

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій
Кафедра авіаційної психології

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Любов ПОМИТКІНА

«___»_____2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
МАГІСТР**

**Тема: РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРІВ-
ПОЧАТКІВЦІВ**

Виконавець: студентка групи ПБ 101 мз Воловська Альона Володимирівна

Керівник: кандидат психологічних наук, доцент кафедри авіаційної психології
Ічанська О.М.

Нормоконтролер: психолог лабораторії кафедри авіаційної психології
Вдовиченко М.М.

Київ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет лінгвістики та соціальних комунікацій
Кафедра авіаційної психології
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Любов ПОМИТКІНА
« ___ » _____ 2022 р.

Завдання
на виконання кваліфікаційної роботи
Воловської Альони Володимирівни

1. Тема дипломної роботи: «Розвиток лідерського потенціалу менеджерів-початківців», затверджена наказом ректора № _____
2. Термін виконання роботи: з 05.09.2022 по 30.11.2022 р.
Вихідні дані до роботи: вибірка – спеціалісти по роботі з клієнтами, 60 осіб; у дослідженні були використанні методики: Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС В.В.Синявського і Б.О. Федоришина; Діагностика ступеня готовності до ризику А.М.Шуберта; Опитувальник вольового самоконтролю О. В. Зверкова й Е. В. Ейдмана; Мотивація професійної діяльності методика К. Замфір у модифікації А.Рена; Матриці прогресивні Дж. Равена.
3. методи математичної обробки: критерій t-Стьюдента
Зміст пояснювальної записки: дипломна робота складається з 3-х розділів. Перший розділ містить теоретичний аналіз змісту поняття «лідерський потенціал» та визначені складові лідерського потенціалу: організаторські та комунікативні схильності, готовність до ризику, вольовий

самоконтроль, мотивація до професійної діяльності та логічне мислення; у другому розділі представлено емпіричне дослідження та аналіз комунікативних та організаторських схильностей, визначили ступінь готовності до ризику, встановили рівень самоконтролю, мотивації до професійної діяльності та рівень логічного мислення до програми розвитку; у третьому розділі представлено модель програми розвитку, спрямовану на розвиток лідерського потенціалу менеджерів-початківців та встановлені показники розвитку навичок.

4. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: 13 рисунків, 6 таблиць.

5. Календарний план – графік

№ по.	Завдання	Термін виконання	Виконання
1	Вибір теми і формулювання завдань	Вересень	
2	Тематичний добір та аналіз наукової літератури	Вересень	
3	Оформлення теоретичної частини	Вересень	
4	Методологічне обґрунтування емпіричного дослідження	Жовтень	
5	Проведення емпіричного дослідження	Жовтень	
6	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів	Листопад	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до ДСТУ	Листопад	
8	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику	Листопад	

9	Попередній захист кваліфікаційної роботи	Згідно з графіком	
10	Виправлення зауважень, оформлення рецензії	Листопад	
11	Подання кваліфікаційної роботи нормоконтролеру та на підпис завідувачу кафедри	За 1 день до захисту	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно з графіком	

6. Дата видачі завдання: 5 вересня 2022 р.

Керівник дипломної роботи _____ Олена ІЧАНСЬКА

Завдання прийняв до виконання _____ Альона ВОЛОВСЬКА

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Розвиток навичок командної взаємодії операторів контакт-центру»: 79 сторінок, 13 рисунків, 6 таблиць, 34 використаних джерел, 19 додатків.

Об'єкт дослідження: лідерський потенціал як психологічний феномен

Предмет дослідження: розвиток лідерського потенціалу менеджерів-початківців

Мета дослідження: дослідити рівень компонентів лідерського потенціалу менеджерів-початківців та розробити програму їх розвитку на основі тренінгу.

Методи дослідження: теоретичні; психодіагностичні: Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС В.В.Синявського і Б.О. Федоришина; Діагностика ступеня готовності до ризику А.М.Шуберта; Опитувальник вольового самоконтролю О. В. Зверкова й Е. В. Ейдмана; Мотивація професійної діяльності методика К. Замфір у модифікації А.Реана; Матриці прогресивні Дж. Равена, методи математичної обробки: критерій t-Стьюдента

Встановлено, що менеджери-початківці, після проведення програми розвитку, підвищили рівень комунікативних та організаторських здібностей, стійкість комплексу мотивації до професійної діяльності, готовність до виправданого ризику, здатність до рефлексії особистих мотивів, вміння контролювати себе та свої зусилля. Легка адаптація та вміння влучно аналізувати, синтезувати та порівнювати інформацію, вміння робити обґрунтовані висновки вказують на значний розвиток логічного мислення.

Матеріали дипломної роботи рекомендовано використати для створення особистої статистики якості менеджерів в компанії та подальшого розвитку компонентів лідерського потенціалу

КЛЮЧОВІ СЛОВА: лідер, менеджер, лідерський потенціал, тренінг, саморозвиток, наставництво.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	10
1.2. Поняття лідерського потенціалу.....	10
1.2. Складові лідерського потенціалу.....	14
1.3. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління.....	23
Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ 2 РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРІВ- ПОЧАТКІВЦІВ	31
2.1. Організація та проведення дослідження.....	31
2.2. Аналіз результатів дослідження рівнів компонентів лідерського потенціалу.....	38
Висновки до другого розділу	50
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ РОЗРОБЛЕНОЇ ПРОГРАМИ	53
3.1. Розробка програми розвитку лідерського потенціалу за методами: тренінг, наставництво, саморозвиток.....	53
3.2. Аналіз результатів апробації програми розвитку лідерського потенціалу менеджерів-початківців.....	63
Висновки до третього розділу	68
Висновки	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми - Лідерство характерне природі особистості та є визнаним методом формування життя суспільства, чинним видом рішення важливих ситуацій. Вже на початкових стадіях розвитку суспільства було обрано устрій соціального життя, в якому важливу частину відігравали навчені, досвідчені особистості, які мали лідерський потенціал та були здатні його проявити у необхідний момент. Вони, здобувши знання, авторитет, довіру та визнання серед своїх земляків, ставали лідерами. З часом через розвиток суспільства, обмежувалась форма лідерства, збільшувались відповідні контакти та від особистісного лідерства людство почало переходити до більш важких систем.

В часи лютого ринкового суперництва людству потрібні енергійні, професійні лідери-менеджери, які спроможні ухвалювати дієві рішення, схильні взяти на себе відповідальність за їх здійснення, які можуть ставити цілі і створювати стратегію їх реалізації, аналізувати свої діяльність та сформулювати ефективну комунікацію з іншими людьми.

Збільшення суспільного попиту на лідерів і потреби в них є результатом актуалізації лідерства. Це впливає на завдання оновлення системи сучасного професійного навчання лідерів. Така система має враховувати не лише виховання та навчання, а також особистісне навчання та розвиток лідерського потенціалу.

На сучасному етапі розвитку суспільства є основна течія глобалізації у всіх галузях соціальної взаємодії (синергія), що особливо актуально для теорії і практики менеджменту, де на перший план виходить потреба постанови проблеми активізації людського фактору. Процес взаємодії впливає на всі галузі життя і діяльності людей і підвищує ступінь домагань до підготовки менеджерів, створення їхнього лідерського потенціалу, призначення якого включає в себе не тільки лідерські навички, а також уміння, якості та інші риси результативного лідерства.

Лідерський потенціал характеризується як готовність та перспектива людини до активної лідерської роботи [4]. Лідерський потенціал розглядається як соціально-психологічна характеристика особистості, що формує і суттєво відображає можливість особи до тріумфального досягнення лідерства [2]. Д. Леонтєв вважає, що потенціал людини являє собою «універсальну характеристику системної організації особистості, що включає в себе психологічне здоров'я, зрілість і успішність діяльності суб'єкта»[9, с. 68]. Таким чином, аналіз психолого-педагогічної літератури дозволяє авторам стверджувати, що «потенціал особистості розглядати як систему природно-обумовлених і поновлюваних ресурсів, реалізація яких протягом життя призводить до певних, з точки зору особистості і суспільства, значущих особистісних досягнень» [14, с. 89].

Об'єкт дослідження: лідерський потенціал як психологічний феномен

Предмет дослідження: розвиток лідерського потенціалу менеджерів-початківців

Мета дослідження: дослідити рівень компонентів лідерського потенціалу менеджерів-початківців та розробити програму їх розвитку на основі тренінгу.

Відповідно до поставленої мети були сформульовані **завдання:**

1. Виявити теоретичні підходи до змісту поняття «лідерський потенціал» та розкрити його роль у професійному та міжособистісному розвитку особистості;
2. Виділити компоненти лідерського потенціалу менеджерів-початківців;
3. Дослідити та проаналізувати рівень комунікативних та організаторських схильностей, ступінь готовності до ризику, рівень самоконтролю, мотивації до професійної діяльності, логічного мислення як складових лідерського потенціалу менеджерів-початківців;
4. Розробити та провести тренінгову програму, спрямовану на розвиток лідерського потенціалу менеджерів-початківців;

5. Встановити показники компонентів лідерського потенціалу-менеджерів початківців після проходження програми для оцінки її ефективності.

Методи та методики дослідження.

Методи та методики дослідження. Для реалізації поставлених завдань було застосовано такі методи: теоретичні: аналіз, класифікація, систематизація, порівняння й узагальнення теоретичних та експериментальних даних з проблеми дослідження. Другий розділ роботи було виконано за допомогою психодіагностичних методик:

1. «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» В.В.Синявського і Б.О. Федоришина;

2. «Діагностика ступеня готовності до ризику» А.М.Шуберта;

3. «Опитувальник вольового самоконтролю» О. В. Зверкова й Е. В. Ейдмана;

4. «Мотивація професійної діяльності» методика К. Замфір у модифікації А.Реана

5. «Матриці прогресивні» Дж. Равена

Третій розділ роботи був побудований за допомогою методів: тренінгу, наставництва та саморозвиток. Застосовані методи статистично-математичної обробки даних: критерій t-Стюдента

Практичне значення: дані цього дослідження можна використати для створення особистої статистики якості менеджерів в компанії та подальшого розвитку організаторських та комунікативних здібностей, ступеня готовності до ризику, рівня самоконтролю, мотивації та логічного мислення.

Структура роботи обумовлена предметом, метою і завданнями дослідження. Робота складається з вступу, трьох розділів, в яких вирішуються поставлені дослідницькі завдання; висновків та списку літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Поняття лідерського потенціалу

Наукова ділянка аналізу проблеми розвитку лідерства в процесі формування управлінських навичок керівників є дуже багатогранною, її дослідження знаходяться на кордоні між психологією та іншими науками. Аналіз вчених робіт за окресленою темою надає можливість виділити певні способи для вирішення зазначеної проблеми. Так, розгляд питання про розвиток управлінських навичок ґрунтується на принципах вітчизняної психології про єдність процесу формування особистості як фахівця і фахівця як особистості й активного суб'єкта життєдіяльності (Б. Ананьєв, Л. Виготський, В. Давидов, Г. Костюк, О. Леонтєв, Б. Ломов, С. Максименко, В. Мясищев, С. Рубінштейн) [6].

Поняття «лідерський потенціал» є похідним поняттям від більш загальної категорії поняття «потенціал особистості» і є діалектичною єдністю її явних і прихованих складових.

Лідерський потенціал характеризується як готовність та перспектива людини до активної лідерської роботи [4]. Лідерський потенціал розглядається як соціально-психологічна характеристика особистості, що формує і суттєво відображає можливість особи до тріумфального досягнення лідерства [2]. І ще під терміном «лідерський потенціал» мають на увазі доцільне пояснення індивіда, який окреслює сукупність внутрішніх бажань, можливостей, потреб, ціннісного відношення, призводять до формування такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, рівню діяльності, що покриває її відповідну дію на учасників команди при спільному вирішенні проблем в різних життєвих ситуаціях[3].

Таблиця 1.1.1.

Якості лідера за характеристикою З. Гапонюка

Якості	Характеристика
Загально-професійні	теоретичні знання, практичний досвід, системність у вирішенні професійних питань, вміння легко адаптуватися до ситуації, здатність до прогностичної діяльності, належне виконання професійних обов'язків, уміння керувати колективом, виділяти головне і другорядне, правильно розпоряджатися своїм часом і розподіляти обов'язки в колективі.
Творчі якості	широкий світогляд щодо загальних питань, творчий підхід до роботи, педагогічна і методична підготовка, високий рівень творчої майстерності.
Соціально-психологічні	вміння встановлювати міжособистісні контакти, створення позитивної атмосфери в колективі, індивідуальний підхід до кожного члена групи, вимогливість до підлеглих, вміння розбиратися в людях і впливати на них, подавати особистий приклад, викликати довіру і симпатію до себе, задавати темп роботі, переконувати в своїй правоті, бути врівноваженим, схильним до аналізу і самоаналізу
Соціально-комунікативні	вміння спілкуватися і налагоджувати професійні контакти, відстоювати особисті й інтереси всього колективу, забезпечувати належний контроль за робочим процесом, стимулювати колектив до роботи, вміти заводити друзів, бути доброзичливим, мати такт, бути чесним, порядним, відповідальним.

Так, відповідно І. Дригін зазначив що, «лідерський потенціал» це якісна характеристика особистості, що відображає сполучення внутрішніх потреб, можливостей, ціннісних характеристик, засобів, що допомагають досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності і комунікабельності який покриває її провідний вплив на членів команди за умови колективного вирішення питань в різних сферах життєдіяльності і має позитивний вплив на процес її професійного становлення [6, с. 8]. Науковець наголошує, що потенціал людини визначає реальні можливості особистості, її готовність діяти, а також реалізовувати можливості, резерви, які характеризуються процесами актуалізації, реалізації, розвитку, розкриття та накопичення. Таким чином, ним виділені як реальні, тобто виявлені можливості, так і приховані резерви, які вимагають не тільки діагностики, але і уточнення, розвитку, саморозвитку та самореалізації.

О. Євтіхов вивчає лідерський потенціал як комплекс індивідуальних характеристик, що впливають на успішне становлення людини, які стають дієвим способом підсилення її потенціалу лише за наявності належних цінностей, мотивації, бажання досягти конкретного результату і віри в самого себе. Для цього потрібно не тільки отримання відповідних знань і умінь, а й модифікація мотиваційної сфери, смислових структур людини, спрямованих на активізацію лідерського потенціалу» [7, с. 23]. Таким чином, визначено передумови для прояву і реалізації лідерського потенціалу, необхідність їх модифікації шляхом мобілізації або зміни в плані отримання знань та виховання.

Романовський О., Михайличенко В. пишуть про потенціал лідера розглядаючи сукупність ознак, об'єднаних у відповідні групи, які висвітлюють специфіку організаційного керівництва і його структуру[29].

Ми виділяємо такі структурні компоненти:

- особистісно-рефлексивний компонент: знання про себе, рефлексія своїх якостей і лідерських здібностей, самооцінка; здатність до самовдосконалення, самоефективності;

- пізнавально-професійний компонент: когнітивні, професійні здібності, а також соціально-психологічні характеристики, необхідні для ефективного лідерства;
- ціннісно-мотиваційний компонент: усвідомлення своїх цінностей, мотивів, переконань, знання цінностей групи і орієнтація на них; поведінковий або організаційно управлінський компонент, що відображає цілеспрямовану поведінку лідера, пов'язану зі специфікою діяльності групи, спрямовану на її успішне виконання, зокрема постановку цілей, знання стратегії і тактики їх досягнення, міжособистісна і рольова взаємодія членів групи;
- емоційний компонент: емоційно вольова сфера, емоційна зрілість, емпатія і толерантність при спілкуванні, стресостійкість; комунікативний компонент: навички міжособистісного спілкування, ефективної взаємодії, вплив лідера на своїх послідовників і відповідно їх на нього. [14, с. 90-91].

Також слід зазначити, що лідерський потенціал складається з таких компонентів структури особистості (особистісно-рефлексивний, пізнавально професійний, ціннісно-мотиваційний, організаційно-управлінський, емоційний, комунікативний), які допомагають її ефективному керівництву учасниками колективу при сумісному вирішенні проблем.

Лідерський потенціал включає виявлені та приховані можливості, які потребують розкриття та розвитку. Протягом свого життя особистість не завжди може проявити всі свої можливості, не маючи відповідних умов, що слугують цьому процесу. Потрібно лише створювати необхідні умови для прояву цих якостей і подальшого розвитку під час навчання і виховання. О. Уманський пише, що, маючи від народження певні здібності, людина не обов'язково стає лідером [17]. Для цього необхідно вміти реалізовувати наявні у неї можливості, а це означає, створювати відповідні ситуації для їхнього прояву. Дж. Адаїр робить висновок про те, що лідерство можна розвивати шляхом навчання, тому що лідерами стають [1]. Менеджера-лідера можна сформувати у відповідному освітньо-професійному середовищі, створивши для цього необхідні умови для розвитку та навчання [28].

1.2. Складові лідерського потенціалу

Аналіз сучасних досліджень та наукової проблеми з цієї теми засвідчує, що в системі професійно-важливих якостей і навичок майбутнього керівника на передній план сьогодні виступає його спроможність показувати лідерські якості в різних аспектах соціальної і професійної діяльності.

Під якостями особистості часто мають на увазі набір стійких психічних утворень людини, за допомогою яких вона впливає на суспільство або реалізує співдію. Вони можуть матеріалізувати як особливості психічних станів, процесів і властивостей особистості, темпераменту, рис характеру, здібності тощо. Якості людини проявляються тільки за умови схильності організму індивіда, як можливість проявлятися в діяльності тільки за наявності задатків. Для цього треба створювати необхідні умови або ситуації. Але потенціал людини включає в себе не тільки якості, але й вміння, навички та інші характеристики, які проявляються в роботі і можуть бути набутими в процесі розвитку [21].

Через вищезазначене, «лідерський потенціал» ширше за поняття «лідерські якості». Лідерський потенціал індивіда з погляду психологічного аналізу це: вміння спілкуватися, наполегливість, відповідальність, орієнтація на результат, самомотивація, стриманість, раціональність, емпатію, впевненість у собі, чесність, владність, розвинута інтуїція, чуйність, готовність до ризику (новаторство), критичність (до себе й інших) – та відображається шляхом емоційної, поведінкової та когнітивної гнучкості. Тож, для дослідження нами було обрано такі показники лідерського потенціалу як: комунікабельність в поєднанні з організаторськими здібностями, готовність до ризику, самоконтроль, професійну мотивацію та логічне мислення.

Комунікативні здібності менеджера можна пояснювати двобічно: з одної сторони природна талановитість людини у спілкуванні, а з іншої сторони комунікативна продуктивність. Особистості відрізняються за своїми

комунікативними здібностями так як вони відрізняються за своїми мовними, музичними, чи математичними здібностями. Можна зазначити, що сучасний менеджер досить здібний, щоб розвинути в собі високу комунікативну продуктивність, навіть якщо він не є "генієм спілкування".

До комунікативних здібностей можна віднести:

1. Надавати соціально-психологічне передбачення комунікаційного становища, в якому необхідно взаємодіяти.
2. Соціально-психологічно створювати хід спілкування, опираючись на особливість комунікативної задачі.
3. Проводити соціально-психологічне керівництво ходами спілкування в комунікативному діалозі.

Для організації продуктивної взаємодії працівників дуже важливо, щоб менеджер, не лише володів комунікативними здібностями, але й мав так само яскраво виражені організаторські здібності, котрі проявляються через розсудливість, підприємливість твердості характеру, вимогливість, сміливість та схильність до обґрунтованого ризику, стриманість, вміння безпомилково оцінювати людей, вибирати стратегію і тактику діяльності, схильність до високої працездатності і звичці до вольового напруження.

Організаційні здібності Л.І. Уманський відносить до важливих управлінських якостей. У системі професійно важливих управлінських якостей він виділяє:

- 1) психологічну вибірковість – жваве сприйняття психологічних властивостей і станів інших людей, здібність до свідомого розгляду дій та вчинків інших індивідів у своїх власних;
- 2) практичний психологічний розум – здатність мотивувати, зацікавлювати людей, вміння рахувати властивості міжособистісних взаємовідносин для підвищення взаємодії між працівниками;
- 3) громадську активність – спроможність лідера запалювати довілля, логічно-речовий і прикладний вплив через особистий приклад, здатність ризикувати;

4) вимогливість, критичність;

5) захопленість до організаторської діяльності як можливості активно включатися в організаторську діяльність, спроможність приймати на себе обов'язки відповідального за роботу інших людей, бажання в здійсненні організаторської діяльності [33].

Таблиця 1.2.2.

Підтримка комунікації в колективі

Потреба	Характеристика
Запровадження відповідних стосунків	підлеглі спілкуються один з одним задля координації робочої діяльності. Поділившись своїм власним розумінням специфіки, сутності, змісту роботи, вони можуть сформувати спільний погляд
Вироблення рішень	ті, хто ухвалює рішення, мають змогу на основі ефективної комунікації визначити проблеми і вибрати оптимальне розв'язання
Ототожнення потреб	потребу бути з іншими людьми можна задовольнити при спілкуванні з ними, питання, які об'єднують їх у межах цієї організації.

Розглядаючи термін «**готовність до ризику**», Г. Айзенк трактує його як схильність до пошуку сильних відчуттів, але відрізняє її від поривання, більш щільно поєднаний з жагою [1]. П. Вайнцвайг пише про «готовність до ризику» як про позитивну характерну частину «хоробрості». В термін «готовність до ризику» М. Котик включає як і стійкі якості особистості, так і ситуативні фактори трудових задач, по відношенню до яких складається така готовність [4]. У концепції Т. Корнілової готовність до ризику розуміється як особистісна властивість саморегуляції, що відображається в особистості при прийнятті рішень і виборі стратегій дій в обставинах невпевненості [19].

Цілком точно науковці визначають, що стан готовності можна створити і розвинути. Всяка спроможність людини, особисто до керування ризиками у професійній діяльності, визначається призовом ресурсів суб'єкта праці на виконання поставленої задачі.



Рис. 1.2.1. Загальна схема процесу управління ризиком

Тож, особистісну готовність менеджера до управління ризиками слід вивчати як єдине утворення, що охоплює в себе ряд особистісних показників, ключовими з яких є такі: мотиваційні (потреба блискуче виконувати поставлене завдання, інтерес до діяльності, вказівка на зміни, бажання досягти успіху тощо); пізнавальні (розуманні обов'язків, управлінської діяльності, вартість її значущості для отримання фінальних результатів роботи та для себе окремо, відображення можливих змін подій тощо); емоційні (відчуття компетентної та професійної відповідальності, впевненість в результаті, надхнення); вольові (володіння собою і мобілізація енергії, зосередження на роботі, ігнорування чинників, які перешкоджають, переборення невпевненості, побоювання).

Ознаками особистісної готовності менеджерів до управління ризиками є:

- усвідомлення менеджером потреби та можливості управління ризиками,
- присутність мотиваційної вказівки до управління ризиками, здатність менеджера ризикувати,
- вказівки на схвальні зміни, чутливість до невизначеності,
- напористість,
- гнучкість мислення.

Самоконтроль – усвідомлення й оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів; вміння підкорити емоції власним розумом; здатність контролювати свої дії в процесі виконання будь-якої діяльності, у тому числі навчальної; процес, в ході якого людина вчиться керувати своєю поведінкою, володіти собою; контроль над самим собою, спостереження, контролювання власної роботи та поведінки [27].

Ця характеристика не є вродженою. Необхідно зазначити, що це є психологічним прийомом, своєрідним видом мислення, за підтримки якого індивід спроможний змінити те, що йде врозріз з його планами та ідеями.

Виникнення і зростання самоконтролю визначається домаганнями спільноти до поведінки людини. Утворення безпідставної саморегуляції дає можливість менеджеру усвідомлювати і контролювати обставини або хід дій. Самоконтроль важливий на всіх загальних фазах діяльності:

- 1) при вирішенні чи самостійному створенні загального бачення діяльності в майбутньому та методом його виконання;
- 2) під час безпосереднього виконання конкретних дій;
- 3) після завершення діяльності, при звірці отриманого результату з планованим (за обсягом, за якістю тощо).

Спроможність до самоконтролю в певному значенні є особистою характеристикою, проте залежить і від таких факторів, як: навчання, виховання, вплив оточення, набуття деяких навичок і мотивів, навчання та практичне бажання до виконання поставлених задач [33]. З цієї причини, самоконтроль є в певному змісті морально-вихованою категорією.

Передуючою умовою вірного функціонування самоконтролю є продуктивне та результативне планування всієї організації. Неможливо вірно планувати самоконтроль при наявності необхідних недоліків у галузі управління та організації. Самоконтроль це діяльність самовдосконалення і саморегуляції.

Таблиця 1.2.3.

Кроки до самоконтролю менеджера

Етап	Характеристика
<p>Чітке визначення того, що саме варто змінити у вашій поведінці</p>	<p>Наприклад, якщо ви палите і хочете позбутися цієї звички, протягом деякого періоду порахуйте, скільки сигарет в викурюєте щодня. Якщо робити спробу схуднути – кілька місяців щодня записувати свою вагу. Розробіть план дій, який допоможе вам змінити частоту специфічної поведінки. Це допоможе зробити намічену мету більш легкою в досягненні. Наприклад, щоб не піддати себе спокусі придбати щось смачне, але шкідливе, йдучи в магазин, візьмете з собою строго обмежену суму. Краще всього в подібних ситуаціях якнайдалі утриматися від спокус і подумки, і фізично.</p>
<p>- Вміння заохочувати себе за ту поведінку, яка є бажаною, однак стимул повинен бути достатньо доступним.</p>	<p>Наприклад, якщо ви хочете збільшити свою фізичну активність, то за щоденні тривалі прогулянки пішки в кінці тижня можете витратити певну суму грошей. Щоб небажана поведінка не повторювалася, розробіть також стратегію «покарань» за неї. При цьому якщо постійні покарання здаються вам складними, можете їх трохи пом'якшити.</p>

Мотивація професійної діяльності, або професійна мотивація — це діяльність точних мотивів, які визначають обирання спеціальності та протяж

не виконання обов'язків, поєднаних із цією спеціальністю, чи сполучення внутрішніх і зовнішніх потреб, котрі керують особистістю до трудових операцій та дають цим операціям напрям, яких орієнтує на досягнення конкретної мети. Як і інші види мотивації, професійна мотивація підлягає впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, котрі можуть бути як незмінними, так і часовими.

Мотиваційний менеджмент в системі професійної діяльності менеджера-керівника поділяється на дві групи мотивів: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх мотивів можна віднести пріоритетну орієнтацію на отримання певних результатів. Щодо внутрішніх, головну роль відіграє сам процес професійної діяльності. Між визначеними видами мотивації є певний взаємозв'язок: по-перше, зовнішня мотивація в цілому підсилює кількість, а внутрішня – якість виконуваної діяльності; по-друге, на внутрішню мотивацію впливають певні умови або ситуації; по-третє, внутрішня мотивація збільшується з підвищенням почуття власної відповідальності та впевненості у собі [3].

Оволодіння особливостями мотиваційного вибору професійної операції може зможу здобути важливі дані щодо внутрішніх установок людини, її спрямувань та бажань, що відображено на Рис. 1.2.2

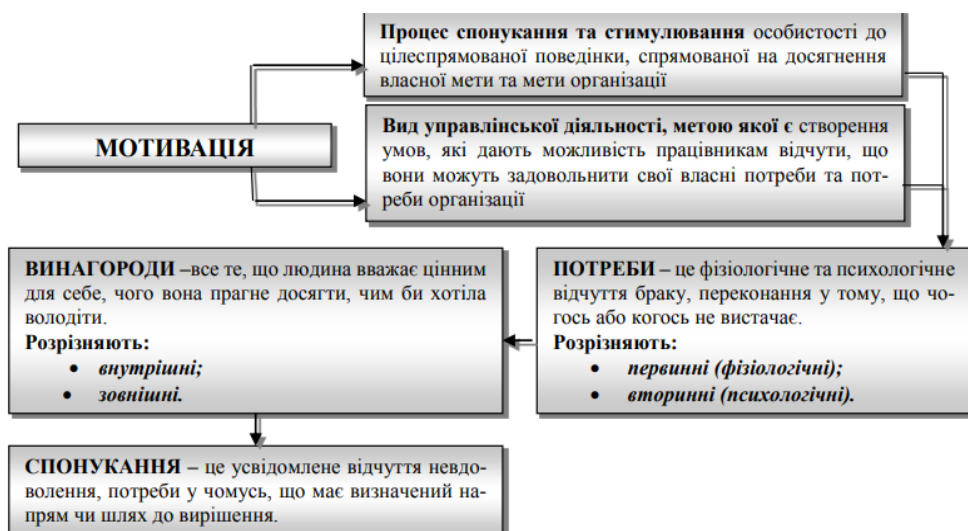


Рис. 1.2.2. Поняття та основні категорії мотивації

Мотиваційна сфера професійної діяльності менеджерів-початківців складається з різних видів спонукань (професійні наміри та інтереси, ціннісні

орієнтації та мотиви професійної діяльності, професійні домагання і очікування, професійні установки, наміри, бажання розвитку професійних компетенцій, насолода своєю роботою), які утворюються в ході професійного розвитку та навчання. Ефективність, продуктивність та результат професійної діяльності підприємства залежить від утворення мотиваційної сфери, розвитку професійно важливих особистісних якостей і здібностей [10].

Немалу частину в розумінні дії мотивації на успішність професійної сфери займає визначення мотиву досягнення. В роботах науковців з теми мотивації, відстежується твердження про результативні дії, які притаманні особистостям з нахилом до досягнення успіху, а неефективні дії – для тих, хто дотримується стратегії уникнення невдач.

Мислення – це розумовий процес, в процесі якого особистість обробляє інформацію та робить якісь рішення. Розумові здібності споживаються для аналізу здобуття досвіду, класифікація інформації. Менеджеру потрібно аналізувати інформацію та робити висновки. Засобом для цього процесу є логічне мислення [4].

Логічне мислення зводить розумові процеси в необхідній черговості, котра дає право виявити взаємодію між подіями або розглянутими об'єктами. Саме логічне мислення дає можливість робити вірні дії. Ця спроможність є невід'ємною для всіх працівників, робота яких пов'язана з вирішенням логічних питань та ситуації на підґрунті складної інформації. Важливо визначити що, якщо логічне мислення та уява гарно розвинені у менеджера, то він спроможний творчо мислити і творчо підходити до досягнення встановленої мети. Слід вміти користуватися логічним мисленням і уявою. Бажано також розвивати логічне мислення та всіляко цьому сприяти. Для його результативного розвитку рекомендовано розв'язувати різні кейсові ситуації та задачі, стандартні та нестандартні логічні завдання, головоломки.

Логічні операції - цей фактор відноситься до розумових дій, які поєднуються з поняттями. При цьому поєднанні люди можуть одержувати нові знання і приходити до істинних висновків.

Таблиця 1.2.4.

Логічні операції

Дія	Характеристика
Порівняння	За допомогою даної логічної операції різні об'єкти порівнюються між собою. Після цього визначається істина, яка полягає в наступних пунктах: що може бути спільного між об'єктами, чим вони відрізняються один від одного. В результаті виходять два напрямки: загальні риси і риси відмінності.
Абстракція	Даний вид операції дозволяє виділити деякий індивідуальне властивість предмета або об'єкта. Дане властивість перебуває у незалежному положенні, на відміну від інших рядом існуючих об'єктів.
Узагальнення	Даний вид логічної операції дозволяє об'єднати і перенести певне твердження на інші об'єкти. Їх може бути дуже багато або тільки два. Так, узагальнення не конкретизує, а об'єднує об'єкти за певними напрямками.
Аналіз	При даному виді логічної операції відбувається розкладання об'єкта або явища на окремі частини чи елементи. Саме з них може складатися або об'єкт або явище. У процесі такого розкладання з'ясовуються зв'язки між частинами. Таким чином, можна з'ясувати, з чого складається те чи інше явище або предмет.
Синтез	При цьому процесі відбувається об'єднання елементів або частин чого-небудь в одне ціле. Одержаний об'єкт або явище таким шляхом стає складним. Дана операція потрібна для визначення внутрішнього устрою об'єкта або явища.

1.3. Лідерство як засіб вдосконалення процесу управління

Лідерство можливо визначити як соціально психологічну характеристику менеджера. Через це вивчення лідерства слід цитувати у двох аспектах. Соціальний аспект розкривається, з однієї сторони, тією обставиною, що функція особистості – це «ансамбль соціальних відносин», з другої сторони – присутність поста керівників різної ланки, передбачених штатним розписом підприємства.

До таких постів належать керівники: директори, начальники, головні фахівці, провідні спеціалісти, бригадири та майстри. Проте психологічний аспект проявляється згодом, вже під час практичної діяльності конкретного працівника. Отже, керівник просто повинен володіти якостями лідера через посаду і постійно їх вдосконалювати та розвивати. В дослідницьких роботах вчені таке лідерство позначають як формальне. Воно закріплене в положеннях про структурні підрозділи і посадові інструкції у вигляді обов'язків з керівництва певними групами і виконавцями, а також у вигляді обов'язків цих груп і виконавців підкорятися цьому керівникові [12].

Психологічний аспект лідерства на сам перед показується: по перше, через психологічну спроможність до лідерства конкретного керівного урядовця; подруге, через фактичне формулювання підпорядкованими працівниками лідерства менеджера. Все це дає спроможність оцінити менеджера як неформального лідера. Звісно ж, що влучним є випадок, коли менеджера, якому довіряють підлеглі, можна визнати і формальним, і неформальним лідером водночас.

Проте буває, коли у структурі компанії є не один лідер з числа підпорядкованих працівників. Тут можна вказати тільки на неформальне лідерство. Водночас, неформальний лідер-підлеглий має змогу приймати участь у постанові рішення, проте вже відповідальності за цю постанову не може нести повною мірою, тому що це є обов'язком офіційного керівника.

Однією з найважливіших частин лідерства менеджера являє собою захист інтересів та потреб групи перед вищими керівниками та іншими керівними ланками. Відсутність навичка або нездатність менеджера заступитися за інтереси підлеглого його команди може призвести до незадоволеності та появи у працівників роздратованості своєю роботою та зниження мотивації до роботи. Від керівника трудового колективу залежить багато чого, він не лише приймає рішення, а також має відповідати за робочий клімат, настрій та атмосферу в колективі. Через це такі керівники, що покладаються тільки на свій статус, роблять велику помилку, водночас не піклуються про свій престиж, який визначає група підлеглих виконавців.

Статус – це оцінка колективу керівника, котра дає йому в певну посаду. Формальна посада визначається рівнем оплати труда, рангом, значущістю і складністю розв’язуваних завдань тощо. Неформальний ранг визначається характеристика особистості, за допомогою яких відбувається вплив на суспільство: за гендером, досвідом, віком, культури та рівнем знань [34]. Важливим фактором, який впливає на статус менеджера, являється його службовий стан. Службовий стан визначає місце людини в системі управління і комплекс пов’язаних з цим вимог, до яких слід віднести: забезпечення сервісним особовим складом, службовим автотранспортом, шлях до джерел інформації, привілеї та пільги.

Влада є важливим доповненням до формального лідерства, є головним сповненням, але дає право на персоніфікації, тобто наповнення суб’єктивністю або суб’єктністю керівника. Це останнє явище обумовлює основу неформального лідера. В кращому випадку має бути їх нерозривне узгодження.

Питання в тому, що будь яке завдання можна зробити по різному: наприклад, не конкретно, зробивши ніби всі вимоги менеджера, проте не показавши важливих деталей, подробиць та тонкощів цього питання в цілому. Проте, можна виконати завдання по іншому: розширено зануритись у задачу,

та найважливіше – зробити аналіз всіх можливих варіантів його вирішення та вибравши найдоречніше з усіх.

Досвідчений менеджер спроможний також відводити від подібних випадках у виконанні працівників своїх обов'язків через прояв влади. Певна річ, він може подіяти на діяльність працівників у ході трудового процесу, але це потребує, по-перше, великої уваги до виконання завдання у всіх сферах, та по-друге, глибокого досвіду саме з цієї особливості виконання завдань. Тільки за таких умов менеджер, використовуючи владні важелі, має можливість вплинути на колектив у необхідному для нього (для інтересів справи) напрямі для того аби забезпечити результативність керування. До таких владних важелів можна віднести контроль виконання.

Найдоречніший засіб контролю є такий засіб, за якого менеджер контролює тих працівників, у яких низька результативність або низька спеціалізація. Водночас надмірно виділяється лідерство менеджера, запобігається коригування рішень керівника. Але доволі часте контролювання працівників з високою кваліфікацією може буде зайвим, тому що в них присутнє високе розуміння відповідальності за виконання дорученого завдання. Таким працівникам можуть надати серйозні, складні та за своїм значенням частини роботи, які вони будуть виконувати на повній довірі з боку керівника, цікаво, що ці працівники частіше за все і є неформальними лідерами колективу [31].

Однією з важливих ознак виразу лідерства керівника являє собою оцінка якості роботи працівників які є під владою менеджера, її своєчасність, об'єктивність та адекватність. Ця оцінка також належить до важелів керування. Визнання лідерства менеджера підлеглими значно сильно залежить від рівня адекватності цієї оцінки. Справа в тому, що чергове збільшення премії, наприклад, за результатами роботи за місяць тому або іншому працівнику підприємства, перебуває під старанною увагою всього колективу, і тут неприйнятно для менеджера проводити безпідставне

заохочення. Так само можна зазначити і про необгрунтоване зниження розміру премії, котре працівники приймають дуже хворобливо.

Одним із результативних методів поведінки менеджера для посилення його авторитету може стати стиль лідерства. При цьому менеджер навмисно згладжує ієрархію у відносинах з командою, стараючись вказати, що він – тільки перший серед рівних, а не керівник як такий, показує колегіальність в прийнятті управлінських рішень, обговорюючи їх сенс з командою, обмінюється даними про плани, заручається підтримкою колег. Робота багато в чому вибудовується на довірі, учасникам колективу дають можливість бути самостійними. Прояв відданості у працівників понад усе цінує лідер.

Але стиль лідера має змогу проявлятися іншим способом, так званим, жорсткішим. Керівник, натомість, спеціально вказує на ієрархію у відносинах з командою, не дає право на колегіальності в прийнятті управлінських рішень, не обмірковуючи їхнього сенсу з командою. Всі роботи, які були підготовлені працівниками, мають бути повністю перевірені, ні одне завдання не доручати підлеглим на самостійне вирішення. Звичайно, такий тип вирішення діл в компанії, очевидно можливо призведе до зниження результативності роботи цієї команди за вимоги зміни керівника. Справа в тому, що такий стиль керівництва потребує вагомих силових витрат, постійних зусиль, витривалість організму та випробувань – подібними показниками може володіти не кожний керівник. Але при новому керівнику, що має стиль керівництва, за якого від підлеглих вимагають в достатній мірі самостійності в роботі і навіть в ухваленні рішень, підлеглі опиняться в вигідному світлі [7]. У нового менеджера може бути враження про них як про досить професійних спеціалістів.

Питання лідерства виступає також і у взаємодії керівника та його заступників. Найпрофесійніші серед учасників команди які є під опікою керівника компанії виступають його заступники. Вони виконують важливі та найвідповідальніші доручення. Але у відносинах між керівником і його заступниками важливо чітко та конкретно вказати їх обов'язки та

повноваження. Все це надає можливість обминути суперечливих настанов та інструкцій, котрі роздають кожні менеджери.

Впевненість керівника у своєму лідерстві вказує на гарні стосунки між керівником та його заступниками. Якщо керівник бажає не надавати вагому владу своїм заступникам у вирішення поодиноких завдань та керуванні особливих частин роботи через страх за свій службовий стан, то це може вказувати про його невпевненість у своєму лідерстві. Також, це може спричинити конфліктні ситуації між менеджером та заступниками, взамін вправно організованої діяльності. Для того щоб оминути конфлікт, в якому можуть приймати участь й інші підлеглі, необхідно не тільки чітко розмежування обов'язків але і взаємна довіра та дотримання правила: за наявності різних думок щодо вирішення проблеми, рішення керівника є більш пріоритетним, заступник має вирішувати завдання, враховуючи тільки думку керівника, втілюючи в життя рішення, яке ухвалив керівник [33].

Заступник має можливість рішуче відстоювати свої позиції, проте лиге до ухвалення рішення керівником. Справа в тому, що керівник, по-перше, як правило, має більше досвіду роботи та по-друге, володіє більшою інформацією з цього питання. Щодо відстоювання заступником своєї позиції, то менеджер може врахувати це з позитивної сторони, тому що це окреслює заступника як небайдужого працівника, який зацікавлений у всебічному та глибокому вирішенні питання. Тим паче, що інколи буває, що відмова спершу позиції заступника, надалі можуть визнати кращою або вірною, а ніж ухвалене рішення керівника.

Якщо керівник завжди підкріплює авторитет та підтримує своїх заступників, то це допомагає зміцнити лідерство і самого керівника. Між керівником і заступниками має виступати повна довіра. Якщо штатні заступники відсутні, то керівник обирає серед підлеглих працівників най професійного працівника, який може замінити керівника на час його відсутності. При цьому керівника важливо підтримувати збереження

авторитету його учасника колективу, тому що він, як правило, є неформальним лідером у команді.

Взаємовідносини керівника з неформальним лідером у рамках одного структурного підрозділу складаються непросто, тому що тут проводиться зіткнення двох лідерів. Важливо не довести до того, щоб із суперництва воно перетворилося на протистояння. Перед керівником неухильно з'явиться момент взаємодії та спільного існування з ним [6].

Характер відносин керівника як формального лідера з неформальним лідером обраним серед учасників команди при спільній роботі має вибудовуватися на пріоритеті лідерства менеджера та на розумінні цього нюансу неформальним лідером, тому що за відсутності цього розуміння можуть виникати конфлікти. Але можлива також відсутність конфліктної ситуації при невизнанні пріоритету неформальним лідером лідерства менеджера команди тоді, коли неформальний лідер має підтримку в керівника, що є вищим щодо керівника структурного підрозділу. За таких вимог керівник команди, що є лише формальним лідером, має створювати свої відносини з неформальним лідером, виходячи з цього, щоб оминати конфлікт. В іншому разі керівнику команди можливо будуть загрожувати небажані суперечки від керівника вищої ланки у вигляді створення несприятливих умов його роботи, які можуть призвести до вимушеного його звільнення з роботи [32]. Аспекти можуть обмежуватися, якщо вплив неформального лідера досить не маленький великий у команді, що й всі працівники разом з ним не визнають лідерства менеджера.

Найкращим способом взаємовідносин між менеджером та неформальним лідером мають можливість стати відносини, які базуються на підставі взаємного визнання авторитету один одного, тобто на основі партнерства. В такому випадку керівник має можливість приєднати неформального лідера до виконання особливо відповідальної роботи, до вирішення важких завдань, що виникають часто та неформальний лідер може надати професійну допомогу менеджеру в його роботі.

Висновки до першого розділу

Поняття «лідерський потенціал» є похідним поняттям від більш загальної категорії поняття «потенціал особистості» і є діалектичною єдністю її явних і прихованих складових. Так, відповідно І. Дригіної зазначив що, «лідерський потенціал» це якісна характеристика особистості, що відображає сполучення внутрішніх потреб, можливостей, ціннісних характеристик, засобів, що допомагають досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності і комунікабельності який покриває її провідний вплив на членів команди за умови колективного вирішення питань в різних сферах життєдіяльності і має позитивний вплив на процес її професійного становлення [6, с. 8].

Лідерський потенціал індивіда з погляду психологічного аналізу це: вміння спілкуватися, наполегливість, відповідальність, орієнтація на результат, самомотивація, стриманість, раціональність, емпатію, впевненість у собі, чесність, владність, розвинута інтуїція, чуйність, готовність до ризику (новаторство), критичність (до себе й інших) – та відображається шляхом емоційної, поведінкової та когнітивної гнучкості. Тож, для дослідження нами було обрано такі показники лідерського потенціалу як: комунікабельність в поєднанні з організаторськими здібностями, готовність до ризику, самоконтроль, професійну мотивацію та логічне мислення.

До комунікативних здібностей можна віднести: давати соціально-психологічне передбачення комунікаційного становища, в якій необхідно взаємодіяти; соціально-психологічно створювати хід спілкування, опираючись на особливість комунікативної задачі; проводити соціально-психологічне керівництво ходами спілкування в комунікативному діалозі.

Для організації продуктивної взаємодії працівників дуже важливо, щоб менеджер, не лише володів комунікативними здібностями, але й мав так само яскраво виражені організаторські здібності.

Особистісну готовність менеджера до управління ризиками слід вивчати як єдине утворення, що охоплює в себе ряд особистісних показників, ключовими з яких є такі: мотиваційні; пізнавальні; емоційні; вольові.

Самоконтроль – усвідомлення й оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів; вміння підкорити емоції власним розумом; здатність контролювати свої дії в процесі виконання будь-якої діяльності, у тому числі навчальної; процес, в ході якого людина вчиться керувати своєю поведінкою, володіти собою; контроль над самим собою, спостереження, контролювання власної роботи та поведінки. Спроможність до самоконтролю в певному значенні є особистою характеристикою, проте залежить і від таких факторів, як: навчання, виховання, вплив оточення, набуття деяких навичок і мотивів, навчання та практичне бажання до виконання поставлених задач.

Мотиваційний менеджмент в системі професійної діяльності менеджера-керівника поділяється на дві групи мотивів: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх мотивів можна віднести пріоритетну орієнтацію на отримання певних результатів. Щодо внутрішніх, головну роль відіграє сам процес професійної діяльності. Між визначеними типами мотивації є певний взаємозв'язок: по-перше, зовнішня мотивація в цілому підсилює кількість, а внутрішня – якість виконуваної діяльності; по-друге, на внутрішню мотивацію впливають певні умови або ситуації; по-третє, внутрішня мотивація збільшується з підвищенням почуття власної відповідальності та впевненості у собі [3].

Мислення – це розумовий процес, в процесі якого особистість обробляє інформацію та робить якісь рішення. Розумові здібності споживаються для аналізу здобуття досвіду, класифікація інформації. Менеджеру потрібно аналізувати інформацію та робити висновки. Засобом для цього процесу є логічне мислення. Науковці визначають такі логічні процеси: порівняння, абстракція, узагальнення, аналіз та синтез.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МЕНЕДЖЕРІВ-ПОЧАТКІВЦІВ

2.1. Організація та проведення дослідження

Лідера, загалом, визначають як складову частину керівної галузі чи як людину, від якої вимагають вирішення складних професійних завдань. Ми вважаємо що, лідер – це досить гарний психолог, який має надихати, мотивувати та спрямовувати інших людей та перевтілювати їхні емоції у творчість. Таким людям необхідно бути із командою на одній хвилині, завдяки чому учасники колективу будуть перебувати у вільній та творчій атмосфері, та сприяти не тільки розвитку потенціалу та професійного рівню кожного, але і росту відсотка максимально результативних розв’язаних ситуацій.

Одна з головних цілей лідера – сильна команда, де кожен – самодостатня людина, але не забуває, що працює разом в команді на максимальний командний результат. (рисунок 2.1.1)

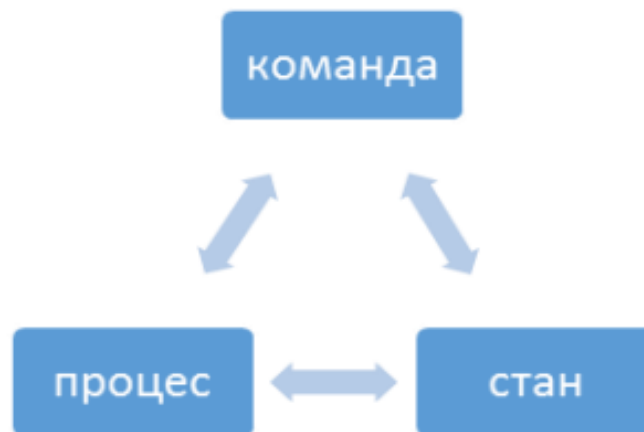


Рис. 2.1.2. Триєдина сутність лідерства

Ще нещодавно, більша частина суджень вказувала, що серед термінами "керівництво", "лідерство" та "влада" не існує значних відмінностей, так як людина, яка володіє компетенціями виконувати керуючі функції, відрухово набуває статус лідера групи і має керівництво над підлеглими. Проте на

практиці ці три компоненти управлінської галузі не обов'язково фіксуються в руці однієї людини. Якщо управління зводиться до права людини надавати урядове повноваження і завдання підлеглим і вимагати їх виконання, то реальне керівництво залежить від індивідуальних навичок і ситуації, у якій є менеджер.

Різниці між позначкою лідера і формального керівника виходять з різниці функції та призначення, які ними виконуються.

Керівництво передбачає синдикат на прийняття рішень та контроль за процесом їх досягнення. Лідер не позбавляє права прийняття рішень, а, навпроти, залучає до цього кожного працівника. В результаті змінюється статус кожного співробітника. Якщо керівник протистоїть учасникам групи, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив в єдину команду.

Лідерство потрібно описувати як групове явище: лідер не може існувати наодинці, він завжди існує як частина групової схеми [2].

Проте не так просто знайти менеджера-лідера, який буде брати на себе відповідальність та ініціативу за досягнення, при цьому повністю брати участь у роботі та мотивувати у повній мірі свою команду.

Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших [17].

Керівник групи проходить відбір та вступає на посаду за призначенням вищого керівництва, отримавши конкретні керувальні повноваження та маючи право на використання санкцій (як позитивних, так і негативних).

Натомість, лідера висувають з числа команди, частіше за все вони є між собою рівним (або, принаймні, близьких) йому за статусом (службовому становищу), він ніби «один з нас». Водночас, лідер також має право застосовувати санкції по відношенню когось з колег, проте такі санкції несуть більш неформальний характер, тому що, офіційно такі права ніде не фіксуються. Тож, відмінність між керівником та лідером пропонуємо розглянути в таб 2.1.1.

Таблиця 2.1.1.

Відмінності між лідером та керівником

ФОКУС КЕРІВНИКА	ФОКУС ЛІДЕРА
на вказівках команді	на питаннях, які допомагають членам команди навчитись мислити самостійно
діє через страх покарання	діє через ентузіазм
на цілях	на візії
короткотермінові цілі	довготермінові цілі
організація та структура	люди
авторитарність	демократія
адміністрування	інновації
жорсткий контроль	побудова довіри
процедури	правила взаємодії, які визначені спільно
стабільності	гнучкості
уникненню ризику та експериментів	можливостях ризикувати та експериментувати
каже «йди»	каже «ходімо»
ефективні керівники роблять речі правильно	ефективні лідери роблять правильні речі

Слід також зазначити наступний цікавий момент: якщо працівник не бажає стати лідером, то він ніколи ним не стане, якщо колектив не приймає таку людину як лідера. Натомість, у керівництві, інша сторона. Керівника часто призначають на його посаду не дивлячись на те, чи приймає його колектив в ролі керівника чи ні.

Проблеми лідерства та керівництва, стоять за всіма проблемами які можуть бути сьогодні на підприємствах та в організаціях нашої держави. Вони також вимагають глибокого вичення феноменів керівництва та лідерства, це пов'язано з ефективним управлінням та раціональним використанням влади.

Керівництво характеризується, як розумовий та фізичний процеси, котрі призводить до того, що працівники втілюють сформульовані їм офіційні доручення та ухвалюють рішення. Процес лідерства відбувається за участі однієї людини, котра виконує вплив на інших учасників команди. Тож, лідерство являє собою більш вузке поняття, ніж керівництво (відокремлюється тільки впливом), проте межі його використання є ширшими (дія застосовується для вирішення різних ситуацій, а також керування). Керівник у своїх впливах на роботу працівників та в створенні відносин з ними в першу чергу користується та покладається на посадову основу влади та джерела, що її наповнюють.

Ми вважаємо, що можна не буди лідером, навіть будучи першою людиною в компанії. Проте часто керівництво може перерости в лідерство, та навпаки, лідер может стати керівником. В минулому та сьогодні, дость багато прикладів такої трансформації. Хороший керівник в наш час – це особистість, яка водночас ефективно управляє колективом та є лідером.

В нашому дослідженні прийняли участь 60 респондентів, які працюють на посаді молодших фахівців по роботі з клієнтами та прагнуть до розвитку в компанії саме на посаді Лідера групи. Працівники є доволі успішними на своїй посаді та готові до розвитку, проте в умовах онлайн роботи, ми стикаємося з відсутністю щільної взаємодії вживу. Не завжди досить доречно можна зробити висновки щодо намірів працівника не спостерігаючи за цього роботою в офісі, не вирішуючи з ним конкретних кейсів.

Для нас дуже важливим є навчання та розвиток саме тих працівників, які не тільки замотивовані, але й мають певну схильність до лідерської діяльності.

Саме через це ми і поставили собі на меті дослідити та розвинути лідерський потенціал та підготувати працівників до посади Лідера групи. Задля комфорту респондентів, їм пропонувалось пройти опитування в Google формах. Таким чином кожен з них виділив для себе найкомфортніший час в робочому графіку та без втручання сторонніх працівників зробили свої вибори. Для дослідження були обрані такі методики:

1. «Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» В.В.Синявського і Б.О. Федоришина;
2. «Діагностика ступеня готовності до ризику» А.М.Шуберта;
3. «Опитувальник вольового самоконтролю» О. В. Зверкова й Е. В. Ейдмана;
4. «Мотивація професійної діяльності» методика К. Замфір у модифікації А.Реана
5. «Матриці прогресивні» Дж. Равена

«Оцінка комунікативних і організаторських схильностей – КОС» В.В.Синявського і Б.О. Федоришина дана методика спрямована на дослідження комунікативних та організаторських здібностей. Оцінка саме цих показників спроможна вказати на схильність менеджера до управлінської діяльності та встановити рівень комунікативних навичок. Адже менеджеру, як керівнику, необхідно вести контакти з усіма учасниками робочого процесу: з партнерами, керівниками, працівниками інших підрозділів, підлеглими, колегами; вміти налагодити контакт з працівниками, створювати та підтримувати відносини з партнерами та чітко та зрозуміло не лише висловити свою думку, але й вірно поставити робоче завдання підлеглому.

До комунікативних якостей можна також віднести вміння уникати конфліктів в колективі. Об'єктивність, рівне ставлення до кожного, транслювання чіткої пропозиції – все це вказує на наявність навиків керування конфліктами.

Для організації продуктивної взаємодії працівників дуже важливо, щоб менеджер, не лише володів комунікативними здібностями, але й мав так само яскраво виражені організаторські здібності. На нашу думку, лише гарно спланована та організована робота групи, може створити умови для продуктивної та ефективної роботи. На нашу думку, якщо менеджер вдало організовує та планує роботу, він в змозі побудувати гарний механізм діяльності команди без великої шкоди для компанії як з фінансової сторони так і з репетиційної. Менеджер виступає в ролі «міста» в сполученні «команда –

компанія» та «партнери – компанія». В обох випадках лідер транслює наміри, інтереси, цілі, цінності та потреби компанії як і до колективу так і до клієнтів підприємства. Дуже важлива якість передачі інформації, щоб уникнути «глухого телефону».

“Діагностика ступеня готовності до ризику” А.М.Шуберта – кожен професійний менеджер має вміти влучно та чітко діяти в екстремальних умовах та брати на себе відповідальність за себе та свою команду. Саме через дослідження рівня готовності до ризику можна дослідити цей показник. Як би влучно менеджер не керував групою в звичайному режимі роботи, лише в екстремальних та нестандартних умовах йому необхідно володіти собою, зосереджуватись на роботі.

Уміння ризикувати вказує на наявність таких якостей як рішучість та наполегливість. Стадність до ризику може стимулювати менеджера до пошуку засобів зміни, покращення результату або захист від невдачі. Ми вважаємо, що здатність менеджера до новаторства та інновацій є вагомим критерієм менеджера. Дуже важливим є те, щоб менеджер вмів влучно розрізнити невинуватий ризик, адже це є показником авантюризму та безвідповідальності. Готовність до ризику може нам вказати також на рівень рішучості та наполегливості, відповідальності та зосередженості.

Дана методика допомагає виявити ступінь готовності до ризику через тестування менеджерів. Методика складається з 25 питань та 4 варіантів відповіді до кожного питання: цілком згоден; швидше «так», ніж «ні»; ні «так», ні «ні», щось середнє; швидше «ні», ніж «так»; абсолютно не згоден.

«Опитувальник вольового самоконтролю» О. В. Зверкова й Е. В. Ейдмана – опитування спрямоване на виявлення рівня вольового самоконтролю у менеджерів-початківців. Методика складається з питань та варіантів відповідей. На нашу думку, лише керівник з достатнім рівнем самоконтролю може ефективно та продуктивно виконувати як свої обов'язки так і надавати завдання своїй групі, таким чином надаючи їм гарний приклад.

До самоконтролю можна віднести також поведінку та управління емоціями. Збереження спокою та вільного розуму, є показником врівноваженої та емоційно зрілої людини. Професіональний керівник перш ніж контролювати роботу інших повинен влучно планувати свою роботу. Менеджер має бути дисциплінованим, чітко ставити дедлайн та самому їх дотримуватися, не запізнюватися на роботу, вчасно приходити на бізнес-зустрічі.

Самоконтроль можна поєднати з самомотивацією. Менеджер має вміти відкладати непотрібні справи та речі для досягнення ефективного процесу роботи.

Самоконтроль можна віднести до індивідуальної ознаки, проте сюда також входить: виховання, освіта, оточення, прагнення отримати результат. Менеджер, яких володіє самоконтролем на достатньому рівні здатний раціонально проводити не лише свій час але й налагодити роботу колективу. Самоконтроль слід також віднести до процесу саморегуляції і самовдосконалення.

Мотивація професійної діяльності ”методика К. Замфір у модифікації А.Реана - методика була обрана через свою можливість не тільки оцінити рівень мотивації менеджера, але й виділити мотиви та потреби до професійної діяльності менеджера – початківця. Ми схилиємося до думки, що лише добре мотивований керівник спроможний мотивувати та надихнути на роботу групу своїм прикладом.

Саме через те, що ці працівники не є на посаді Керівника групи, нам необхідно максимально точно та влучно дослідити та виявити мотиваційні наміри до отримання цієї посади. Після проведеного дослідження ми можемо конкретно вказати на тип мотиваційного комплексу працівника та рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації.

Саме надихаючий лідер буде вести за собою команду а разом з цим позитивно впливати на розвиток компанії в цілому. Методика орієнтована на виявлення внутрішніх та зовнішніх мотивів. Вона складається з наведених

мотивів професійної діяльності. Респонденту потрібно дати оцінку їх значущості для себе за п'ятибальною шкалою.

Матриці прогресивні Дж. Равена – методика досліджує рівень логічного мислення в менеджера – початківця. Методика допоможе вірно виділити показники аналізу та синтезу, навички нестандартного мислення шляхом опитування через картки.

В цих менеджерів досить добре розвинені навичок абстракції та порівняння. Їм притаманна послідовність та планування. Вони здатні мислити точно, послідовно та логічно, виводити припущення, аналізувати свої та чужі вчинки. Здатні до саморефлексії. Ці менеджери, частіше всього роблять обґрунтовані висновки та стратегічно планують майбутнє. Для них є важливим не тільки отримання знань, але й чітке вимірковування власних дій.

Респонденту надається 60 завдань кожне з яких містить основне зображення, що має певний фон або складові елементи, або фігури, які пов'язані певною залежністю.

Менеджеру необхідно встановити залежність, що пов'язує між собою вказані елементи зображення, а потім вибрати серед запропонованих варіантів елемент якого не вистачає в основному зображенні. Час на виконання тесту – 20 хвилин.

2.2. Аналіз результатів дослідження рівнів компонентів лідерського потенціалу

Першим показником нашого дослідження стали комунікативні та організаторські здібності. Методика призначена для оцінки якостей, необхідних керівнику в різних управлінських ситуаціях [32].

Методика допоможе встановити рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей, які проявляються в різних галузях, видах діяльності а також міжособистісному спілкуванні.

Результати проведеного дослідження вказують, що рівень комунікативних та організаторських здібностей у більшості менеджерів-початківців нижче середнього. Це становить 43,3% за шкалою комунікативних здібностей та 45% за шкалою організаційних здібностей. Це свідчить про відсутність прагнення до спілкування. Вони не вільно відчують себе в новій компанії, оточенні та колективі. Для цих менеджерів краще проводити час наодинці з собою. Менеджерам притаманно обмежувати нові знайомства. Цим респондентам доволі складно створювати нові контакти та знайомства. Також досить нелегко виступати перед аудиторією та презентувати. Їм складно аргументувати та відстояти власну позицію. Доволі безініціативні та характеризуються низькою зацікавленістю роботи в компанії. У багатьох завданнях, вони приймають позиція глядача та уникають відповідальності в прийнятті важливих рішень.

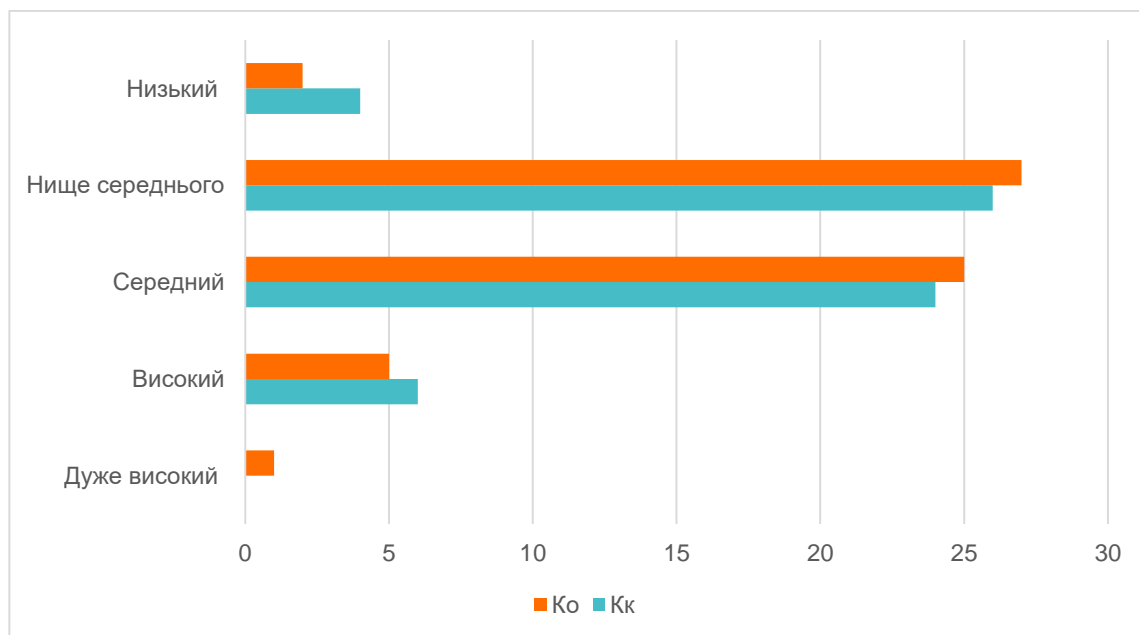


Рис. 2.2.1. Рівні комунікативних і організаторських здібностей менеджерів-початківців за методикою «КОС» В.В. Синявського

Середній рівень сформованості комунікативних та організаційних здібностей становить 40% та 41,7% по обом шкалам. Це вказує на готовність створювати нові контакти з людьми. Ці менеджери стадні не обмежувати коло свої знайомств. Їм притаманне відстоювання власної думки. Доволі справно планують свою роботу та роботу інших, проте потенціал цих здібностей є

досить нестійким та нестабільним. Ця група менеджерів потребують подальшої пильної роботи з формування й розвитку комунікативних та організаторських здібностей.

Високий рівень становить 10% за шкалою комунікативних здібностей та 8,3% за організаційною шкалою. Менеджери не розгублюються в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються громадською діяльністю, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням беруть участь в організації громадських заходів, здатні прийняти самостійне рішення у важкій ситуації. Все це вони роблять не з примусу, а згідно з внутрішніми прагненнями.

Також є менеджери які віднесли себе до дуже низького рівня, а саме 6,7% та 3,3% по обох шкалах. Ці працівникам складніше всього в колективі, вони є досить замкнуті та не ведуть ніяких контактів з оточенням. Вони звикли робити все самостійно та без участі колег. Їм важко організувати свою роботу. Ці менеджери потребують більшого втручання та роботи з нашої сторони.

Не від'ємною складовою лідерського потенціалу є готовність до ризику. Методика дозволяє виміряти тенденцію людини до ризику в нестандартних умовах.

За результатами методики, можна визначити що більшість менеджерів схиляють себе до середнього рівня готовності ризикувати. А саме 58 % опитування. Вони спроможні прозоро оцінювати свої та чужі можливості, є досить раціональними та відповідальними за свої рішення. Проте вони не впевнено діють в екстремальних умовах. Ці менеджери здатні лише поверхньо оцінити ризики та не розраховують зміни над вже запланованим ризиком. Вони добре планують, але не в змозі діяти при непередбачуваних змінах, для них потрібно стороння підтримка.

Четверта частина, саме 25% менеджерів відноситься до низького рівня управління ризиками. Вони не є автономними та потребують у допомозі. Ці менеджери не в змозі взяти на себе відповідальність у прийнятті рішень в

екстремальних ситуаціях. Часто вони не можуть керувати своїми емоціями та є досить непослідовними. Таким менеджерам необхідна чітка вказівка зі сторони як саме діяти і тій чи іншій ситуації. Часто вони є зосередженні тільки на своїй роботі. Цим респондентам притаманна велика обережність. Це проявляється у довготривалому виконанні робочих доручень. Вони користуються принципом «сто разів перевір та один раз відріж».

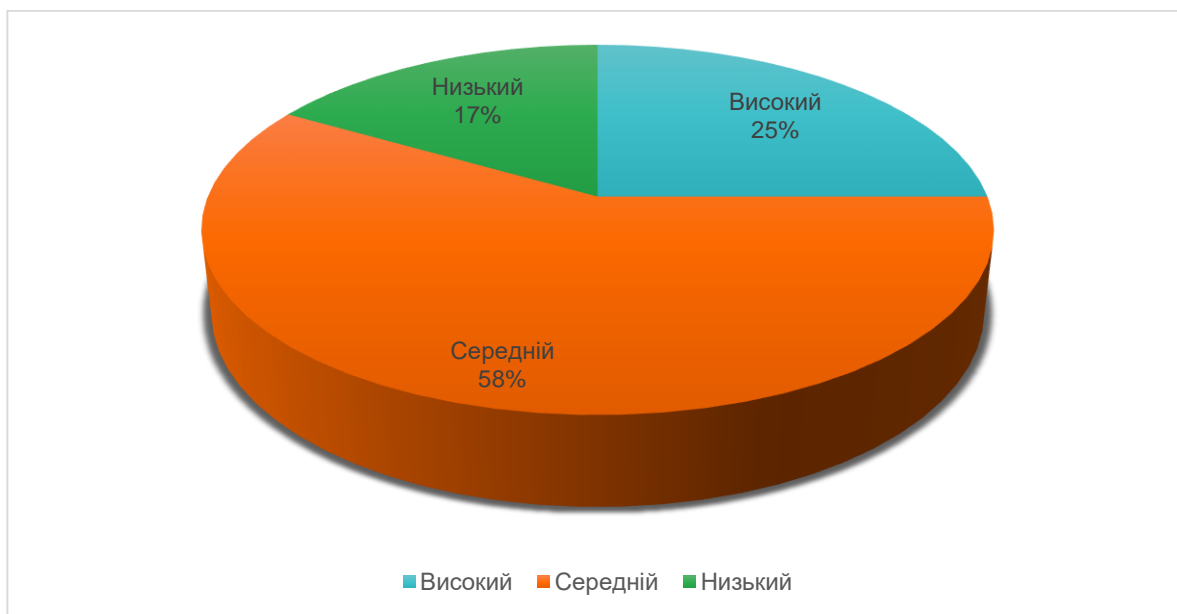


Рис. 2.2.2 Рівень ступеня готовності до ризику менеджерів-початківців за методикою Результати дослідження за методикою Шуберта

Щодо високого рівня, то його посіли лише 17 % відсотів менеджерів. Це респонденти спроможні влучно та чітко діяти в екстремальних умовах та беруть на себе відповідальність за себе та свою команду. Вони є досить емоційно розвинені та вдало зберігають спокій. Їм притаманна раціональність, планування та креативний підхід. Висока готовність до ризику супроводжується низькою мотивацією до уникнення невдач. Відзначимо також високий рівень мужності в цих респондентів, проте це також може бути проявом невиправданого ризику.

Однією зі складових лідерського потенціалу є навичок самоконтролю. Рівень розвитку вольового самоконтролю може бути охарактеризований в

цілому і окремо за такими властивостями характеру як наполегливість і самовладання [32].

Ступінь вольового самоконтролю характеризується в зіставленні з середніми значеннями кожної зі шкал. Якщо вони складають більше половини максимально можливої суми збігів, то даний показник відображає високий рівень розвитку загального самоконтролю, наполегливості або самовладання [32].

Високий бал за шкалою загального самоконтролю, який позначено як “В” займають 47% менеджерів. Її притаманна емоційна стійкість та зрілість, незалежність, активність та самостійність. Частіше за все вони зберігають спокій, вони доволі упевнені в собі, мають стійкі наміри та реалістичні погляди. В цих менеджерів яскраво виражене почуття власного обов’язку. Часто, вони здатні до рефлексії особистих мотивів, планомірно реалізують отримані доручення. Ці менеджери вміють контролювати себе та свої зусилля, вони є соціально-позитивно спрямовані. В деяких моментах можуть бути прояви наростання напруженості, яка пов’язана з контролем всіх нюансів власної поведінки, бувають напади тривожності через спонтанність.

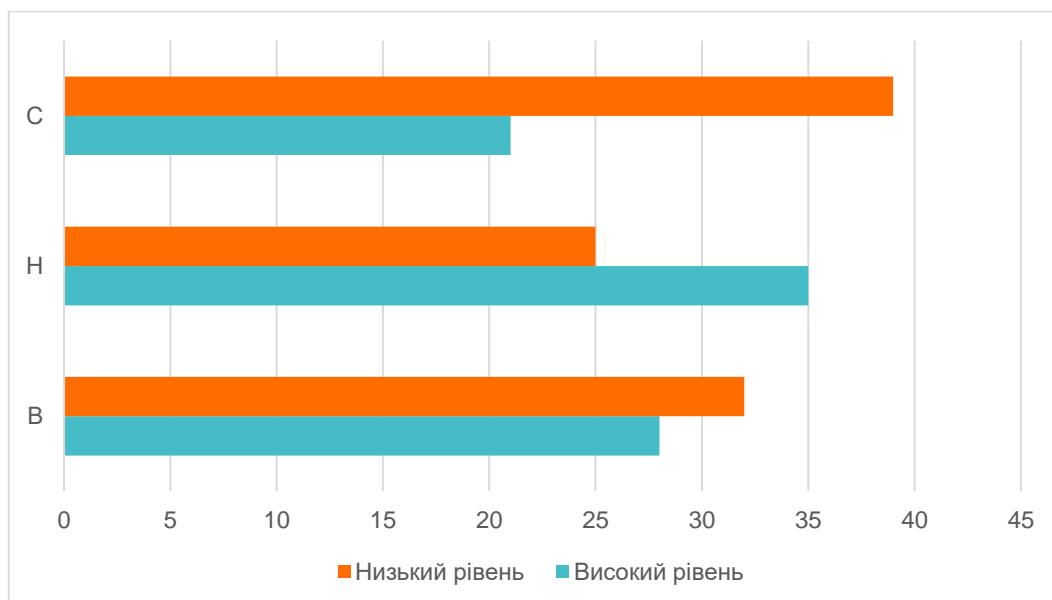


Рис. 2.2.3. Рівень вольового самоконтролю менеджерів-початківців за методикою дослідження за методикою «Опитувальник вольового самоконтролю»

53% респондентів отримали низький бал за загальною шкалою. Це доволі чутливі, емоційні, нестійкі, ринимні та невпевнені в собі особистості. В них невисока рефлексивність та понижений, як правило, загальний фон активності. Для них властиві нестійкі наміри та імпульсивність у виборах. Можемо рахувати, що на це впливає незрілість, витонченість натури та відсутність рефлексії і самоконтролю.

«Наполегливість» це субшкала, яка описує силу намірів людини, тобто можливі прагнення до завершення розпочатих справ. Високий рівень за цією шкалою сають 58 % респондентів. Ці менеджери-початківці характеризуються як доволі діяльні, працездатні працівники, їм притаманні прагнення до виконання наміченого, їх мобілізують перешкоди на шляху до мети, проте можуть відволікати спокуси та альтернативи, одна з найважливіших задач – це почати свою діяльність. Для них є властивим наявність поваги соціальних норм, вони прагнуть до повного підпорядкування їм своєї поведінку.

Низькі значення за даною шкалою становлять 42 %. Слід зазначити про невпевненість, підвищену лабільність та імпульсивність. Як наслідок може виникнути непослідовність та можлива хаотична поведінки. Знижений показник працездатності та активності, частіше за все, це компенсується підвищенням чутливості, винахідливості та гнучкості в таких менеджерів, а також тенденцією до незалежного інтерпретування соціальних правил.

Субшкала “самовладання” відображає рівень довольного контролю емоційних реакцій і станів. Високий бал за субшкалою отримали менеджери, які є емоційно стійкими, вміють володіти собою в різноманітних станах. Вони становлять 35 % менеджерів. Слід зазначити, що респонденти описуються як упевнені в собі, звільнені від страху перед невідомими особистості, також ім отриманих внутрішній спокій. Все це збільшує ентузіазм до перцепції чогось нового, неочікуваного та, частіше за все, це поєднується також із свободою поглядів, настановою до радикалізму та новаторства. Збільшення внутрішньої напруженості, перевищення безперервної занепокоєності і втомлюваності, має

можливість бути визвано прагненням до постійного самоконтролю, надмірного свідомого локалізації інтуїтивності.

Щодо низького рівня, він становить 65 % менеджерів. Про це також вказує імпульсивність та спонтанність, які поєднуються разом з образливістю і перевагою традиційних поглядів, які захищають людину від інтенсивних переживань і внутрішніх конфліктів. Це сприяє незворушному фону настрою.

Слід зазначити, що тільки добре мотивований менеджер, може мотивувати та надихати інших, саме це є наступним показником лідерського потенціалу.

Методика використовується для діагностики мотивації професійної діяльності. В основу покладена концепція внутрішньої та зовнішньої мотивації. Підраховуються показники внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) і зовнішньої негативної (ЗНМ) мотивації згідно з такими “ключами”:

$$ВМ = \frac{\text{оцінка п. 6} + \text{оцінка п. 7}}{2};$$

$$ЗПМ = \frac{\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п. 5}}{3};$$

$$ЗНМ = \frac{\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п. 4}}{2}.$$

До найкращих, оптимальних, мотиваційних комплексів слід відносити такі два типи сполучень: $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ і $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$. Найгіршим мотиваційним комплексом є тип $ЗНМ > ЗПМ > ВМ$. Розглянемо результати дослідження за діаграмою показано на рисунку 2.2.4.

За результатами опитування 24 менеджери володіють $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$ мотиваційним комплексом, що становить 40% від усіх респондентів та 27 % володіють $ВМ = ЗПМ > ЗНМ$. Це вказує на оптимальність результату. Цей мотиваційний комплекс говорить про на високу внутрішню мотивацію менеджера. Мотив таких працівників розвиток та робота на результат. Ці особистості мотивовані самим змістом діяльності, прагненням досягти в ній

певних позитивних результатів. Ці працівники отримують задоволення не тільки від отриманого результату, але й від самого процесу. Саме для них є важливим отримання повної самореалізації саме в цій діяльності.

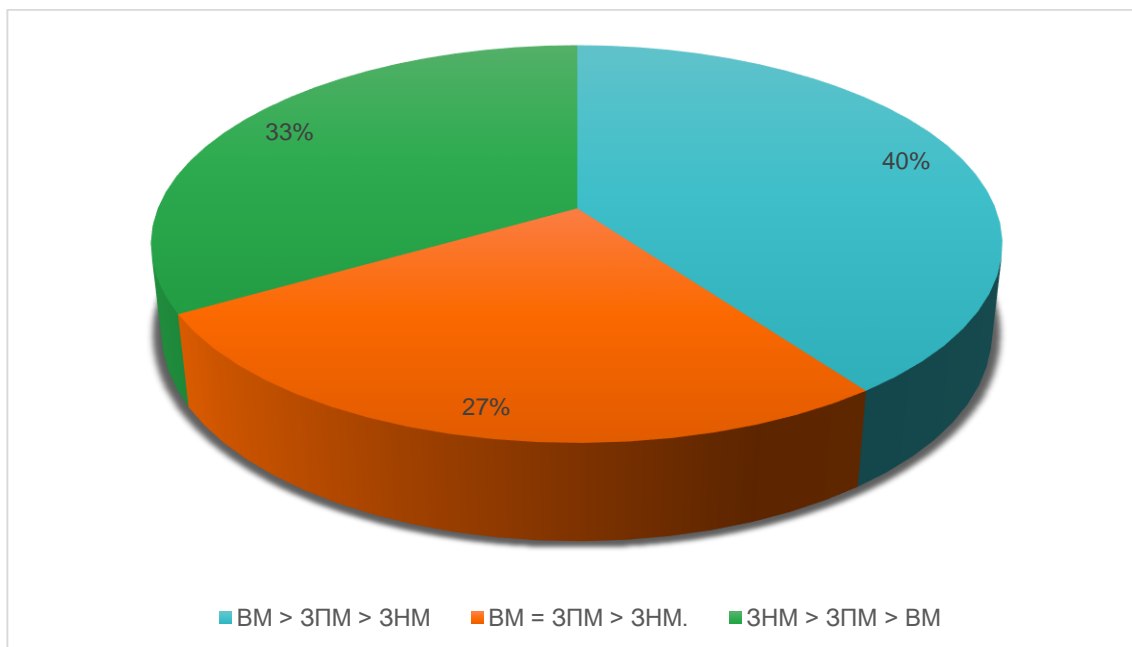


Рис. 2.2.4. Рівень мотивації до професійної діяльності менеджерів-початківців за методикою «Мотивація професійної діяльності» К. Замфір у модифікації А. Реана

Щодо мотиваційного комплексу ЗНМ > ЗПМ > BM, він становить 33% менеджерів. Це вказує велику кількість балів з зовнішньої негативної мотивації. Цим працівники прагнуть уникати критики, нарікань з боку колег та керівника. Для них бажано уникати покарань та неприємностей. Для них є досить важливим грошовий показник професії. Слід зазначити, що цим менеджерам притаманна потреба в досягненні соціального пристижу обраної діяльності а не сам процес роботи.

Ці працівники не є замотивованими на результат та розвиток. Чим більше діяльність особистості обумовлена мотивами уникнення, засудження, бажанням “не потрапити в халепу” (які починають брати верх над мотивами, пов’язаними з цінністю самої діяльності, а також над зовнішньою позитивною мотивацією), тим вище рівень емоційної нестабільності.

Важливим показником лідерського потенціалу менеджера-початківця є логічне мислення. Методика призначена для вивчення логічності мислення, для виявлення здібності до систематизованої, планомірної, методичної інтелектуальної діяльності. Тест складається з невербальних завдань.

За існуючою шкалою розрізняють п'ять рівнів інтелектуального розвитку респондента:

- I рівень – більше 95% (57 правильних відповідей) – високий інтелект;
- II рівень – 75-94% (45-56 правильних відповідей) – інтелект вищий від середнього;
- III рівень – 25-74% (15-44 правильних відповіді) – інтелект середній;
- IV рівень – 5-24% (3-14 правильних відповідей) – інтелект нижчий від середнього;
- V рівень – менше 5% (менше 3 правильних відповідей) – інтелектуальний дефект.

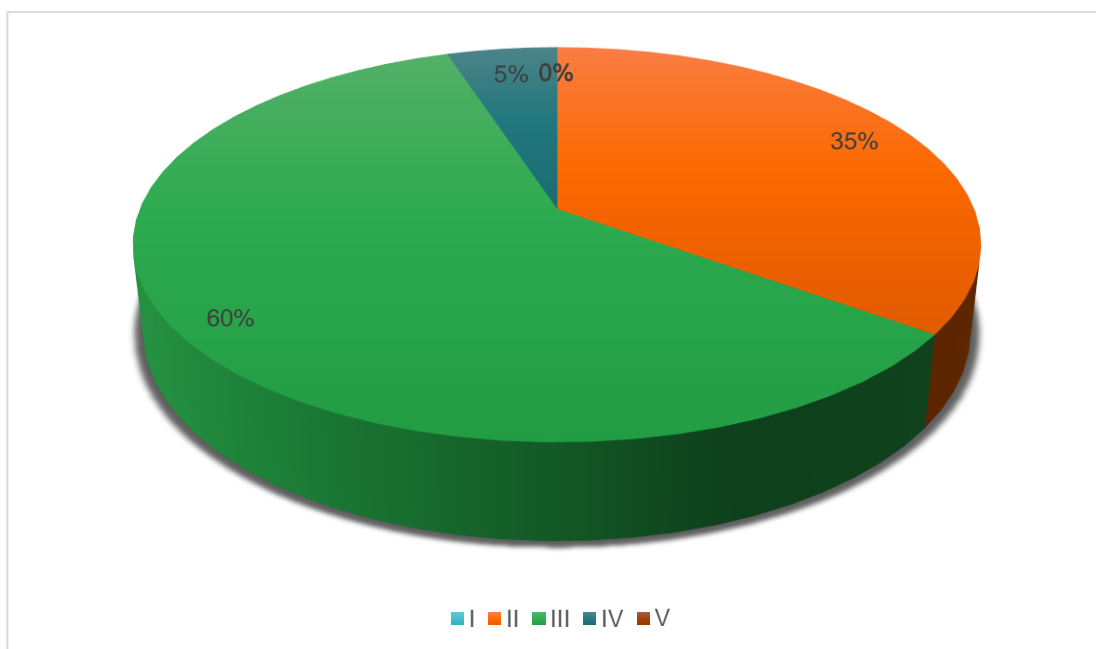


Рис. 2.2.5. Рівень логічного мислення менеджерів-початківців за методикою «Матриці прогресивні» Дж. Равена

За результатами дослідження, нами було визначено, що більшість менеджерів має середній рівень інтелекту. Вони становлять 60 %. Цим менеджерам притаманний творчий підхід у вирішенні робочих завдань. Вони досить добре можуть аналізувати та синтезувати інформацію. Також в такі працівники часто є досить технічно розвинені та здатні до роботи з компютером. Вони в змозі логічно мислити та розв'язати робочі пріоритети. Проте вони не є досить послідовними у своїх діях. Для них є важливим не тільки отримання знань, але й чітке вимірковування власних дій.

Щодо II рівня, до нього належать 35 % опитуваних. Вони досить легко навчаються новому та адаптуються в різних ситуаціях. В цих менеджерів досить добре розвинені навички абстракції та порівняння. Їм притаманна послідовність та планування. Цікавим фактом є, що всі менеджери, які віднесли себе до даного рівня, на високому рівні володіють іноземними мовами. Вони здатні мислити точно, послідовно та логічно, виводити припущення, аналізувати свої та чужі вчинки. Здатні до саморефлексії. Ці менеджери, частіше всього роблять обґрунтовані висновки та стратегічно планують майбутнє.

Якщо розглянути меншу частину, а саме 5 %, менеджерів, то вони віднесли себе до IV рівня і це свідчить про рівень нижче середнього. Ці працівники частіше за всіх роблять помилки в звичайних робочих задачах. Вони складно навчаються та адаптуються в нових умовах. Цим менеджерам потрібно більше часу для планування роботи та синтезу інформації. Частіше за все вони не є новаторами, та працюють суто по шаблону. Їм притаманне вирішення робочих проблем за участі більш старших працівників, так як вони не в змозі взяти на себе відповідальність.

Виходячи з результатів проведеного дослідження, можна зробити висновки, що рівень дієвого потенціалу менеджерів-початківців знаходиться на середньому рівні. На це вказують результати первинного дослідження. Тож, домінуючими складовими лідерського потенціалу

менеджерів-початківців є мотивація до професійної діяльності та вольовий самоконтроль.

Для менеджерів досить важливі розвиток та робота на результат. Вони особистості мотивовані самим змістом діяльності та прагненням досягти в ній певних позитивних результатів. Слід зазначити, що працівники отримують задоволення не тільки від отриманого результату, але й від самого процесу. Саме для них є важливим отримання повної самореалізації саме в цій діяльності. Тож, можемо підкреслити наявну, значну мотивацію на розвиток саме в цій діяльності. Незважаючи на недосвідченість в керувальній діяльності, рівень вольового самоконтролю високий. Вони емоційно стійкі, активні та самостійні. Вони доволі упевнені в собі, що говорить також про наявність стійких намірів та реалістичних поглядів. Менеджери доволі відповідально ставляться до своєї роботи. Тому, важливо зазначити на домінування цього показника.

До складових які відносяться до середньо рівня лірського потенціалу відноситься готовність до ризику та логічне мислення. Менеджери-початківці спроможні прозоро оцінювати свої та чужі можливості, є досить раціональними та відповідальними за свої рішення. Проте менеджери-початківці невпевнено діють в екстремальних умовах. Вони здатні лише поверхньо оцінити ризики та не розраховують зміни над вже запланованим ризиком. Менеджери добре планують, але не в змозі діяти при непередбачуваних змінах, для них потрібно стороння підтримка. Цим менеджерам притаманний творчий підхід у вирішенні робочих завдань. Менеджери-початківці досить добре можуть аналізувати і синтезувати інформацію. Також ці працівники є досить технічно розвинені та здатні до роботи з компютером. Вони в змозі логічно мислити та розставити робочі пріоритети. Проте, менеджери-початківці не є досить послідовними у своїх діях. Тому, розвиток навичок планування та роботи в експериментальних умовах постає в завданнях над розвитком саме цієї складової.

Щодо складових, які потребують більше всього нашої уваги, втручання та розвитку то це – організаторські та комунікативні навички та логічне мислення. Це свідчить про відсутність прагнення до спілкування. Менеджери-початківці не вільно відчують себе в новій компанії, оточенні та колективі. Для них краще проводити час наодинці з собою. Менеджерам притаманно обмежувати нові знайомства. Також досить нелегко виступати перед аудиторією та презентувати щось. Їм складно аргументувати та відстояти власну позицію. У багатьох завданнях, вони приймають позицію глядача та уникають відповідальності в прийнятті важливих рішень та є безініціативний. Слід зазначити, що це є однією з найважливіших умінь ефективного лідера, тож для нас дуже важливо провести якісну роботу над цією складовою для якісного розвитку менеджера-початківця.

Висновки до другого розділу

Одна з головних цілей лідера – сильна команда, де кожен – самодостатня людина, але не забуває, що працює разом в команді на максимальний командний результат. Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших.

Керівник групи проходить конкурс та призначається вищим керівництвом, отримує відповідні керувальні можливості та має право на застосування санкцій (як позитивних, так і негативних). На нашу думку можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером. Але нерідко лідерство може перейти в керівництво, а керівник стати лідером. Прикладів такого роду трансформацій в минулому і сьогодні безліч. У наш час хороший керівник організації - це людина, яка одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими.

В нашому дослідженні прийняли участь 60 респондентів, які працюють на посаді молодших фахівців по роботі з клієнтами та прагнуть до розвитку в компанії саме на посаді Лідера групи. Задля комфорту респондентів, їм пропонувалось пройти опитування в Google формах.

За допомогою методики діагностики комунікативних і організаторських здібностей (КОС) нами досліджено та виявлено комунікативні та організаторські здібності менеджерів-початківців. Проаналізувавши результати діагностики, ми бачимо, що рівень комунікативних та організаторських здібностей у більшості менеджерів-початківців нижче середнього, вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, вважають за краще проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів із людьми та, виступаючи перед аудиторією

За результатами методики готовності до ризику, можна визначити що більшість менеджерів відносяться до середнього рівня готовності ризикувати. А саме 58 % опитування. Вони спроможні прозоро оцінювати свої та чужі можливості, є досить раціональними та відповідальними за свої рішення.

Проте вони не впевнено діють в екстремальних умовах. Ці менеджери здатні лише поверхньо оцінити ризики та не розраховують зміни над вже запланованим ризиком. Вони добре планують, але не в змозі діяти при непередбачуваних змінах, для них потрібно стороння підтримка.

Рівень розвитку вольового самоконтролю може бути охарактеризований в цілому і окремо за такими властивостями характеру як наполегливість і самовладання. Низький бал спостерігається у людей чутливих, емоційно нестійких, ранимих, невпевнених в собі. Це становить 59% менеджерів. Рефлексивність у них не висока, а загальний фон активності, як правило, понижений. Їм властива імпульсивність і нестійкість намірів. До високого рівня субшкали “наполегливість” віднесли себе 57 % респондентів. Вони є доволі діяльними, працездатними людьми, які активно прагнуть до виконання наміченого. Субшкала “самовладання” відображає рівень довільного контролю емоційних реакцій і станів. Більша частина отримала низький рівень. він становить 68 % менеджерів. Це говорить про спонтанність та імпульсивність у поєднанні з образливістю і перевагою традиційних поглядів захищають людину від інтенсивних переживань і внутрішніх конфліктів, сприяють незворушному фону настрою.

За результатами опитування 24 менеджери володіють $BM > ЗПМ > ЗНМ$ мотиваційним комплексом, що становить 40% від усіх респондентів та 26,7 % володіють $BM = ЗПМ > ЗНМ$. Це вказує на оптимальність результату. Цей мотиваційний комплекс говорить про на високу внутрішню мотивацію менеджера. Мотив таких працівників розвиток та робота на результат. Ці особистості мотивовані самим змістом діяльності, прагненням досягти в ній певних позитивних результатів.

За результатами дослідження за методикою Матриці прогресивні, нами було визначено, що більшість менеджерів має середній рівень інтелекту. Вони становлять 60 %. Цим менеджерам притаманний творчий підхід у вирішення робочих завдань. Вони досить добре можуть аналізувати та синтезувати інформацію. Також в такі працівники часто є досить технічно розвинені та

здатні до роботи з компютером. Вони в змозі логічно мислити та розавляти робочі пріоритети. Проте вони не є досить послідовними у своїх діях. Для них є важливим не тільки отримання знань, але й чітке вимірковування власних дій.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ РОЗРОБЛЕНОЇ ПРОГРАМИ

3.1. Розробка програми розвитку лідерського потенціалу за методами: тренінг, наставництво, саморозвиток

В сьогоднішній значущим чинником підвищення результативності роботи підприємства стає розвиток людського потенціалу менеджерів-початківців. Теперішні часи вимагають від фахівця не тільки високий рівень професіоналізму, але й бути постійно готовим до збагачення та оновлення своїх знань та умінь. Продуктивне функціонування системи керування може залежати не тільки від структурної організації, зовнішніх чинників, але й від персональних показників фахівця, особисто від рівня розвитку лідерських якостей та навичок.

Для розвитку лідерського потенціалу ми пропонуємо такі методи:

- тренінг;
- наставництво (менторство);
- саморозвиток.

Тренінг є одним із найефективніших методів активації та розвитку лідерського потенціалу.

Тренінг у широкому значенні це практика психологічного впливу, яка базується на активних засобах групової роботи за використанні своєрідних форм навчання знанням та окремим вмінням. Результативність тренінгів в групах залежить від того, як будуть реалізуватись принципи тренінгу.

Принцип рівності позицій. Цей принцип означає, що керівнику занять відводиться роль не авторитету, а роль «каталізатора», який сприяє розвитку мислення чи отримання нового знання. При цьому керівник сам виступає в ролі рівноправного учасника групи. Рівність позицій також передбачає партнерські стосунки усіх членів групи, визнання цінності кожного, інтересів

та прийняття один одного. Нарешті, принцип рівності діє тоді, коли кожен учасник тренінгу стає по чергово лідером конкретної ситуації спілкування.

Принцип активності. Полягає в обов'язковому включенні в заняття усіх без винятку учасників групи. Це зумовлено першим принципом, за яким кожному надається можливість продемонструвати себе, а свої дії та думки зробити предметом аналізу в групі. На цій основі здійснюється перевірка адекватності дій та за необхідності їх корекція. Зміщення «центру тяжіння» з фігури керівника групи на учасників як умови активізації мотиваційно-потребової сфери особистості. Цей принцип може бути виражений правилом «Будь активним і ти пізнаєш себе!».

Принцип зворотного зв'язку. Передбачає відкрите, аргументоване та конструктивне висловлювання усіх членів групи стосовно різних ситуацій, які виникають із процесі виконання завдань, про зміст і способи вирішення різних проблем, стиль діяльності і спілкування, про порівняння 8 різних типів поведінки.

Реалізація цього принципу дозволяє кожному учаснику СПТ сформулювати свій адекватний образ та образ іншого, створити умови для відповідної корекції. Це унікальна можливість «побачити себе очима інших». Висловлена членами групи інформація стає основою для роздумів, що, в свою чергу створює передумови для самокорекції існуючих навичок.

Для реалізації принципу зворотнього зв'язку слід дотримуватись певних умов, а саме:

- описовий характер зворотнього зв'язку; уникнення категоричності суджень;
- конкретність висловлювань;
- висловлювання стосовно тих властивостей особистості, які реально можуть бути змінені.

Керівник групи може встановити правила, за якими слід надавати зворотній зв'язок: говорити слід лаконічно, конкретно, доброзичливо та про

реальні відчуття; Правила прийому зворотнього зв'язку: - слухати уважно; - робити запит на додаткову інформацію.

Принцип довірливого спілкування в групі. Він дозволяє створити елемент довіри, почуття спільності та причетності. Від дотримання цього принципу залежить ефективність тренінгу в цілому.

Принцип «тут і тепер». Цей принцип стосується обмежень на заняттях, які вводить ведучий: відбувається обговорення лише тих ситуацій, які виникли у процесі тренінгу. Дія принципу виключає психологічне відсторонення будь-кого із учасників від групової роботи.

Принцип закритості групи або принцип конфіденційності. Полягає в збереженні учасниками тренінгу інформації щодо один одного та рекомендації не виносити зміст спілкування, що відбувається в процесі тренінгу за межі групи. Цей принцип дає змогу реалізувати принцип довірливого спілкування у групі, попередити можливу шкоду учасникам, пов'язану з тим, що зміст їх спілкування може стати загальновідомим та зберегти груповий дискусійний потенціал (оскільки обговорення учасниками питань поза групою призводить до того, що готовність і потреба в обговоренні цих тем в межах тренінгової групи зменшується, адже тема вичерпує себе). Комплексна реалізація перерахованих принципів групової роботи дозволяє досягти мети СПТ. Однак самі по собі вони не дадуть бажаного результату [25].

Наставництво - навчання на робочому місці у формі взаємовідносин, в яких одна особа ділиться знаннями, досвідом, ідеями з іншою з метою її професійного та особистісного розвитку.

Зараз система наставництва в компаніях придбаває інші риси і просувається в нові сфери, наприклад наставництво в технічній області. Наставники в основному покладаються на просування вже існуючих знань або професійних навиків. Інакше говорячи, вчать тому, що знають самі. [28].

Наставництво потрібне для того, щоб:

- підтримувати і заохочувати здійснення навчання співробітника;

- передавати знання, накопичені в організації, і норми поведінки, прийняті в компанії;
- розкрити потенціал практиканта.

Перевагою наставництва являється можливість навчання прямо на робочому місці. У порівнянні з тренінгом метод загалом більш «індивідуалізований», але часто вимагає більше сил і часу.

Менторинг буває персональним, груповим, колективним. Частіше за все ми стикаємося з персональним менторингом, при якому один наставник веде одного співробітника. Це ще один плюс наставництва. Рідше зустрічається груповий менторинг (один наставник веде групу співробітників) або колективний (трохи наставників на одного або група співробітників).

Наставництво робить акцент на практичну частину. Більш досвідчений співробітник передає свої знання і навички менш досвідченому. У ідеалі наставництво може відбуватися безперервно [13]. Наставництво є самим важливим і успішним методом, сприяючим розвитку професіонала. Крім того, ефективність семінарів, тренінгов, що проходять всередині компанії, зростає, коли вони доповнюються наставництвом.

Навчання проходить прямо на робочому місці, під керівництвом досвідченого фахівця, якого новак добре знає; воно спирається на робочі ситуації і на реальні проблеми. При цьому початковий професійний рівень що навчається може бути самим різним - від повної відсутності потрібних навичок до «солідного багажу», тоді наставник своїми радами допомагає влитися в колектив, освоїти стандарти роботи з клієнтами, корпоративну культуру компанії.

Під наставництвом розуміють індивідуальне або колективне шефство досвідчених робітників над окремими молодими робітниками або їх групами або форму виховання (шефства), професійної підготовки і адаптації молодих співробітників в організації, передбачають передачу досвіду наставника і прищеплення культури труда і корпоративних цінностей новаку.

Перед виходом на роботу співробітник також знайомиться з усіма необхідними йому локальними нормативними актами: правилами внутрішнього трудового розпорядку, політикою в області управління персоналом, іншими.

При виході на роботу безпосередній керівник допомагає новому співробітнику швидше познайомитися з колегами, організаційною структурою компанії (куди з яким питанням можна звернутися), планом входження в посаду (контрольні терміни), посадовою інструкцією і іншими локальними нормативними актами, необхідними для роботи, стандартами і філософією компанії. Безпосередній керівник займається діяльністю знову прийнятого співробітника в період випробувального терміну, допомагаючи йому, контролюючи і формуючи його лояльність до компанії [2].

Наставництво відрізняється від інших методів навчання тим, що навчання відбувається на робочому місці в робочий час з постійною з підтримкою іншого працівника, який є більш досвідченим та професійним. Метою цього методу зменшення періоду адаптації знову прийнятих співробітників підрозділів і (або) періоду освоєння нових технологій співробітниками на робочому місці, за допомогою чого вирішуються наступні задачі:

- підвищення якості підготовки і кваліфікації персоналу;
- розвиток у нових співробітників позитивного відношення до роботи;
- надання новим співробітникам можливості швидше досягти робочих показників, необхідних компанії;
- економія часу керівників підрозділів на навчання нових працівників;
- надання наставникам можливості кар'єрного зростання, заохочення їх за хорошу роботу, визнання їх заслуг перед компанією;
- зниження текучості кадрів;

- підготовка документів «План входження в посаду» і «Лист оцінки і розвитку компетенцій» [30].

До характерних ознак наставництва відносяться:

1) гнучкість.

Наставництво може здійснюватися самими різноманітними способами і в самих різних ситуаціях [28]. Необхідними умовами є час і наявність хоч би двох чоловік;

2) прикладний характер.

Наставництво стосується професійної діяльності і охоплює весь діапазон цієї діяльності;

3) індивідуальність.

Наставництво прямо пов'язане з потребами і інтересами особистості;

4) орієнтація на людей.

Люди сприймаються такими, які вони є, з всіма їх цінностями, мотивами, почуттями;

5) наявність зворотного зв'язку;

6) високий мотиваційний потенціал.

Перевагами даного методу навчання є виконання посадових обов'язків наставником і що навчається, виконання плану роботи (особистого, підрозділу, компанії), отримання робочих навиків в короткий час. У рамках системи наставництва взаємовідношення «наставник - той, що навчається» можуть надавати позитивний вплив на такі якості обох сторін, як впевненість в собі, самоповага, особливо по мірі підвищення професійного рівня розвитку і здібностей що навчається. Той, що навчається відчуває постійну підтримку наставника, аналізує власні сили (сильні - слабкі сторони), стає менш схилений до межличностному конфлікту з керівництвом, розвиває професійні навички, вміння, компетенції, що впливають на кар'єрне зростання, готовність брати на себе відповідальність за власне навчання і підвищення професійного рівня.

Саморозвиток - процес самостійного усвідомленого і цілеспрямованого удосконалення якостей та розгортання власної індивідуальності [23].

Саморозвиток менеджера полягає в усвідомленні і встановленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних якостей, здобуванні нових професійних знань і вмінь. Самовдосконалення менеджерів підприємства є одним із провідних факторів для успіху усієї організації. Керівництво організації мусить чітко розуміти, що потрібно заохочувати працівників до власного розвитку, адже це безумовно призведе до підвищення ефективності праці на всьому підприємстві [19].

Саморозвиток спрямований, передусім, на самоорганізацію. У загальному випадку під самоорганізацією розуміється фундаментальне поняття, що вказує на розвиток в напрямку від менш складних об'єктів до складніших і впорядкованих форм організації речовини. У кожному конкретному випадку самоорганізація проявляється по-різному, це залежить від складності і природи системи, що вивчається.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки та обмеження;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, причому не лише невдачі, але й особливі успіхи [13].

Після проведення емпіричного дослідження, та якісної обробки результатів, нами було проаналізовано та визначення зони розвитку менеджерів-початківців та конкретні показники. Вони містять чітке розуміння відправної точки менеджера до бажаного кінцевого результату проходження програми розвитку.

Метою програми є розширення уявлень про лідерство як способу організації та управління малою групою, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми. В процесі програми учасникам надається можливість побачити зі сторони свої лідерські схильності (потенціал), відчутти переваги і труднощі лідерських позицій, визначити для себе свої сильні та слабкі сторони щодо лідерства в тих чи

інших ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу та згуртування групи, розвинути лідерські вміння.

Завдання програми розвитку чітко розраховані та спрямовані на розвиток організаційних та комунікативних навичок, готовність до ризику та розвиток логічного мислення менеджерів-початківців.

Завдання програми:

- Розглянути психологічні основи лідерства. Природа лідерства. Лідерство як внутрішній стан. Усвідомлення себе як лідера.

- Вивчити основні властивості поведінкових стилів (модель DISC). Зрозуміти, як враховувати індивідуальні особливості співробітників для продуктивної реалізації завдань та побудови ефективних комунікацій у команді. Будування комунікацій в команді та партнерами за допомогою моделі DISC.

- Освоїти технології управління ризиками в екстремальних умовах. Види ризиків. Навчитися не боятися ризикувати та розрізняти виправдані та невиправдані ризики.

- Визначити роль емоційного інтелекта в сучасному лідерстві. Розглянути модель емоційного інтелекту. Ефективне управління своїми емоціями. Визначити причини емоційних реакцій та станів та навчитися ними керувати.

- Вивчити парадигми мислення. Лідерський світогляд. Трансформація мислення. Розглянути метод спіральної динаміки.

- Ознайомитися з прицелами Тайм-менеджменту. Визначити, як краще реалізувати сильні якості кожного співробітника та створювати сприятливе середовище для розвитку всієї команди. Освоєння навичок впливу на групу.

- Визначити типи конфліктів та їх вплив на нас. Конфліктогени та їх роль у виникненні та наростанні напружених ситуацій. Визначити стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях. Групова динаміка та позиція керівника на

кожному етапі. Розвинути емоційну компетентність у конфліктних ситуаціях. Інструменти безконфліктних комунікацій.

Після проходження курсу менеджери повинні знати та вміти:

- Психологічні основи лідерства, природу лідерства. Вміти усвідомлювати себе як лідера в колективі. Зміст та психологічні особливості лідерства
- Використовувати на практиці знання про стилі комунікації моделі DISC. Враховувати індивідуально особливості спілкування співробітників для продуктивної реалізації роботи. Вміти будувати комунікації з партнерами та працівниками різних управлінських ланок.
- Вміти працювати по технологіям управління ризиками. Розрізняти види ризиків та ризикувати оправдано.
- Розуміти роль емоційного інтелекту лідера. Ефективно керувати своїми емоціями. Знати причини емоційних реакцій та станів та вміти ними керувати. Оволодіти техніками і методами регуляції власного емоційного стану.
- Визначити фактори, які впливають на мотивацію іншої людини, та ознайомлення зі способами мотивації. Вказати власні чинники які будуть мотивувати. Опанувати метод самомотивації «Технік трансформації».
- Вміти планувати свою роботу та роботу команди за принципами Тайм-менеджменту. Реалізовувати сильні сторони кожного працівника та створювати середовище для розвитку групи. Вміти впливати на колектив.
- Використовувати творчий підхід до вирішення проблем. Розрізняти типи конфліктів та конфліктогенів. Знати як створити працівнику ауру з максимально комфортним мікрокліматом в колективі.

Розвиток лідерського потенціалу є найбільш ефективним за умови детального планування всіх його етапів.

Запропонована програма складається з теоретичної та практичної частини. Теоретична частина включає в себе систему запланованих групових

тренінгових занять та літературну базу книжок для саморозвитку (див додаток).

Щодо практичної частини, вона складається зі співпраці з більш досвідченим фахівцем, який буде виступати в ролі Наставника (ментора) протягом одного місяць після її завершення.

Виходячи з результатів дослідження нами було проаналізовано компоненти лідерського потенціалу та сформовано теми тренінгових занять (Таблиця 3.1.1). План кожного тренінгу доступний в додатках. Кількість годин тренінгу зумовлена кількістю інформації, яка буде викладатися на занятті.

Таблиця 3.1.1.

План тренінгових занять

№	Тема	Кількість годин
1	Анатомія лідерства	2
2	Модель DISC в комунікаціях та в управлінні командою	3
3	Управління ризиками та готовність до змін	3
4	Емоційний інтелект керівника	4
5	Стратегія мислення	2
6	Самотивація та як мотивувати інших	2
7	Командний коучінг	4

Щодо практичної частини програми, Наставник підключається на останній темі занять. Роль Наставника полягає в тому, щоб допомогти на практиці застосувати отримані знання. Слід зауважити на тому, що ретельна робота менеджера з наставником гарантує обмін набутого досвіду. Наставник буде керувати менеджером протягом одного місяця.

Невід'ємною частиною цієї взаємодії є зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок – це процес отримання інформації про стан навчання менеджера з метою поліпшення спілкування і досягнення бажаного результату. Нами було вирішено не готувати стратегій роботи наставник - менеджер для щирої взаємодії та справжнього контакту працівників. Ми вважаємо, що саме таким чином можна індивідуально підібрати завдання для кожного менеджера виходячи з його потреб.

3.2. Аналіз результатів апробації програми розвитку лідерського потенціалу менеджерів-початківців

Для порівняння отриманих результатів від респондентів, ми використали математичний аналіз – порівняння середніх значень двох груп.

Для перевірки достовірності даних також була виконана математична обробка за допомогою t-критерія Стьюдента для залежних вибірок, результати якого представлено в Додатку Г. Оскільки метою нашої програми було розвинути лідерський потенціал менеджерів початківців, використовувати дану статистичну обробку будемо саме для складових, які визначають це явище, зокрема “Комунікативні здібності”, “Організаторські здібності”, “Готовність до ризику”, “Рівень самоконтролю”, “Інтелектуальна діяльність” та “Мотивація професійної діяльності”.

Відповідно до результатів обчислення ефективності програми для розвитку комунікативних та організаторських здібностей $t_{емп} = 8,3$ для обох складових при критичних значеннях $t_{кр} = 2$ ($p \leq 0.05$) та $t_{кр} = 2,66$ ($p \leq 0.01$), що свідчить про те, що $t_{емп}$ потрапляє у зону значущості, оскільки $t_{емп} > t_{кр}$ ($p \leq 0.01$), що говорить нам про наявність кореляційних зв'язків. Результати статистичної обробки за критерієм t-Стьюдента зображено на рис. 3.2.1.

Слід зазначити, що менеджери тепер можуть використовувати на практиці знання про стилі комунікації моделі DISC. Враховують індивідуально особливості спілкування співробітників для продуктивної

реалізації роботи. Вміють будувати комунікації з партнерами та працівниками різних управлінських ланок. Тож можна відмітити позитивний вплив на групу після проходження програми розвитку.

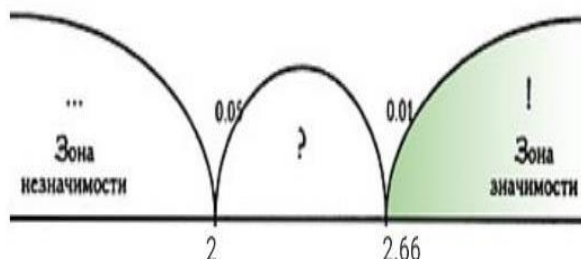


Рис. 3.2.1. Результати статистичного аналізу ефективності впровадження програми розвитку комунікативних та організаторських здібностей менеджерів-початківців за критерієм t-Стюдента

Натомість результати обчислення ефективності програми щодо оптимізації готовності менеджерів-початківців до ризику зворотні: $t_{емп} = 0,5$ при критичних значеннях $t_{кр} = 2$ ($p \leq 0.05$) та $t_{кр} = 2,66$ ($p \leq 0.01$), що свідчить про те, що $t_{емп}$ не потрапляє у зону значущості оскільки $t_{емп} < t_{кр}$ ($p \leq 0.01$), що говорить нам про відсутність кореляційних зв'язків. Результати порівняння середніх значень групи до та після програми розвитку за методикою «Готовність до ризику представлені на ма рис. 3.2.2.

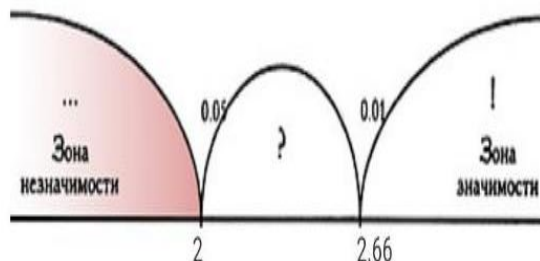


Рис.3.2.2. Результати статистичного аналізу ефективності впровадженної програми оптимізації ступеня готовності до ризику менеджерів-початківців за критерієм t-Стюдента

За результатами порівняльного аналізу до та після тренінгової програми, можна зробити висновок про наявну незначну статистичні різницю. Виходячи з того, що готовність до ризику є доволі довготривалим показником та розвиваються з плином часу та отриманням досвіду. Тож завдяки отриманим знанням, які вони отримали в ході проходження програми розвитку, менеджери-початківців можуть більш впевненіше працювати в майбутньому.

Статистична обробка результатів менеджерів початківців щодо розвитку їх рівня самоконтролю демонструє позитивні зрушення та підтверджує ефективність нашої програми. При критичних значеннях $t_{кр} = 2$ ($p \leq 0.05$) та $t_{кр} = 2,66$ ($p \leq 0.01$) $t_{емп} = 4,6$, зважаючи на що потрапляє в зону значущості та свідчить про наявність кореляційних зв'язків (див. рис. 3.2.3).

За результатами порівняльного аналізу до та після програми розвитку, менеджери стали більш ефективно керувати своїми емоціями. Вони розрізняють причини емоційних реакцій та станів та вміють ними керувати. Менеджери доволі добре володіють технікою і методами регуляції власного емоційного стану.

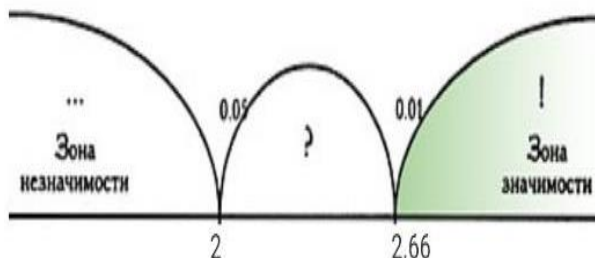


Рис.3.2.3. Результати статистичного аналізу ефективності впровадження програми розвитку самоконтролю менеджерів-початківців за критерієм t-Стюдента

Менеджери стали більш дисциплінованими, чітко ставлять дедлайн та самі їх дотримуються, не запізняються на роботу, вчасно приходять на бізнес-зустрічі. Здатні до рефлексії особистих мотивів, вміють контролювати себе та свої зусилля, вони є соціально-позитивно спрямовані.

Мотивація професійної діяльності одна із важливих складових прояву лідерського потенціалу особистості, тому ми також поставили перед собою задачу її розвитку. Загалом обрана нами методика дозволяє оцінити декілька видів мотивації, проте комплексний підхід ми вважаємо найбільш доцільним для інтерпретації даних, у зв'язку з чим вирішили перевірити ефективність програми з метою дослідження формування саме адаптивних поєднань мотивації. Згідно до отриманих результатів очевидно, що зміни в мотивації професійної діяльності відбулись, але не на значущому рівні: $t_{емп} = 2.5$ при критичних значеннях $t_{кр} = 2$ ($p \leq 0.05$) та $t_{кр} = 2,66$ ($p \leq 0.01$). Повертаючись до кількісного та якісного аналізу, можемо відмітити, що чисельність осіб з провідною негативною мотивацією все ж стала меншою і даний результат може бути детермінований тим, що за результатами першого етапу діагностики респондентів з даним комплексом мотивації також було небагато (див. рис. 3.2.4).

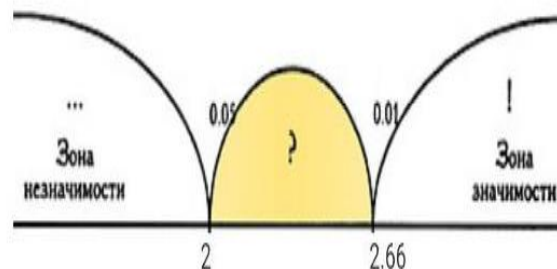


Рис.3.2.4. Результати статистичного аналізу ефективності впровадження програми розвитку мотивації професійної діяльності за критерієм t-Стюдента

Останньою складовою лідерського потенціалу, яку ми досліджували та розвивали, була інтелектуальна діяльність респондентів. Як у випадку з комунікативними та організаторськими здібностями і рівнем самоконтролю, наша впроваджена програма продемонструвала позитивні результати і є ефективною для розвитку інтелектуальної діяльності менеджерів початківців. За результатами статистичної обробки $t_{емп} = 3.2$, що свідчить про наявність

значущих змін та підтверджує нашу гіпотезу, так як $t_{\text{емп}} > t_{\text{кр}}$ ($p \leq 0.01$) і знаходиться в зоні значущості (див. рис. 3.2.5).

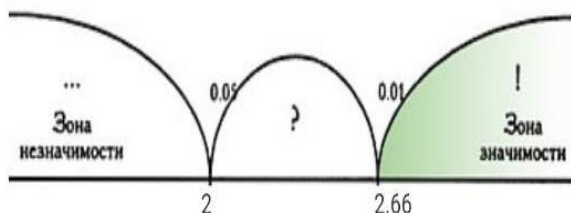


Рис.3.2.4. Результати статистичного аналізу ефективності впровадження програми розвитку інтелектуальної діяльності за критерієм t-Стюдента

Можна зробити висновок, що за результатами методики після проведення програми розвитку лідерського потенціалу менеджерів-початківців, вони легше навчаються новому та адаптуються в різних ситуаціях, значно більше стали розвиненні навички абстракції та порівняння, притаманні послідовність та планування, здатні мислити точно, послідовно та логічно, виводити припущення, аналізувати свої та чужі вчинки, здатні до саморефлексії, частіше всього роблять обґрунтовані висновки та стратегічно планують майбутнє.

Саме дані шкали відображають тим чи іншим шляхом розвиток лідерського потенціалу. Підвищення рівня комунікативних та організаторських здібностей, зміцнення комплексу мотивації до професійної діяльності, готовність до виправданого ризику, здатність до рефлексії особистих мотивів, вміння контролювати себе та свої зусилля. Це вказує на соціально-позитивну спрямованість менеджерів. Легка адаптація та вміння влучно аналізувати, синтезувати та порівнювати інформацію, вміння робити обґрунтовані висновки вказують на значний розвиток логічного мислення. Все вищеперераховане, говорить про значний розвиток лідерського потенціалу.

Можна зробити висновок, що нам вдалося здійснити якісний вплив на розвиток лідерського потенціалу менеджерів-початківців.

Висновки до третього розділу

Ефективне функціонування системи управління залежить не лише від її організаційної структури, зовнішніх факторів, але і від особистих характеристик фахівців, зокрема від рівня розвитку лідерських якостей та навичок. Для розвитку лідерського потенціалу ми пропонуємо такі методи: тренінг, наставництво (менторство) та саморозвиток.

У широкому значенні під соціально-психологічним тренінгом (СПТ) розуміють практику психологічного впливу, яка ґрунтується на активних методах групової роботи, використання своєрідних форм навчання знанням та окремим умінням. Ефективність занять в групах СПТ залежить від того, як будуть реалізуватись специфічні принципи. Наставництво - навчання на робочому місці у формі взаємовідносин, в яких одна особа ділиться знаннями, досвідом, ідеями з іншою з метою її професійного та особистісного розвитку.

Саморозвиток - процес самостійного усвідомленого і цілеспрямованого удосконалення якостей та розгортання власної індивідуальності. Саморозвиток менеджера полягає в усвідомленні і встановленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних якостей, здобуванні нових професійних знань і вмінь.

Метою програми є розширення уявлень про лідерство як способу організації та управління малою групою, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми. В процесі програми учасникам надається можливість побачити зі сторони свої лідерські схильності (потенціал), відчутти переваги і труднощі лідерських позицій, визначити для себе свої сильні та слабкі сторони щодо лідерства в тих чи інших ситуаціях, оволодіти техніками лідерського впливу та згуртування групи, розвинути лідерські вміння.

Запропонована програма складається з теоретичної та практичної частини. Теоретична частина включає в себе систему запланованих групових тренінгових занять та літературну базу книжок для саморозвитку. Щодо практичної частини, вона складається зі співпраці з більш досвідченим фахівцем, який буде виступати в ролі Наставника (ментора) протягом одного місяця після її завершення.

Для перевірки достовірності даних також була виконана математична обробка за допомогою t-критерія Стьюдента для залежних вибірок.

Відповідно до результатів обчислення ефективності програми для розвитку комунікативних та організаторських здібностей $t_{\text{емп}} = 8,3$ для обох складових при критичних значеннях $t_{\text{Кр}} = 2$ ($p \leq 0.05$) та $t_{\text{Кр}} = 2,66$ ($p \leq 0.01$), що свідчить про те, що $t_{\text{емп}}$ потрапляє у зону значущості, оскільки $t_{\text{емп}} > t_{\text{Кр}}$ ($p \leq 0.01$), що говорить нам про наявність кореляційних зв'язків. Слід зазначити, що менеджери тепер можуть використовувати на практиці знання про стилі комунікації моделі DISC. Враховують індивідуально особливості спілкування співробітників для продуктивної реалізації роботи. Вміють будувати комунікації з партнерами та працівниками різних управлінських ланок.

За результатами порівняльного аналізу до та після тренінгової програми, можна зробити висновок про наявну незначну статистичні різницю. Виходячи з того, що готовність до ризику є доволі довготривалим показником та розвиваються з плином часу та отриманням досвіду. Тож завдяки отриманим знанням, які вони отримали в ході проходження програми розвитку, менеджери-початківці можуть більш впевненіше працювати в майбутньому.

За результатами порівняльного аналізу до та після програми розвитку, менеджери стали більш ефективно керувати своїми емоціями. Вони розрізняють причини емоційних реакцій та станів та вміють ними керувати.

Менеджери доволі добре володіють технікою і методами регуляції власного емоційного стану.

Згідно до отриманих результатів очевидно, що зміни в мотивації професійної діяльності відбулись, але не на значущому рівні: $t_{\text{емп}} = 2.5$ при критичних значеннях $t_{\text{Кр}} = 2$ ($p \leq 0.05$) та $t_{\text{Кр}} = 2,66$ ($p \leq 0.01$). Повертаючись до кількісного та якісного аналізу, можемо відмітити, що чисельність осіб з провідною негативною мотивацією все ж стала меншою і даний результат може бути детермінований тим, що за результатами першого етапу діагностики респондентів з даним комплексом мотивації також було небагато

Останньою складовою лідерського потенціалу, яку ми досліджували та розвивали, була інтелектуальна діяльність респондентів. Як у випадку з комунікативними та організаторськими здібностями і рівнем самоконтролю, наша впроваджена програма продемонструвала позитивні результати і є ефективною для розвитку інтелектуальної діяльності менеджерів-початківців.

Саме дані шкали відображають тим чи іншим шляхом розвиток лідерського потенціалу. Підвищення рівня комунікативних та організаторських здібностей, зміцнення комплексу мотивації до професійної діяльності, готовність до виправданого ризику, здатність до рефлексії особистих мотивів, вміння контролювати себе та свої зусилля. Це вказує на соціально-позитивну спрямованість менеджерів. Легка адаптація та вміння влучно аналізувати, синтезувати та порівнювати інформацію, вміння робити обґрунтовані висновки вказують на значний розвиток логічного мислення. Все вищеперераховане, говорить про значний розвиток лідерського потенціалу.

Можна зробити висновок, що нам вдалося здійснити якісний вплив на розвиток лідерського потенціалу менеджерів-початківців.

ВИСНОВКИ

1. Поняття «лідерський потенціал» є похідним поняттям від більш загальної категорії поняття «потенціал особистості» і є діалектичною єдністю її явних і прихованих складових. Лідерський потенціал характеризується як готовність та перспектива людини до активної лідерської роботи. Лідерський потенціал розглядається це соціально- психологічна характеристика особистості, що формує і суттєво відображає можливість особи до тріумфального досягнення лідерства. І ще під терміном «лідерський потенціал» мають на увазі доцільне пояснення індивіда, який окреслює сукупність внутрішніх бажань, можливостей, потреб, ціннісного відношення, призводять до формування такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, рівню діяльності, що покриває її відповідну дію на учасників команди при спільному вирішенні проблем в різних життєвих ситуаціях.

Лідерський потенціал включає виявлені та приховані можливості, які потребують розкриття та розвитку. Протягом свого життя особистість не завжди може проявити всі свої можливості, не маючи відповідних умов, що слугують цьому процесу. Потрібно лише створювати необхідні умови для прояву цих якостей і подальшого розвитку під час навчання і виховання. Менеджера лідера можна сформувати у відповідальному освітньо- професійному середовищі, створивши для цього необхідні умови для розвитку та навчання.

2. Лідерський потенціал індивіда з погляду психологічного аналізу це: вміння спілкуватися, наполегливість, відповідальність, орієнтація на результат, самомотивація, стриманість, раціональність, емпатію, впевненість у собі, чесність, владність, розвинута інтуїція, чуйність, готовність до ризику (новаторство), критичність (до себе й інших) – та відображається шляхом емоційної, поведінкової та когнітивної гнучкості. Тож, для дослідження нами

було обрано такі показники лідерського потенціалу як: комунікабельність в поєднанні з організаторськими здібностями, готовність до ризику, самоконтроль, професійну мотивацію та логічне мислення.

3. Було проведено первинне дослідження лідерського потенціалу, За результатами було встановлено, що рівень комунікативних та організаторських здібностей у більшості менеджерів-початківців нижче середнього, вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, вважають за краще проводити час наодинці з собою, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів із людьми та, виступаючи перед аудиторією.

Також досліджено, що більшість менеджерів відносяться до середнього рівня готовності ризикувати. Вони спроможні прозоро оцінювати свої та чужі можливості, є досить раціональними та відповідальними за свої рішення. Рівень розвитку вольового самоконтролю на рівні нижче середнього. Рефлексивність у них не висока, а загальний фон активності, як правило, понижений. Їм властива імпульсивність і нестійкість намірів.

Обраний мотиваційний комплекс говорить про на високу внутрішню мотивацію менеджера. Мотив таких працівників розвиток та робота на результат. Ці особистості мотивовані самим змістом діяльності, прагненням досягти в ній певних позитивних результатів. За результатами дослідження за методикою Матриці прогресивні, нами було визначено, що більшість менеджерів має середній рівень інтелекту.

4. Ефективне функціонування системи управління залежить не лише від її організаційної структури, зовнішніх факторів, але і від особистих характеристик фахівців, зокрема від рівня розвитку лідерських якостей та навичок. Для розвитку лідерського потенціалу ми пропонуємо такі методи: тренінг, наставництво (менторство) та саморозвиток.

Метою програми є розширення уявлень про лідерство як способу організації та управління малою групою, активізація лідерського потенціалу як сукупності умінь самоуправління і управління іншими людьми. Завданням програми є розвинути такі складові лідерського потенціалу: організаторські та комунікативні здібності, готовність до ризику та логічне мислення – на основі програми розвитку. Запропонована програма складається з теоретичної та практичної частини. Теоретична частина включає в себе систему запланованих групових тренінгових занять та літературну базу книжок для саморозвитку. Щодо практичної частини, вона складається зі співпраці з більш досвідченим фахівцем, який буде виступати в ролі Наставника (ментора) протягом одного місяця після її завершення.

5. Підвищення рівня комунікативних та організаторських здібностей, стійкий комплекс мотивації до професійної діяльності, готовність до виправданого ризику, здатність до рефлексії особистих мотивів, вміння контролювати себе та свої зусилля. Це вказує на соціально-позитивну спрямованість менеджерів. Легка адаптація та вміння влучно аналізувати, синтезувати та порівнювати інформацію, вміння робити обґрунтовані висновки вказують на значний розвиток логічного мислення. Все вищеперераховане, говорить про значний розвиток лідерського потенціалу.

Можна зробити висновок, що нам вдалося здійснити ефективний вплив на розвиток компонентів лідерського потенціалу менеджерів-початківців: організаторські та комунікативні здібності, готовність до ризику та логічне мислення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаир, Дж. (2007) Психология лидерства. М.: Эксмо, 352 с.
2. БасінскаяІ., РадюкО., Нехвядовічі. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. Науковий часопис НПУ імені МП Драгоманова. 2020 р. №12. С.5–23.5.Вишва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. Проблеми сучасної психології.2020. № 47. С. 9–26.
3. Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных отношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Бояцис Р., Макки Е; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 300 с. — (Серия “Классика Harvard Business Review”).
4. Вишневський, А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби / Вишневський А., Хмельницька О. // Вісник державної служби. – 2004. – № 4. – С. 56–64.
5. Галузьяк В., Акімова, О., Громов, Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів.Лідер. Еліта.Суспільство.2019. №1. С.32–53.
6. Голоवेशко, Б.Р. (2017) Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у вищому навчальному закладі: автореф. дис... канд. пед.наук:13.00.08. Теория и методика профессио-нального образования. Вінніца, 23 с.
7. Гордієнко, В. І. Розвиток особистості в професіоналізації: професіогенез особистості / Гордієнко В. І. // Психологія праці та професійної підготовки особистості : [навч. посібник] / за ред. П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки. – Хмельницький : ТУП, 2001. – С. 48–67.
8. Гура Т. В. Лідерський потенціал як важлива складова педагогічної культури викладача технічного університету / Т. В. Гура // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук.

пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2015. – Вип. 44 (97). – С. 418-428.

9. Гура Т.В. Формування управлінської компетентності випускників електромашинобудівних спеціальностей технічних університетів: дис. к. пед. н.: 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / Гура Т.В. – Запоріжжя, 2011. – 248 с.

10. Гура Т.В. Психологічні засади становлення лідерського потенціалу особистості в технічному університеті/ Т.В.Гура // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка. –К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2015. – Том X.- Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. – Вип. 37. – С.88-99.

11. Ігнатюк О. А. Професіоналізм особистості як об'єкт вивчення: системний підхід / О. А. Ігнатюк // Проблеми інженернопедагогічної освіти. – Х., 2004. – № 12. – С. 241–247.

12. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі: навч. посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е Ф. Іпатов, К. М Левківський, В. В. Павловський. – Х.- К.: НМЦВО, 2002.

13. Калашникова, С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06 / Калашникова С. А. – К., 2011. – 462 с.

14. Мороз В. П. Сучасний погляд на проблему лідерства. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2020. Вип. 2(333). Ч.2. С. 200–207

15. Кремень В. Г. Філософія самоідентифікації країни в контексті її майбутнього / В. Г. Кремень // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2010. – № 2. – С. 12-18

16. Кричевский Р. Л. Психология лидерства. 2007. 542 с.

17. Лактионова Г. М. Лидер будущего: новое видение, стратегии и практика: метод.пособ.по проведению тренинга / И. Братусь, А.

ГулевскаяЧерныш, Н. Доценко и др.; за ред. Г. Лактионовой. – К.: Науковий світ, 2001. – 122 с.

18. Мармаза О. І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління / О.І.Мармаза //Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя, 2013. – вип. 29(82). -568 с.

19. Мітлощ А. В. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги: монографія / А.В. Мітлощ, В.О.Моляко, В. С.Бажанюк, В.В. Камишин. – К.: Інститут обдарованої дитини, 2014.

20. Пономарьов О. С. Філософія діалогу в педагогічному спілкуванні / О. С. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2013. –№ 4. – С. 11-16.

21. Пономарьов О. С. Феномен лідерства в контексті суспільних потреб / О. С. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. 2015. – № 4. – С. 11-19.

22. Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей / О. С. Пономарьов // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2015. – № 3. – С. 93-101.

23. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку : монографія / М. М. Гуревичов, А. В. Долгарєв, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарьов; за аг. ред. О. С. Пономарьова. – Харків: НТУ «ХПІ», 2010. – 240 с.

24. Радчук Г., Козак, О. Теорії лідерства в сучасному психологічному дискурсі.Збірник наукових праць ЛОГОС.2020. С. 109-112.

25. Резнік С.М. Формування управлінських умінь і навичок у майбутніх інженерів у вищих технічних навчальних закладах: дис. к.пед.н.: 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / Резнік С.М. – К., 2007. – 271 с.

26. Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості: Навч. посібник / В. В. Рибалка. – К.:ІЗМН, 1996. – 236 с.

27. Романовський О. Г., Бондаренко В. В. Інноваційне формування повного спектру особистісних якостей лідера у всіх видах професійної діяльності
28. Романовський О. Г. Проблеми формування особистості лідера / О. Г. Романовський, В. М. Бабаєв, О. С. Пономарьов. – Харків: Майдан, 2000. – 193 с.
29. Романовський О. Г. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства [Електронний ресурс] / О. Г. Романовський, Н. В. Середа // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2013. – № 3. – С. 20-27.
30. Романовський О. Г. Психологія управління / О. Г. Романовський, О.С. Пономарьов, А. О. Лаврентьєва / навч. посібник. Х.: НТУ «ХП», 2000. – 160 с.
31. Романовський О. Г. Типологія лідерства / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, К. В. Баженова, О. А. Ігнатюк / Метод. посібник з курсу «Психологія управління». Х.: ХДПУ 2000. – 28 с.
32. Собчик, Л. Н. Психодіагностика и профориентация в кадровом отборе / Собчик Л. Н. – СПб. : Речь, 2002. – 66 с.
33. Татенко, В. О. Психологічні ознаки професіоналізму / Татенко В. О. // Психологічні перспективи. – 2003. – Випуск 4. – С. 161–166.
34. Шалагинова Л. В. Психологія лідерства / Л.В.Шалагинова. – СПб.:Речь, 2007. – 464 с.