованими і прагнуть досягти. Вони є ефективними стратегічними планувальниками, демонструючи високу сумлінність завдяки сильному плануванню, цілеспрямованій поведінці та дисципліні.

Прийстосування – НіРо продемонструє високу толерантність і стійкість у стресових ситуаціях, а також здатність швидко адаптуватися без труднощів.

Цікавість – НіРо адаптуються до змін і готові розглядати нові творчі ідеї чи методи роботи, якщо є шанс, що вони можуть додати цінності бізнесу.

Підхід до ризику – НіРо не бояться кидати виклик, протистояти та вирішувати складні ситуації. Вони ініціативні, коли справа доходить до вирішення проблем.

Прийняття неоднозначності – НіРо процвітають у складних робочих середовищах, завжди шукаючи додаткову інформацію. Вони готові вислухати непопулярні або різні думки.

Конкурентоспроможність – демонстрація НіРо «корисної конкурентоспроможності», яка зосереджена на успіху організації, конкурентних перевагах команд, відділів і бізнесу в цілому.

Оцінка в тому чи іншому вигляді проводиться на кожному етапі роботи з персоналом:

1) підбір кандидата на вакантну посаду: оцінка необхідна для встановлення відповідності умінь і навичок кандидата (як професійних, так і особистісних) посадовим вимогам і корпоративній культурі компанії;

2) у ході проходження випробування (випробувального терміну): метою є додаткова оцінка рівня відповідності співробітника займаної посади і рівня його адаптації в компанії;

3) у ході виконання поточної діяльності: на даному етапі оцінка спрямована на уточнення плану професійного і кар'єрного зростання співробітника, прийняття рішень про преміювання, перегляд заробітної плати;

4) навчання співробітника (відповідно до цілей компанії): необхідно визначити поточні знання співробітника і потреба в його навчанні, бажано провести подібну процедуру і після проходження навчання;

5) переклад в інший структурний підрозділ: слід визначити можливості співробітника для виконання нових посадових обов'язків;

6) формування кадрового резерву: оцінка професійного і в першу чергу особистісного потенціалу співробітника;

7) звільнення: на даному етапі оцінка потрібна для виявлення некомпетентності співробітника, причому підставою звільнення в цьому разі можуть служити тільки результати атестації [13].

Показники оцінки результатів праці за посадами відображені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки результатів праці за посадами

Посади	Перелік показників оцінки результатів праці
Керівник підприємства	Прибуток. Зростання прибутку. Рентабельність виробництва. Показники оборотності капіталу. Частка на ринку. Конкурентноспроможність продукції.
Менеджер середньої ланки	Виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою. Динаміка обсягу виробництва. Динаміка продуктивності праці. Зниження витрат виробництва. Кількість реклаमाції та її динаміка. Показники якості продукції. Величина і втрати від простоїв. Коефіцієнт плинності кадрів.
Менеджер нижчого рівня	Продуктивність праці та її динаміка. Зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції. Питома вага технічно обґрунтованих норм. Рівень заробітої плати на одиницю продукції і його динаміка. Коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка. Кількість вакантних місць. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Показники по навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Витрати на персонал у витратах виробництва.
Менеджер по персоналу	Кількість вакантних місць в організації. Кількість претендентів на одне вакантне місце. Коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділами.

Основними процедурами сучасної технології оцінювання персоналу на усіх етапах управління персоналом є такі:

- визначення цілі оцінювання в залежності від етапу управління персоналом, на якому відбувається оцінювання;
- визначення об'єкту оцінювання в залежності від етапу управління персоналом, на якому відбувається оцінювання;
- визначення суб'єкту оцінювання в залежності від етапу управління персоналом, на якому відбувається оцінювання;
- визначення критеріїв оцінювання персоналу у комплексі з його професійним середовищем, особистісними здібностями і якостями, результатами професійної діяльності і професійним потенціалом;

- вибір і підготовка інструментарію для оцінювання персоналу у комплексі з методами, засобами і інструментами оцінювання;
- підготовка до оцінювання персоналу, яка включає в себе підготовку вихідних даних, необхідних для оцінювання, а також особисто об'єктів і суб'єктів оцінювання;
- розробка плану робіт та заходів, які забезпечують проведення оцінювання персоналу;
- проведення процедури оцінювання персоналу з фіксуванням результатів оцінювання;
- обробка та аналіз результатів оцінювання, розробка рекомендацій, і попереднє узгодження їх з об'єктом оцінювання, а також оформлення Особової картки службових оцінок або іншого оціночного документу об'єкту оцінювання;
- узгодження результатів оцінювання і строків виконання рекомендацій щодо їх використання з суб'єктами і об'єктами оцінювання; розробка заходів по реалізації рекомендацій не пізніше місячного строку після оцінювання [14, с. 11].

Можна легко сплутати високий потенціал і високу продуктивність, оскільки ці дві ознаки не завжди є взаємовиключними. Однак, хоча співробітники часто є високоефективними, високопродуктивні співробітники не завжди мають схильність до високого потенціалу.

Це стає очевидним, коли високоефективних співробітників переміщують на керівні посади і намагаються ефективно керувати – вони можуть виявити, що допомагаючи своїм командам досягати високих результатів, які вони самі звикли до виклику.

Високопродуктивні люди виділяються з-поміж своїх однолітків, але люди з високим потенціалом будуть не тільки орієнтовані на результати, а й володіти здібностями до лідерських якостей, підкреслюючи міркування, раціональність, адаптивність і прагнення. Співробітники з високим потенціалом є надзвичайно цінними для вашої організації, і це дослідження стверджує, що вони вважаються на 91% ціннішими, ніж працівники з невисоким потенціалом [15].



Отже, можна зробити висновок, що просто тому, що хтось сьогодні добре виконує свою поточну посаду, це не обов'язково означає, що він досягне успіху на вищій посаді. Наявність системи для точного визначення високоефективних співробітників є ключовим.

Чарльз О'Райлі описують якості керівника, які він має проявити, коли компанія перебуває в перехідному періоді. Серед них:

1. Стратегічне мислення.
2. Здатність налагодити емоційний контакт з працівниками на будь-якому рівні.
3. Мотивація працівників на досягнення спільної мети.
4. Емпатія.
5. Впевненість у своїх здібностях і здібностях інших.
6. Організація заходів, щоб відзначити пройдений етап.
7. Здатність допомагати працівникам справлятися зі стресом, який може бути викликаний різкими змінами.
8. Здатність зміцнювати нове бачення і нову культуру.
9. Відданість.
10. Ефективність.
11. Здатність бути взірцем бажаної поведінки.

Зазвичай менеджерські компетенції відносяться до softskills, які не завжди піддаються корекції або розвитку за допомогою навчання, тренінгам чи наставництву. Наприклад, такі компетенції, як стресостійкість, емпатія, позитивне відношення до людей потребують для розвитку значних зусиль та високий рівень самомотивації працівника. Тому все більше компаній при підборі персоналу насамперед звертають увагу на softskills.

Загалом можна сформулювати наступні правила оцінки потенціалу менеджера:

1. Вибирайте з обережністю: організації повинні встановити дуже точний процес відбору, щоб уникнути витрат на будь-яку помилкову оцінку. Витрати будуть залежати не лише від навчання та розвитку не тих людей, а й у

результатах їхньої роботи, перш ніж виявити, що вони не підходять для цієї посади. Крім того, це підірве моральний дух співробітника, особливо тих, хто заслуговує на цю посаду. Таким чином, високопотенційну програму потрібно розробляти дуже ретельно і серйозно.

2. Визначте, для чого призначений потенціал: Перед початком оцінювання має бути чітке визначення вимог до посади. Багато організацій проводять оцінку та вибирають потенціал, не посилаючись на конкретну посаду, що неправильно. Показники будуть відрізнятися від позиції до іншої; наприклад, якщо ви оцінюєте потенціал для керівництва відділом кадрів, це буде значно відрізнятися від оцінки потенціалу для виконання міжнародної ролі. Визначте конкретні атрибути та навички для кожної посади, якій мають відповідати кандидати при виборі. Ці навички можуть містити технічні, соціальні та навіть мовні навички. Коротше кажучи, зробіть це дуже конкретним і дуже добре організованим процесом. Інший важливий момент, який організація має враховувати при визначенні потенціалу, враховуючи не тільки те, де знаходиться бізнес, а й куди він рухається.

3. Прийміть це неупереджене рішення: багато організацій доручають оцінку потенційного процесу менеджерам або керівникам підрозділів, що суттєво впливає на результати. У більшості випадків менеджери, як правило, знаходять людей, дуже схожих на їхні власні погляди та особистість, а це означає, що люди, які можуть мати високий потенціал, можливо, набагато кращий за нього/її, але відрізняються від нього, будуть виключені. Більше того, це призведе до розчарування працівників через несправедливий спосіб оцінки. Тому цей процес має бути об'єктивним процесом найму (Додаток Б).

4. Наявність чіткого процесу та чітких об'єктивних даних дозволить легко визначити, чи підійде кандидат на конкретну посаду.

5. Однак на виборі кандидата справа не зупиняється; відібраних кандидатів має здійснюватися моніторинг та подальша робота. Знову ж таки, оскільки ваші співробітники є найціннішим активом, високий потенціал є вашим невикористаним скарбом.

#### **1.4. Узагальнена характеристика психолого-організаційної складової потенціалу менеджера організації.**

Необхідність вивчення проблеми психологічного здоров'я персоналу організацій зумовлена тим, що стрес та психічні розлади, які пов'язані з роботою, займають в Європі друге місце серед всіх хвороб, які мають стосунок до роботи, і близько половина європейських працівників вважають, що стрес є наявним на їхніх робочих місцях [16].

Також вказується на те, що 79 % європейських менеджерів стурбовані стресом та психічними розладами на своїх робочих місцях, але лише менше 30 % робочих місць в Європі мають засоби для боротьби зі стресом [17].

Л. Карамушка вважає, що до основних організаційно-психологічних умов забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій належать:

а) формування психологічного здоров'я на робочому місці як одного із важливих напрямків управління організацією;

б) створення в організації культури «відкритості», яка передбачає те, що проблема психологічного здоров'я має бути предметом відкритого обговорення, з повагою до всіх категорій працівників;

в) дотримання балансу між роботою та не роботою;

г) надання особливої уваги працівникам, які мають інвалідність, обумовлену психіатричними розладами [18, с. 66-67].

Зростає занепокоєння серед стратегічних дослідників у тому, щоб зрозуміти причини, які призводять організації до досягнень кращих результатів, ніж інші, навіть якщо вони здійснюють свою діяльність у межах одного або схожого бізнес-середовища. Деякі попередні дослідники в теорії психологічних ресурсів стверджують, що психологічні характеристики менеджерів можуть надати уявлення про мотивацію співробітників до придбання, підтримки та

розвитку можливостей, необхідних для досягнення чудової організаційної продуктивності.

Зокрема, ці категорії попередніх учених стверджували, що мотивацію та відбір особи можна з'ясувати за допомогою психологічної характеристики або риси, такі як ефективність, надія, оптимізм і стійкість, що створює можливості вищого порядку, що в свою чергу стимулювати індивідуальну продуктивність [19, с. 314].

Теорія стверджує, що при розгляді внутрішніх і зовнішніх факторів організації при прийнятті стратегічних рішень процесів, менеджери виконують роль фільтрації механізмів, інтерпретуючи дані за допомогою власних когнітивних основ та цінностей. Таким чином, психолого-організаційні характеристики є важливими предикторами менеджерів, мають можливість вплинути на результати діяльності своїх організацій, так як ці характеристики є основними факторами впливу кожного когнітивного становища, цінностей та упередження особистості [20, с. 120].

Менеджери команди перекладають політику, сформульовану радою директорів їхньої організації на цілі, завдання, стратегії та проекти, спрямовані на те, щоб спрямувати їхні організації до успіху в сьогоденні і майбутнє. Вони приймають рішення, які впливають в ключових відділах/підрозділах і, отже, спрямовувати ці організації до будь-якого успіху або невдачі [21, с. 830].

Психологічні характеристики відносяться до таких атрибутів, як риси особистості, особисті установки та переконання. Позитивні психологічні атрибути формують те, що вчені зазвичай називають психологічним капіталом або позитивним ментальним каркасом.

Психологічний капітал проявляється через такі атрибути, як впевненість або бажання братися за себе та докладати необхідних зусиль досягти успіху в будь-якій справі. Позитивний капітал включає в себе наполегливість, щоб переконатися, що робота та особисті цілі відповідають здійсненому, маючи надію, що веде до успіху, маючи оптимізм досягти успіху зараз і в майбутньому,

і коли зіткнеться викликами, маючи стійкість шукати рішення, які призводять до кращої продуктивності.

Таким чином, характеристики відносяться як до ознаки, так і до стану конструкції. Конструкції, подібні до стану, швидше за все зміняться з часом і відкриті для розвитку, при цьому схожі на риси конструкції є більш фіксованими і їх важко змінити. Так, самооцінка, самоефективність, локус контролю і емоційна стабільність є атрибутами рисоподібних конструкцій, у той час як завдання конкретної самоефективності, надія, оптимізм і стійкість є атрибутами станоподібних конструкцій [22, с. 89].

Найвища організаційна ефективність є найбільш затребуваною після результатів усіх організацій, будь то державні, приватні, національні чи багатонаціональні, прибуткові чи неприбуткові організації. Проте визначення організаційної ефективності залишається гострим предметом у стратегічному управлінні

При вимірюванні психолого-організаційного потенціалу необхідно враховувати, наскільки організація задовольняє очікування своїх зацікавлених сторін і зосереджується на будівництві тісніші стосунки із зацікавленими сторонами як зацікавлені сторони, які формують частини організаційного середовища мають законні претензії і очікування щодо місії або причини організації існування.

Це узгоджується з аргументами, прихильників корпоративного управління, що стверджує, що політика управління повинна ефективно стосуватися інтересів не тільки екологічних факторів, а й різноманітних зацікавлених сторін. Цей аргумент корениться в багатогранності поглядів на результативність організації.

Давайте розглянемо кілька видів організаційних культур та зрозуміємо, яких працівників варто наймати, щоб вони залишилися в компанії та приносили їй відчутну користь.

Візьмемо одну з найпоширеніших та традиційних класифікацій: модель Камерон та Куїнна, а також одну та останніх трендових моделей – спіральну динаміку.

За моделлю Камерон і Куїнна корпоративна культура може бути чотирьох видів.

Тип «Клан» характеризується як дружнє місце роботи, де люди мають багато спільного та довіряють одне одному. Лідери мислять як вихователі, помічники та навіть як батьки. Організацію згуртовує відданість спільній справі та традиціям.

Тип «Адхократія» властивий компаніям, де генеруються новаторські та випереджальні часи ідеї. У них превалюють тимчасові команди та проектний підхід. В адхократичній культурі найбільш високо цінується нова продукція, творче вирішення проблем та динамічність.

Тип «Ринок» притаманний компаніям із агресивними ринковими стратегіями, основні цінності яких – результат, сила та конкурентоспроможність. Організація займається бізнесом з метою перемоги, а головне завдання менеджменту, який виступає в ролі наглядачів, суперників та виробників - вести компанію до досягнення мети, завоювання більшої ринкової частки та поразки конкурентів.

Тип "Бюрократія" типовий для ієрархічних системних організацій. Робота людей регламентована процедурами та процесами: у компанії правлять стандарти, правила, контроль, система обліку, а також існує чітка лінія розподілу повноважень з будь-якого питання.

1. Менеджер – професійний управлінський працівник, який наймається власником підприємства (компанії, фірми тощо) для безпосереднього керівництва виробничим процесом, відносинами між його учасниками.

Менеджери повинні володіти чотирма навичками, а саме:

1) концептуальні навички: навички, якими володіють менеджери, за допомогою яких вони здатні правильно аналізувати та визначати складні ситуації.

2) навички міжособистісного спілкування: навички, які допомагають менеджерам працювати разом з іншими, як індивідуально, так і в групах.

3) технічні навички: визначає технічні навички та знання, якими володіють менеджери для ефективного виконання завдань.

4) політичні навички: навички встановлення міцних зв'язків через владу, вплив чи підтримку.

2. Механістична теорія сформувалася на базі школи "наукового управління", засновником якої був Ф. Тейлор. Обов'язковою умовою функціонування вискоефективної організації він вважав підвищення ефективності виробництва за допомогою організації праці, раціоналізації та інтенсифікації трудового процесу. Виходячи з цього, психологія розробляла питання ефективного виробництва, а не ефективної поведінки в організації.

Відповідно до бюрократичної теорії Макса Вебера, така структура була незамінна у великих організаціях при структурному виконанні всіх завдань великою кількістю співробітників. Крім того, в бюрократичній організації відбір і просування по службі відбуваються лише на основі технічної кваліфікації.

Відповідно до бюрократичної теорії Макса Вебера, в організаціях можна знайти три типи влади; традиційна влада, харизматична влада та юридична влада. Останню він у своїй бюрократичній теорії називає бюрократією. Усі аспекти демократії організовані на основі правил і законів, завдяки чому переважає принцип встановленої юрисдикції.

Фоллетт практикувала принципи координації, які допомогли розробити її теорію управління: 1) прямиий контакт; 2) ранні стадії; 3) взаємні відносини; 4)

безперервний процес. Відома своїми посередницькими тенденціями та тактикою управління, Фоллетт створила теорію управління, яка все ще користується перевагою і сьогодні.

Коли Абрахам Маслоу створив свою Ієрархію потреб, він стверджував, що людину мотивують п'ять основних потреб: фізіологічні, безпекові, соціальні, самооцінка та самореалізація (також відома як самореалізація).

У нижній частині піраміди знаходяться наші фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, сон і тепло. Наступними є питання безпеки, зокрема комфорт, безпека та стабільність.

Просуваючись вгору по піраміді, ми приходимо до соціальних потреб, таких як почуття приналежності та дружби, і потреби в повазі, такі як позитивний образ себе, престиж і статус, перш ніж досягти самоактуалізації, яка полягає в тому, щоб відчувати себе повноцінним через зростання, просування. і творчість.

Теорія "біхевіоризму" акцентує увагу на реалізації співробітником свого потенціалу на основі теорії поведінки. Базується на аналізі провідних мотивів поведінки працівника та його взаємодії з іншими людьми в організаційному середовищі.

3. Характеристики високопотенційного працівника, ймовірно, відрізняються в різних організаціях, однак загалом їх можна охарактеризувати як: 1) талановиті у своїй посаді; 2) прагнення шукати лідерські можливості; 3) дотримуйтесь корпоративної культури; 4) емпатичний та емоційно розумний; 5) заспокоїться під тиском; 6) співробітники, які добре працюють у групах; 7) вміють використовувати свою ініціативу та працювати автономно; 8) довіряють і поважають своїх колег; 9) відкриті про свої особисті кар'єрні цілі; 9) раді отримати відгук і відповідно відрегулювати їхню роботу; 10) готові брати на себе обов'язки, які не входять до посадової інструкції; 11) мотивований розвивати нові навички; 12) зацікавлений майбутнім успіхом компанії.

4. Психологічні характеристики відносяться до таких атрибутів, як риси особистості, особисті установки та переконання. Позитивні психологічні



атрибути формують те, що вчені зазвичай називають психологічним капіталом або позитивним ментальним каркасом.

Психологічний капітал проявляється через такі атрибути, як впевненість або бажання братися за себе та докладати необхідних зусиль досягти успіху в будь-якій справі. Позитивний капітал включає в себе наполегливість, щоб переконатися, що робота та особисті цілі відповідають здійсненому, маючи надію, що веде до успіху, маючи оптимізм досягти успіху зараз і в майбутньому, і коли зіткнеться викликами, маючи стійкість шукати рішення, які призводять до кращої продуктивності.

## **РОЗДІЛ 2 ЕКСПЕРИМЕНТ З ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ВАКАНСІЮ МЕНЕДЖЕРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **2.1. Методи, експериментальна процедура та вибірка емпіричного дослідження з оцінки потенціалу кандидатів на посаду менеджера.**

Об'єкт дослідження – психологічно-організаційний потенціал кандидатів на посаду менеджера в організації.

Предмет дослідження – методи підвищення психологічно-організаційного потенціалу кандидатів на посаду менеджера в організації.

Мета педагогічного дослідження – розробити, теоретично обґрунтувати і експериментально перевірити оптимальні методи підвищення психологічно-організаційного потенціалу кандидатів на посаду менеджера в організації.

Організовуючи дослідження, нами була дотримана певна логічна послідовність, а саме:

1. Визначення проблеми дослідження, яка має актуальне, життєве значення.
2. Ґрунтовне, всебічне і глибоке вивчення встановлених наукою фактів, положень, висновків.
3. Вивчення практики менеджменту.
4. Формулювання гіпотези, тобто наукового припущення, ймовірного висновку з дослідження.
5. Здійснення експериментальної роботи.
6. Вивчення передового досвіду.
7. Зіставлення експериментальних даних з масовою практикою.
8. Узагальнення результатів дослідження, формулювання наукових висновків, доведення або спростування гіпотези.

9. Оформлення результатів дослідження, їх упровадження в життя.

Дослідження провадилось на основі таких закладів:

1. ТОВ «Діброва».
2. «Юридична компанія «Черкашина».

У дослідженні прийняли участь менеджери різного рівня вказаних вище закладів.

В цьому психодіагностичному дослідженні використовуються такі методи як спостереження, бесіда, стимульний матеріал, а також методи математичної статистики. Кожен із вищезначених методів дає можливість отримати інформацію для виявлення індивідуально-психологічних особливостей менеджерів.

Емпіричне дослідження було проведено у період з лютого по квітень 2022 року в місті Запоріжжя. В дослідженні прийняли участь 40 менеджерів. Вікова розбіжність респондентів - від 25 до 40 років.

Відповідно до мети та завдання роботи, для емпіричного дослідження психологічних особливостей професійної самореалізації менеджерів було підбрано наступні методики: методика САМОАЛ, методика для діагностики мотивації до успіху Т. Елерса, методика для діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса, методика "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС" В.В. Синявського і Б.О. Федоришина.

Методика САМОАЛ призначена для діагностики показників і рівня самоактуалізації особистості.

Теорія самоактуалізації А.Маслоу входить в число найбільш популярних і важливих концепцій сучасної психології. Першу спробу виміряти рівень самоактуалізації здійснила Е. Шострем та опублікувала у 1963 році POI (Personal Orientation Inventory). У нього вийшли дві основні шкали особистісної орієнтації: перша (тимчасова), показова, наскільки людина схильна жити теперішнім, не відкладаючи це на майбутнє і не намагаючись повернутися в минуле, і друга (опори чи підтримки), визначальна здатність особистості опиратися на себе, а не на очікування або оцінки інших людей. Крім того, було 10 додаткових шкал, які

оцінюють такі якості, як самоповага, спонтанність, життєві цінності, позитивність поглядів на людську природу тощо [22].

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса прораховує ваші шанси на успіх. При діагностиці особистості на виявлення мотивації до успіху Елерс виходив з положення: Особистість, у якої переважає мотивація до успіху, вважає за краще середній або низький рівень ризику. Їй властиво уникати високого ризику.

При сильній мотивації до успіху, надії на успіх зазвичай скромніший, ніж при слабкій мотивації до успіху, однак такі люди багато працюють для досягнення успіху, прагнуть до успіху.

Дослідження мотивації досягнення були розпочаті в середині ХХ століття Д. С. Мак-Клелланда, який за допомогою загальновідомого тематичного апперцептивного тесту (ТАТ) зміг зафіксувати якісні індивідуальні відмінності прояву мотивації досягнення [23].

Дослідження Д. Мак-Клелланда свідчать, що люди з високим рівнем самозахисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють в неприємні ситуації, ніж ті, які мають високу мотивацію на успіх. Дослідження також засвідчили, що люди, які бояться невдач (високий рівень самозахисту), віддають перевагу малому чи навпаки – занадто великому ризику, де невдача не загрожує престижу. Німецький вчений Ф. Буркард стверджує, що установка на захисну поведінку в роботі залежить від трьох факторів:

- ступінь передбачуваного ризику;
- основна мотивація;
- досвід невдач на роботі.

Посилюють установку на захисну поведінку дві обставини: перша -коли без ризику вдається отримати бажаний результат; друга - коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку. Досягнення ж безпечного результату людиною із ризикованою поведінкою навпаки послаблює установку на захист, тобто мотивацію до уникнення невдач [24].

Методика "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС" (В.В. Синявський, Б.О. Федоришин) оцінює рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, що проявляються в різних сферах діяльності, поведінки та міжособистісного спілкування [25].

## **2.2. Емпіричне дослідження щодо оцінки потенціалу претендентів на заміщення менеджерської вакансії організації.**

### Методика САМОАЛ

Результат 0-4 балів свідчить про низький рівень досягнень за даною шкалою – його отримали 6 респондентів – 13% від вибірки.

Показник 5-10 балів – середній рівень розвитку, його отримало більшість – 30 респондентів – 69% від вибірки.

Показник 11-15 балів – це високий рівень самоактуалізації – 4 респонденти – 18 % від вибірки.

Середнє значення для всієї групи – 8.

Більшість групи тяжіє до середнього рівня самоактуалізації. Водночас, самоактуалізуюча особистість (високий бал за шкалою, 4 респондента) правильно орієнтована в часі, розглядає його в єдності минулого, сьогодення та майбутнього. Така людина не відкладає життя на завтра, не ув'язує в минулому, а живе в теперішньому, сприймаючи його, однак, у єдності з минулим та майбутнім.

Людина, компетентна в часі, відрізняється від несамоактуалізуючої особистості тим, що менш обтяжена почуттями провини, жалю, образи, що йдуть з минулого. Її надії розумно пов'язані з поставленими нині цілями. Її віра у майбутнє спирається на реалістичні плани.

Методика для діагностики мотивації до успіху Т. Елерса

Від 1 до 10 балів: низька мотивація до успіху – 30 респондентів – 80 % від вибірки.

Від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації до успіху – 5 респондентів – 10% від вибірки.

Від 17 до 20 балів: помірковано високий рівень мотивації – 5 респондентів – 10% від вибірки.

Понад 21 бали: занадто високий рівень мотивації до успіху - 0.

Середнє значення для всієї групи – 10.

Методика для діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач  
Т. Елерса

Від 0 до 10 балів: низька мотивація до захисту – 23 респонденти – 57,5 % від вибірки.

від 11 до 16 балів: середній рівень мотивації – 14 респондентів – 35 % від вибірки.

Від 17 до 20 балів: високий рівень мотивації – 3 респонденти – 7,5 % від вибірки.

Понад 20 балів: занадто високий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту – 0.

Середнє значення для всієї групи – 10.

Методика "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС"  
(В.В. Синявського і Б.О. Федоришина).

1. Респонденти, які отримали шкальну оцінку 1, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних та організаторських навичок.

2. У респондентів, що отримали шкальну оцінку 2, здібності – на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, відчувають себе скуто в новій компанії.

3. Для респондентів, які отримали шкальну оцінку 3, характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою

думку, планують свою роботу, проте потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю.

4. Респонденти, які отримали шкальну оцінку 4, належать до групи з високим рівнем прояву здібностей. Вони не розгублюються в новій обстановці, швидко знаходять друзів.

Середнє значення для всієї групи – 3,2.

На основі проведеного дослідження сформульовано наступний перелік питань, які можна задавати кандидатам на посаду менеджерів у процесі співбесіди:

1. Коли в останній раз вам доводилося мати справу з працівником, який не працює, і як ви впоралися з цим?

2. Як би ви описали найважливіший внесок менеджера на робочому місці?

3. Скільки часу ви працюєте на посаді керівника і скільки співробітників ви керували?

4. Як би ваші співробітники описали ваш стиль управління?

5. Як змінився ваш стиль управління, коли ви отримали більше досвіду?

6. Яка загальна область, де, на вашу думку, менеджери хитаються?

7. Як ви справляєтеся зі своїми помилками як керівник на робочому місці?

8. Які стратегії ви використовуєте, щоб мотивувати своїх співробітників на продуктивність?

9. Чи доводилося вам коли-небудь звільняти працівників через скорочення бюджету? Як ви приймали рішення?

10. Що б ви зробили, якби у співробітника була ідея максимально підвищити ефективність на робочому місці?

11. Чи можете ви навести мені приклад моменту, коли вам потрібно було передати інформацію від вищого керівництва своїм співробітникам?

12. Як би ви вирішили повторювані скарги клієнтів до співробітника?

13. Який процес ви б використали для оцінки кваліфікації кандидата на посаду для роботи у вашій команді?

14. Що ви робите, щоб підтримувати професійні кордони зі своїми співробітниками, зберігаючи при цьому характерний характер?

15. Як би ви допомогли своїм співробітникам розвинути свої навички та професійні здібності? Ви можете надати мені приклад?

16. Що ви думаєте про 360-градусну оцінку ефективності на робочому місці?

### 2.3. Математична обробка емпіричних даних, інтерпретація за результатами та їх узагальнення.

За результатами проведеного дослідження робимо висновок, що найбільше менеджерам організацій не вистачає комунікативних навичок. Комунікативні навички очолюють список основних навичок, необхідних для досягнення успіху на робочому місці.

Математична обробка за методикою САМОАЛ відображена на рис. 2.1.

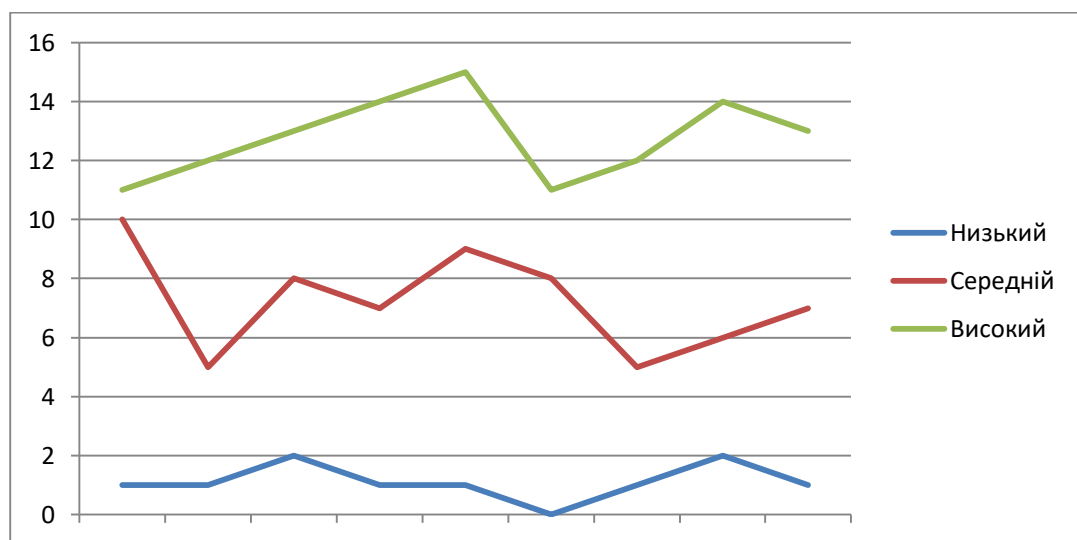


Рисунок 2.1 - Математична обробка за методикою САМОАЛ

Таким чином, можемо зробити висновок, що найвищий загальний показник становить 15 і такого результату досяг лише один респондент. При



цьому, за нижчою категорією 0 респондентів не виявлено. За результатом 1 бал наявна кількість респондентів - 3 особи.

Математична обробка методики для діагностики мотивації до успіху Т. Елерса відображена на рис. 2.2., 2.3 та 2.4. Ми вирішили оцінити мотивацію до успіху за віковим критерієм.

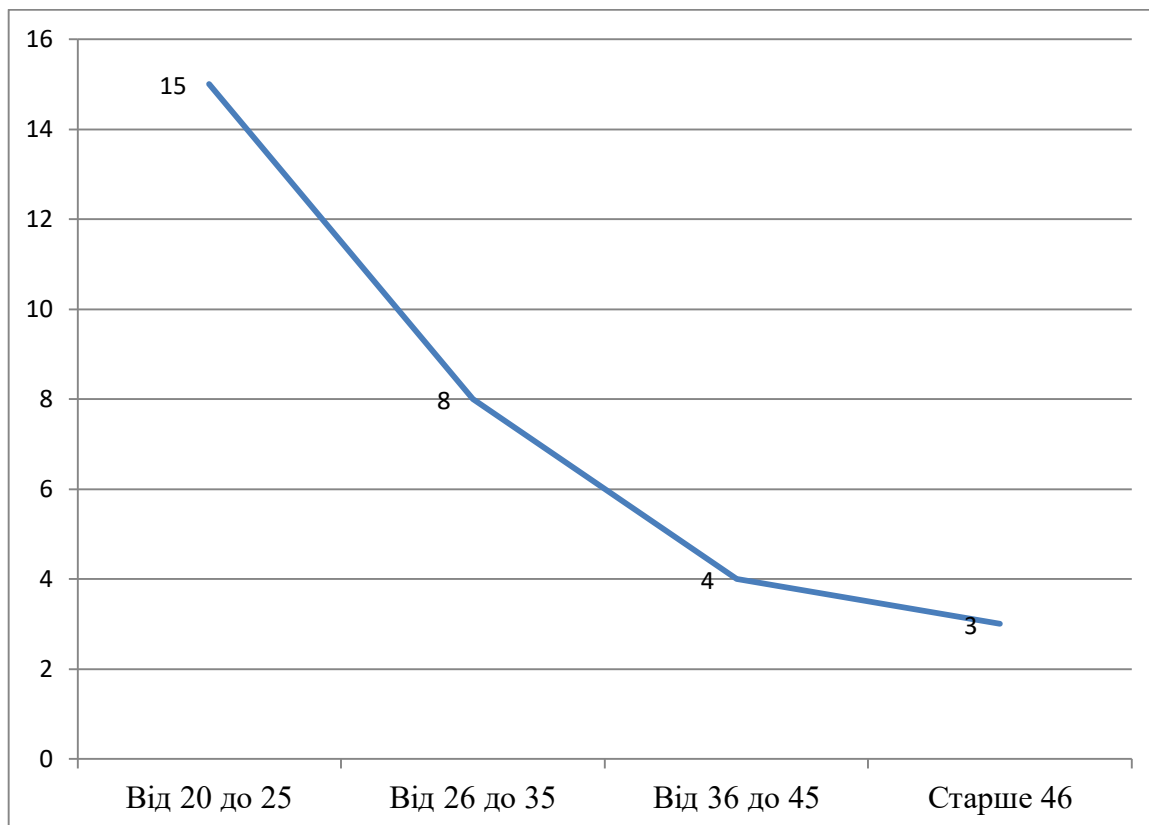


Рисунок 2.2 - Низька мотивація до успіху за віковим критерієм

Отже, можемо зробити висновок, що низький рівень мотивації має більше осіб молодого віку, ніж старшого покоління. Це може бути зумовлено різними факторами, наприклад: молодий фахівець поки що не визначився ким йому бути та у якій сфері реалізовуватися. Чим старше стає особа, тим більше вона розуміє чого їй необхідно досягати та до яких претензійних аспектів вона рухається. Спробуємо перевірити цю гіпотезу на середньому та високому рівні мотивації.

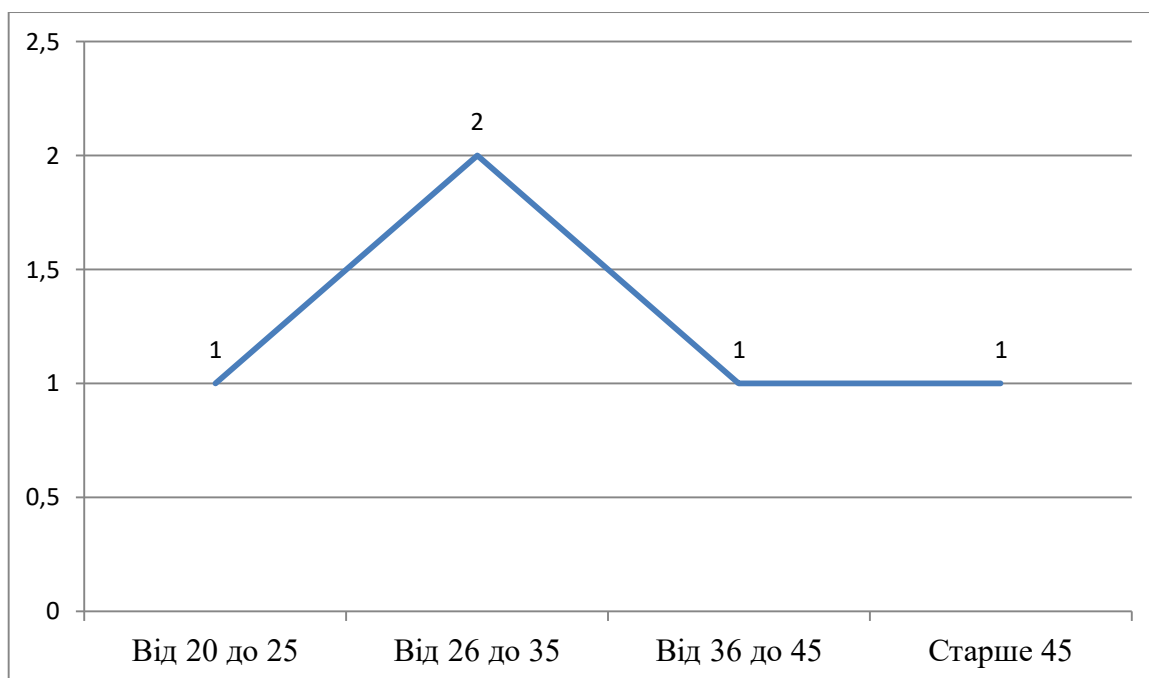


Рисунок 2.3 - Середня мотивація до успіху за віковим критерієм

Можемо зробити висновок, що середній рівень мотивації найбільш характерний для осіб віком від 26 до 35 років.

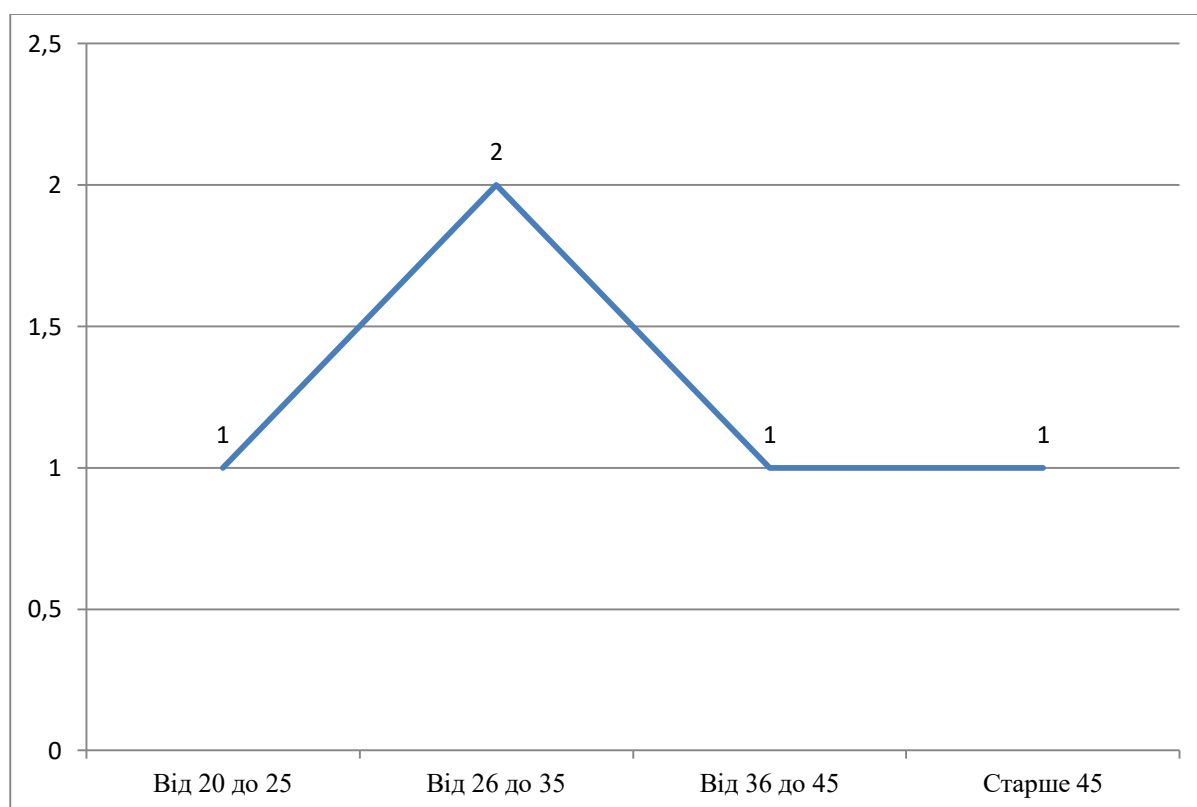


Рисунок 2.4 - Висока мотивація до успіху за віковим критерієм

Схожа ситуація виявляється і для високого рівня мотивації. Отже, робимо висновок, що рівень мотивації не залежить від віку особи, а від її внутрішнього самоусвідомлення.

Математична обробка результатів методики "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС" (В.В. Синявського і Б.О. Федоришина) відображена на табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Показники для респондентів з методикою КОС

Шкальна оцінка	Кількість респондентів	Показник у %
1	0	-
2	8	20%
3	18	45%
4	11	27,5%
5	3	7,5%

Запропонований нами перелік запитань для проведення співбесіди також було опрацьовано. Результати опитування подано на рис. 2.5.

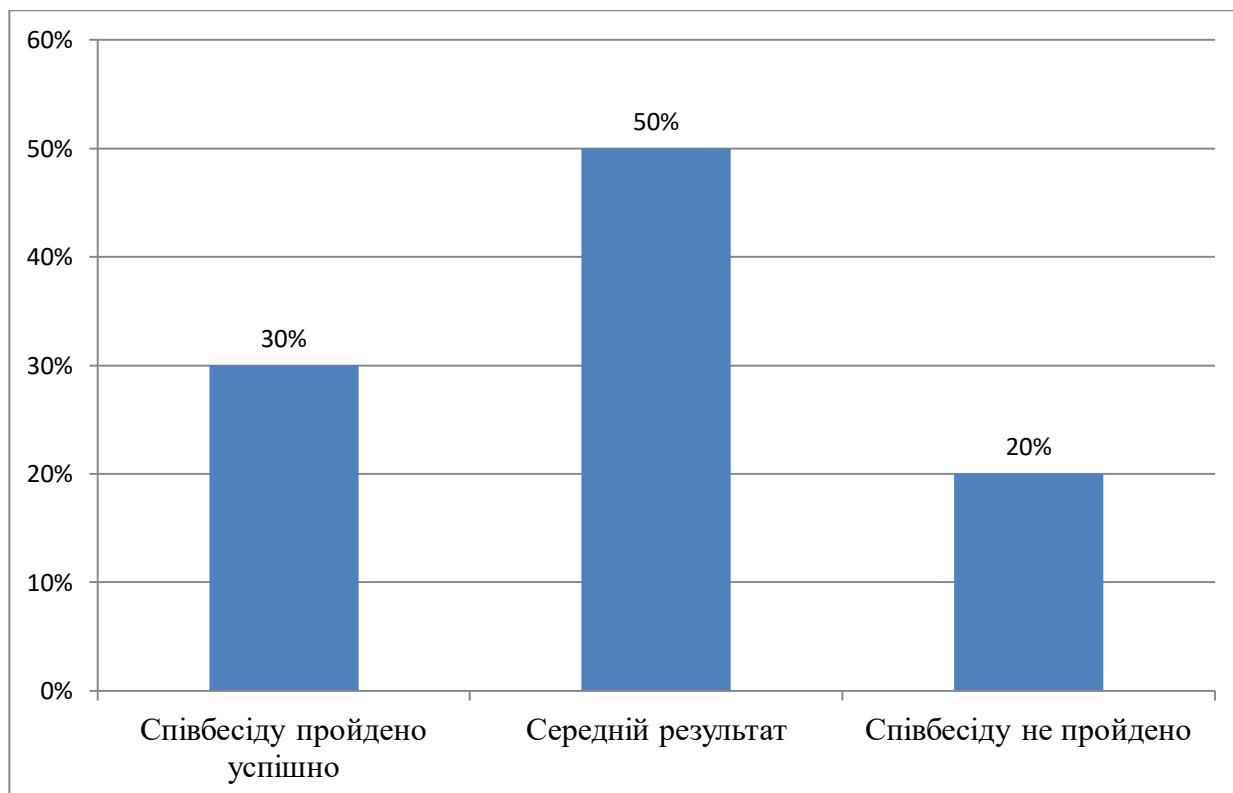


Рисунок 2.5 - Результати проходження співбесіди за запропонованою методикою (поданим переліком питань)

Таким чином, робимо висновок, що запропонована методика дозволяє ефективно відсіяти тих кандидатів на посаду менеджера, які не здатні виконувати функціональні обов'язки менеджера, що дозволить підвищити ефективність усієї організації в цілому.

Через півтора десятиліття, з розвитком соціальних мереж і текстових повідомлень, спілкування стає більш невимушеним, навіть у ситуаціях, коли потрібні більш формальні способи спілкування.

Це означає, що люди з молодого покоління можуть не знати чи навіть не розуміти важливості ефективних комунікаційних навичок на робочому місці. Якщо поглянути на найбільших лідерів, то однією з рис, якими вони володіють, є здатність ефективно спілкуватися, що підкреслює важливість комунікативних навичок.

Ефективні комунікативні навички є основоположними для успіху в багатьох аспектах життя. Багато робіт вимагають сильних комунікативних навичок. Люди з хорошими комунікативними навичками також зазвичай насолоджуються кращими міжособистісними стосунками з друзями та родиною.

Таким чином, ефективне спілкування є ключовим навиком міжособистісного спілкування, і навчання, як покращити спілкування, має багато переваг. Однак багатьом людям важко зрозуміти, з чого почати.

Загалом є чотири основні сфери комунікативних навичок, які більшість із нас доцільно б покращити. Це слухання, невербальне спілкування, емоційне усвідомлення та керування, а також запитання.

#### 1. Навчіться слухати.

Однією з найбільш поширених областей, які потребують покращення, є слухання.

Усі ми схильні забувати, що спілкування – це двосторонній процес. Ми потрапляємо в пастку «мовлення», коли ми просто видаємо повідомлення, але не дослухаємося до відповіді. Досить багато часу ми насправді не слухаємо інших у розмові, а думаємо про те, що ми плануємо сказати далі.

Удосконалення ваших навичок слухання, ймовірно, окупиться покращенням ваших стосунків як на роботі, так і вдома.

Але що таке слухання? Слухати - це не те саме, що чути . Навчитися слухати означає не тільки звертати увагу на слова, які вимовляються, а й на те, як вони вимовляються, і на невербальні повідомлення, які надсилаються разом з ними. Це означає приділяти всю свою увагу особі, яка говорить, і справді зосередитися на тому, що вона говорить – і чого не говорить.

Хороші слухачі використовують прийоми уточнення та роздумів, щоб підтвердити те, що сказав інша людина, і уникнути будь-якої плутанини. Ці прийоми також дуже чітко демонструють, що ви слухаєте, так само, як і активне слухання.

## 2. Вивчення та розуміння невербального спілкування.

Більша частина будь-якого повідомлення передається невербально. За деякими оцінками, це може становити до 80% спілкування.

Тому важливо враховувати й розуміти невербальне спілкування, особливо коли воно відсутнє або обмежене, наприклад, коли ви спілкуєтесь письмово або по телефону.

Невербальне спілкування часто розглядається як мова тіла, але насправді воно охоплює набагато більше. Це включає, наприклад, тон і висоту голосу, рух тіла, контакт очей, позу, вираз обличчя і навіть фізіологічні зміни, такі як пітливість.

Тому ви можете краще зрозуміти інших людей, приділяючи пильну увагу їхньому невербальному спілкуванню. Ви також можете переконатися, що ваше повідомлення буде передано більш чітко, переконавшись, що ваші слова та мова тіла узгоджені.

## 3. Емоційна свідомість та управління.

Третя недосяжна сфера спілкування – це усвідомлення своїх емоцій та емоцій інших людей, а також здатність керувати цими емоціями.

На роботі легко потрапити в пастку думки, що все має бути логічно, а емоціям немає місця. Проте ми люди, тому безладні та емоційні. Ніхто з нас не

може залишити свої емоції вдома – і ми не повинні цього робити. Це не означає, що ми повинні «дозволити всьому зависнути». Однак усвідомлення емоцій, як позитивних, так і негативних, безумовно, може покращити спілкування.

Таке розуміння власних і чужих емоцій відоме як емоційний інтелект.

Є значні докази того, що успіх у житті набагато важливіший, ніж те, що ми можемо назвати «інтелектуальним інтелектом».

Емоційний інтелект охоплює широкий спектр навичок, які зазвичай поділяють на особисті навички та соціальні навички. Особисті навички включають самосвідомість, саморегуляцію та мотивацію. Соціальні навички включають емпатію та соціальні навички. Кожен з них розбивається на додаткові навички.

Наприклад:

1. Самосвідомість складається з емоційної свідомості, точної самооцінки та впевненості в собі.

2. Емпатія - це здатність «відчувати» інших: ділитися їхніми емоціями та розуміти їх. Це включає розуміння інших, розвиток їх, орієнтацію на обслуговування, цінування та використання різноманітності, а також політичну свідомість

По суті, принцип різних навичок, які складають емоційний інтелект, полягає в тому, що ви повинні усвідомлювати і розуміти власні емоції, а також вміти володіти ними, щоб розуміти інших і добре працювати з ними.

4. Навички опитування.

Четверта область, де багато людей борються, це питання.

Запитування – це важливий навик, щоб переконатися, що ви правильно зрозуміли чиєсь повідомлення. Це також дуже хороший спосіб отримати більше інформації на певну тему або просто почати розмову та продовжити її. Ті, хто володіє хорошими навичками опитування, також часто вважаються дуже хорошими слухачами, оскільки вони, як правило, витрачають набагато більше часу на отримання інформації від інших, ніж на передачу власних думок.

Висновки до розділу 2

1. Емпіричне дослідження було проведено у період з лютого по квітень 2022 року в місті Запоріжжя. В дослідженні прийняли участь 40 менеджерів. Вікова розбіжність респондентів - від 25 до 40 років.

Відповідно до мети та завдання роботи, для емпіричного дослідження психологічних особливостей професійної самореалізації менеджерів було підбрано наступні методики: методика САМОАЛ, методика для діагностики мотивації до успіху Т. Елерса, методика для діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса, методика "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС" В.В. Синявського і Б.О. Федоришина.

2. Результати дослідження демонструють найбільші проблеми у комунікативній сфері.

3. За результатами проведеного дослідження робимо висновок, що найбільше менеджерам організацій не вистачає комунікативних навичок. Комунікативні навички очолюють список основних навичок, необхідних для досягнення успіху на робочому місці.

Через півтора десятиліття, з розвитком соціальних мереж і текстових повідомлень, спілкування стає більш невимушеним, навіть у ситуаціях, коли потрібні більш формальні способи спілкування.

Це означає, що люди з молодого покоління можуть не знати чи навіть не розуміти важливості ефективних комунікаційних навичок на робочому місці. Якщо поглянути на найбільших лідерів, то однією з рис, якими вони володіють, є здатність ефективно спілкуватися, що підкреслює важливість комунікативних навичок.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконання роботи було зроблено наступні висновки:

1. Менеджер – професійний управлінський працівник, який наймається власником підприємства (компанії, фірми тощо) для безпосереднього керівництва виробничим процесом, відносинами між його учасниками.

Менеджери повинні володіти чотирма навичками, а саме:

1) концептуальні навички: навички, якими володіють менеджери, за допомогою яких вони здатні правильно аналізувати та визначати складні ситуації.

2) навички міжособистісного спілкування: навички, які допомагають менеджерам працювати разом з іншими, як індивідуально, так і в групах.

3) технічні навички: визначає технічні навички та знання, якими володіють менеджери для ефективного виконання завдань.

4) політичні навички: навички встановлення міцних зв'язків через владу, вплив чи підтримку.

2. Механістична теорія сформувалася на базі школи "наукового управління", засновником якої був Ф. Тейлор. Обов'язковою умовою функціонування вискоефективної організації він вважав підвищення ефективності виробництва за допомогою організації праці, раціоналізації та інтенсифікації трудового процесу. Виходячи з цього, психологія розробляла питання ефективного виробництва, а не ефективної поведінки в організації.

Відповідно до бюрократичної теорії Макса Вебера, така структура була незамінна у великих організаціях при структурному виконанні всіх завдань великою кількістю співробітників. Крім того, в бюрократичній організації відбір і просування по службі відбуваються лише на основі технічної кваліфікації.

Відповідно до бюрократичної теорії Макса Вебера, в організаціях можна знайти три типи влади; традиційна влада, харизматична влада та юридична влада. Останню він у своїй бюрократичній теорії називає бюрократією. Усі



аспекти демократії організовані на основі правил і законів, завдяки чому переважає принцип встановленої юрисдикції.

Фоллетт практикувала принципи координації, які допомогли розробити її теорію управління: 1) прямий контакт; 2) ранні стадії; 3) взаємні відносини; 4) безперервний процес. Відома своїми посередницькими тенденціями та тактикою управління, Фоллетт створила теорію управління, яка все ще користується перевагою і сьогодні.

Коли Абрахам Маслоу створив свою Ієрархію потреб, він стверджував, що людину мотивують п'ять основних потреб: фізіологічні, безпекові, соціальні, самооцінка та самореалізація (також відома як самореалізація).

У нижній частині піраміди знаходяться наші фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, сон і тепло. Наступними є питання безпеки, зокрема комфорт, безпека та стабільність. Просуваючись вгору по піраміді, ми приходимо до соціальних потреб, таких як почуття приналежності та дружби, і потреби в повазі, такі як позитивний образ себе, престиж і статус, перш ніж досягти самоактуалізації, яка полягає в тому, щоб відчувати себе повноцінним через зростання, просування. і творчість.

Теорія "біхевіоризму" акцентує увагу на реалізації співробітником свого потенціалу на основі теорії поведінки. Базується на аналізі провідних мотивів поведінки працівника та його взаємодії з іншими людьми в організаційному середовищі.

3. Характеристики високопотенційного працівника, ймовірно, відрізняються в різних організаціях, однак загалом їх можна охарактеризувати як: 1) талановиті у своїй посаді; 2) прагнення шукати лідерські можливості; 3) дотримуйтесь корпоративної культури; 4) емпатичний та емоційно розумний; 5) заспокоїться під тиском; 6) співробітники, які добре працюють у групах; 7) вміють використовувати свою ініціативу та працювати автономно; 8) довіряють і поважають своїх колег; 9) відкриті про свої особисті кар'єрні цілі; 9) раді отримати відгук і відповідно відрегулювати їхню роботу; 10) готові брати на себе

обов'язки, які не входять до посадової інструкції; 11) мотивований розвивати нові навички; 12) зацікавлений майбутнім успіхом компанії.

4. Психологічні характеристики відносяться до таких атрибутів, як риси особистості, особисті установки та переконання. Позитивні психологічні атрибути формують те, що вчені зазвичай називають психологічним капіталом або позитивним ментальним каркасом.

Психологічний капітал проявляється через такі атрибути, як впевненість або бажання братися за себе та докладати необхідних зусиль досягти успіху в будь-якій справі. Позитивний капітал включає в себе наполегливість, щоб переконатися, що робота та особисті цілі відповідають здійсненому, маючи надію, що веде до успіху, маючи оптимізм досягти успіху зараз і в майбутньому, і коли зіткнеться викликами, маючи стійкість шукати рішення, які призводять до кращої продуктивності.

5. Емпіричне дослідження було проведено у період з лютого по квітень 2022 року в місті Запоріжжя. В дослідженні прийняли участь 40 менеджерів. Вікова розбіжність респондентів - від 25 до 40 років.

Відповідно до мети та завдання роботи, для емпіричного дослідження психологічних особливостей професійної самореалізації менеджерів було підібрано наступні методики: методика САМОАЛ, методика для діагностики мотивації до успіху Т. Елерса, методика для діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса, методика "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС" В.В. Синявського і Б.О. Федоришина.

6. Результати дослідження демонструють найбільші проблеми у комунікативній сфері.

7. За результатами проведеного дослідження робимо висновок, що найбільше менеджерам організацій не вистачає комунікативних навичок. Комунікативні навички очолюють список основних навичок, необхідних для досягнення успіху на робочому місці.

Через півтора десятиліття, з розвитком соціальних мереж і текстових повідомлень, спілкування стає більш невимушеним, навіть у ситуаціях, коли потрібні більш формальні способи спілкування.

Це означає, що люди з молодого покоління можуть не знати чи навіть не розуміти важливості ефективних комунікаційних навичок на робочому місці. Якщо поглянути на найбільших лідерів, то однією з рис, якими вони володіють, є здатність ефективно спілкуватися, що підкреслює важливість комунікативних навичок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сакада М.О. Менеджер. Соціологія : короткий енциклопедичний словник / уклад. В.І. Волович, В.І. Тарасенко, М.В. Захарченко та ін. ; під заг. ред. В.І. Воловича. Київ :Укр. центр духовн. культури, 1998. С. 309-310.
2. Менеджер сучасності: функції та кваліфікація.*Освіта.ua* : офіційний вебсайт. URL: <https://ru.osvita.ua> (дата звернення: 23.04.2022).
3. Іванова В. Менеджер – професійний керівник : Навчальний посібник. Київ : Київський національний торгово-економічний університет. Київ, 2005. 106 с.
4. Katz R. L. SkillsofanEffectiveAdministrator. *HarvardBusinessPublishing : HigherEducation* : офіційний вебсайт. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 23.04.2022).
5. Куций О. А. Синтез міждисциплінарного змісту поняття організації як середньої соціальної групи. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. №2. С. 81-88.
6. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. Вінниця, 2016. 150 с.
7. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навчальний посібник. Київ : Либідь, 2004. 424 с.
8. Sammi C. TheManagementTheoryofMaryParkerFollett. *Business.com* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.business.com> (дата звернення: 23.04.2022).
9. Applying Maslow's hierarchyofneedstotheworkplace. Howyoucanusetheorytokeepyouremployeesengaged, even during the Covid-19 pandemic.*Sodexo* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.sodexoengage.com> (дата звернення: 23.04.2022).
10. Лебедева І. Ю., Попова О.С., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. №12. С. 75-81.

11. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація. *Національна бібліотека ім. В. І. Вернадського* : офіційний вебсайт. URL: <https://www.thomas.com>(дата звернення: 25.04.2022).
12. HowtoIdentifyHighPotentialEmployees. *Thomas*: офіційний вебсайт. URL: <https://www.thomas.com> (дата звернення: 25.04.2022).
13. Селютіна А. В. Ділова оцінка персоналу: авторська методика. *Кадрова служба і правління персоналом підприємства*. 2008. № 6. С. 28-34.
14. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук.розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.
15. HowtoEvaluateEmployeePotential. *Thomas*: офіційний вебсайт. URL: <https://www.thomas.com> (дата звернення: 25.04.2022).
16. Mentalhealthandwork. *Mhe-sme*: офіційний вебсайт. URL: <https://www.mhe-sme.org> (дата звернення: 25.04.2022).
17. EU-OSHA. *PsychosocialRisksinEurope* : *PrevalenceandStrategiesforPrevention* : офіційний вебсайт. URL:<https://osha.europa.eu> (дата звернення: 25.04.2022).
18. Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості : монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Київ-Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 278 с.
19. Hobfoll S. SocialandPsychologicalResourcesandAdaptation. *ReviewofGeneralPsychology*. 2002. № 6. Pp. 307-324.
20. Raes A. M. L., Heijltjes M. G., Glunk U., Roe, R. A. TheInterfaceoftheTopManagementTeamandMiddleManagers : A ProcessModel. *AcademyofManagementReview*. 2011. №36. Pp.102-126.
21. Richard P. J., Devinney T. M., Yip G. S., Johnson G. MeasuringOrganizationalPerformance: SocialBehaviourandPersonality. *AnInternationalJournal*. 2009. №36 (6). Pp. 827-840.

22. Kinuu D. TopManagementTeamPsychologicalCharacteristics, InstitutionalEnvironment, TeamProcessesandPerformanceofCompanieslistedinNairobiSecuritiesExchange. Nairobi : UniversityofNairobi,DepartmentofBusinessAdministration, SchoolofBusiness, 2014. 315 p.

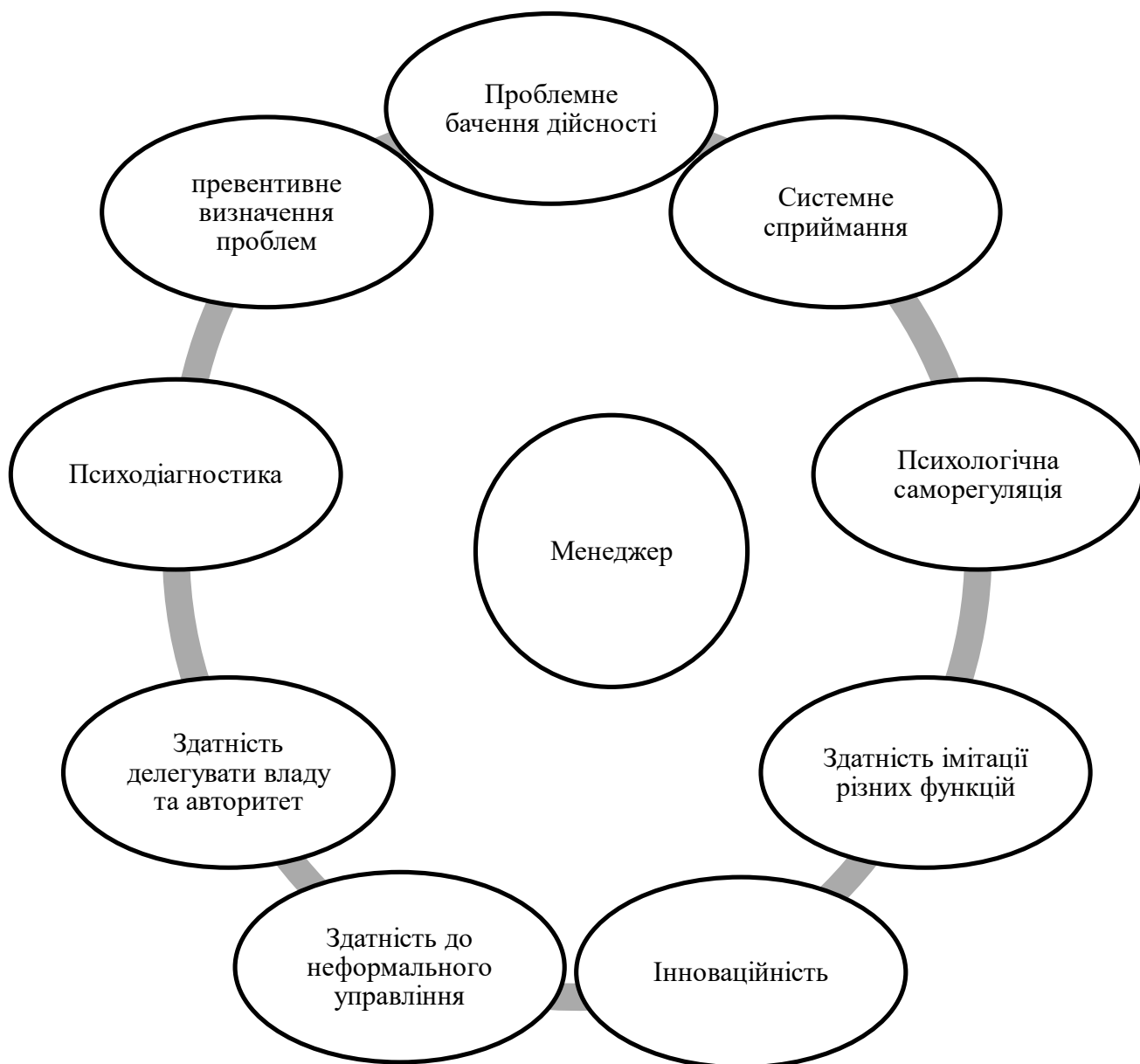
23. Теорія самоактуалізації Абрахама Маслоу. *Психологія особистості* : офіційний вебсайт. URL:<https://pidru4niki.com> (дата звернення: 25.04.2022).

24. Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса. *Психологія особистості* : офіційний вебсайт. URL:<https://pidru4niki.com> (дата звернення: 25.04.2022).

25. Методика для діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса. *Психологія особистості* : офіційний вебсайт. URL:<https://pidru4niki.com> (дата звернення: 25.04.2022).

26. Методика "Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС" (В.В. Синявський, Б.О. Федоришин). *Психологія особистості* : офіційний вебсайт. URL:<https://pidru4niki.com> (дата звернення: 25.04.2022).

## Якості менеджера



## Якості особистості менеджера

