

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
Кафедра психології

На правах рукопису

БАРМІНА ДІАНА АНАТОЛІВНА

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМУНІКАТИВНИХ ТА  
ОРГАНІЗАТОРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ З ІНТЕРНЕТ-  
ПРОДАЖ

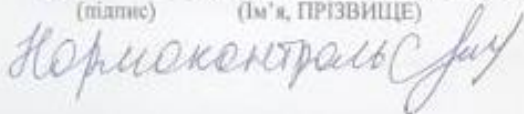
Спеціальність: 053 «Психологія»  
(код) (назва спеціальності)  
Освітня програма Психологія  
(назва)  
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Науковий керівник: Пашко  
А.О., канд. психол. наук,  
доцент



РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
Протокол засідання кафедри психології  
№ 10 від 15.01.2024  
Завідувач кафедри психології

Людмила ПРИСНЯКОВА  
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД  
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра	психології
Освітній ступінь	бакалавр
Спеціальність	053 «Психологія»
Освітня програма	Психологія

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри психології  
*Людмила ПРІСНЯКОВА*  
« 12 » 02 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
БАРМІНА ДІАНА АНАТОЛІЇВНА**


1. Тема роботи: «Особливості розвитку комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з Інтернет-продаж».
2. Науковий керівник роботи: Пашко А.О., канд. психол. наук, доцент  
Затверджені наказом вищого навчального закладу від «    » 20\_\_ року №
3. Строк подання роботи на кафедру: 12.02.24
4. Мета кваліфікаційної роботи: з'ясування можливостей розвитку професійно-важливих якостей менеджерів з Інтернет-продаж.
5. Завдання кваліфікаційної роботи
  - вивчення та аналіз професійної діяльності робітників сфери торгівлі і обслуговування в мережі інтернет;
  - вивчення та дослідження змісту, структури, вимоги професії менеджера з інтернет-продаж;
  - дослідження рівня соціально-психологічної компетентності фахівців-менеджерів з інтернет-продаж;
  - дослідження рівня розвитку комунікаційних та організаторських здібностей, рівень суб'єктивного контролю та спрямованості особистості менеджерів з інтернет-продаж;

розробити рекомендації по корекції особистісних якостей та підвищенню рівня розвитку професійно важливих якостей менеджерів з інтернет-продаж.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вступ	Жовтень	виконано
2.	I Розділ	Листопад	виконано
3.	II Розділ	Грудень	виконано
4.	III Розділ	Січень	виконано
5.	Робота в цілому	Лютий	виконано

Науковий керівник  ПАШКО А.О.

Здобувач вищої освіти  БАРМІНА Д.А.

Дата видачі завдання . 16 . 09 2023р.

## АНОТАЦІЯ

Барміна Д.А. Особливості розвитку комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з Інтернет-продаж / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 053 Психологія (освітньо-професійна програма «Психологія»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2024\_\_.

### Зміст анотації

Важливу роль у підготовці до професійної діяльності відіграє самовизначення та профорієнтація людини, тому найбільш позитивним фактором цієї проблеми є піклування суспільства про постійне удосконалення системи освіти, виховного процесу та розвиток системи професійної орієнтації зростаючого покоління.

Для подальшого розвитку країни приділяється багато уваги створюванню сприятливих умов для зросту економіки, розвитку виробництва, культури, проводяться соціально-психологічні дослідження, для вирішення актуальних проблем нашого суспільства. Наприклад, дослідження впливу, влади, управління, масових комунікацій, маркетингу, реклами та ін. Вивчаються феномени масової поведінки. Існують ділові напрямлення сучасної прикладної соціальної психології і всі вони так чи інакше стосуються специфіки комунікативного процесу, функцій спілкування, навчального та виховного процесів.

**Метою** роботи є з'ясування можливостей розвитку професійно-важливих якостей менеджерів з Інтернет-продаж.

### **Завдання дослідження:**

1. Вивчення та аналіз професійної діяльності робітників сфери торгівлі і обслуговування в мережі Інтернет.
2. Вивчення та дослідження змісту, структури, вимоги професії менеджера з Інтернет-продаж.
3. Дослідження рівня соціально-психологічної компетентності фахівців- менеджерів з Інтернет-продаж.

4. Вивчення розвитку основних психологічних вимог професії менеджера.

5. Дослідження рівня розвитку комунікаційних та організаторських здібностей, рівень суб'єктивного контролю та спрямованості особистості менеджерів з Інтернет-продаж.

6. Розробити рекомендації по корекції особистісних якостей та підвищенню рівня розвитку професійно важливих якостей менеджерів з Інтернет-продаж.

**Об'єкт дослідження:** професійно-важливі якості менеджерів системи Інтернет-продаж.

**Предмет дослідження:** особливості розвитку: комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з Інтернет-продаж.

Методи дослідження:

1. Спостереження за діяльністю менеджерів..

2. Вивчення незалежних характеристик.

3. Вивчення документів.

4. Вивчення результатів діяльності.

5. Бесіда, інтерв'ю.

6. Тестування за методиками: -опитувальник КОЗ «Комунікативні та організаторські здібності»; -рівень суб'єктивного контролю РСК по шкалі Б.Д.Роттера; -ведуча спрямованість особистості по Смейкалу-Кучеру: -спрямованість контакту (тест Томаса), -методика Ю.М.Орлова «Потреба в досягненні»; -методика Ю.М.Орлова «Потреба в спілкуванні».

**Теоретична значущість роботи** полягає у отриманні якісних і кількісних показників стосовно особливостей розвитку професійно-важливих якостей менеджерів, а **практична значущість**- у можливості використання отриманих даних для вирішення завдань психологічного добору менеджерів з Інтернет-продаж.

## ABSTRACT

Barmina D.A. Peculiarities of the development of communication and organizational skills of managers in internet sales / Qualification work for obtaining an educational degree "bachelor" in the specialty 053 Psychology (educational and professional program "Psychology". VNPZ DSU, Dnipro, 2024\_\_\_\_.

### Abstract content

An important role in preparing for professional activity is played by a person's self-determination and career guidance, therefore the most positive factor in this problem is society's concern for the constant improvement of the education system, the educational process and the development of a system of professional guidance for the growing generation.

For the further development of the country, much attention is paid to creating favorable conditions for economic growth, development of production, culture, social and psychological research is carried out to solve pressing problems of society. For example, research into influence, power, management, mass communications, marketing, advertising, etc. The phenomena of mass behavior are studied. There are business areas of modern applied social psychology, and all of them in one way or another relate to the specifics of the communicative process, the functions of communication, educational and educational actions.

**The purpose of the work** is to determine the possibilities for developing professionally important qualities of Internet sales managers.

### **Study tasks:**

1. Study and analysis of the professional activities of workers in the trade and service sector on the Internet.
2. Study and research of the content, structure, requirements of the profession of Internet sales manager.

3. Study of the level of socio-psychological competence of specialist managers in Internet sales.
4. Study of the development of the basic psychological requirements of the management profession.
5. Study of the level of development of communication and organizational abilities, the level of subjective control and personality orientation of Internet sales managers.
6. Develop recommendations for correcting personal qualities and increasing the level of development of professionally important qualities of Internet sales managers.

**Study object:** professionally important qualities of Internet sales system managers.

**Study subject:** features of development: communication and organizational abilities of Internet sales managers.

**Research methods:**

1. Monitoring the activities of managers.
2. Study of independent characteristics.
3. Research of documents.
4. Performance research.
5. Conversation, interview.
6. Testing using the following methods: -KoZ questionnaire “Communication and organizational skills”; - level of subjective control of the RSC according to the B.D. Rotter scale; -leading personality orientation according to Smeikal-Kucher: -contact orientation (Thomas test), -Yu.M. Orlov’s “Need for Achievement” method; -Yu.M.Orlov’s method “The need for communication.”

**The theoretical significance** of the work lies in obtaining qualitative and quantitative indicators on the features of the development of professionally important qualities of managers, and **the practical significance** lies in the

possibility of using the obtained data to solve problems of psychological selection of Internet sales managers.



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕОРІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	<b>16</b>
1.1. Теорія діяльності та предмет практичної психології.....	21
1.2. Спрямованість та мотиви діяльності.....	24
1.3. Соціально-психологічна сутність спілкування.....	40
1.4. Комунікація в професійній діяльності менеджерів.....	50
Висновки до першого розділу.....	58
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ ПСИХОЛОГА</b> ..	<b>59</b>
2.1. Методика КОЗ.....	59
2.2. Методика РСК.....	61
2.3. Методика СО.....	63
2.4. Тест Томаса.....	66
2.5. Методика ПД.....	67
2.6. Методика ПС.....	68
2.7. СКТ як метод активного навчання менеджерів.....	68
Висновки до другого розділу.....	90
<b>РОЗДІЛ 3. ТРЕНІНГ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО-ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ ПСИХОЛОГА</b> .....	<b>91</b>
3.1. Психодіагностика ПВЯ психолога.....	91
3.2. Дослідження ефективності тренінгу.....	107
Висновки до третього розділу.....	125
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>126</b>
<b>РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	<b>128</b>
Список використаних літературних джерел.....	
Додатки.....	

## ВСТУП

Актуальною проблемою сучасного суспільства є розвиток високих професійних вимоги, тому тема роботи присвячена саме вивченню розвитку професійних вимог та дослідженню рівня професійно важливих якостей робітників певної професійної групи.

В період перехідної економіки, з невисокими темпами економічного росту, підвищується значення продуктивності праці як критичного фактора розвитку. Це з особливою загостреністю проявляється в нашій країні – в ситуації, зростаючі зовнішні та внутрішні борги, відсутність у населення чітких перспектив і ціннісних орієнтирів в житті роблять майбутнє невизначеним для більшості громадян. Недостатні інвестиції, зменшення трудових ресурсів можуть бути частково компенсовані підвищенням ефективності використання трудового потенціалу, що повинно стати важливою складовою частиною стратегії соціально – економічного розвитку України. Важливим завданням держави є створення національного і регіональних центрів освіти та підвищення кваліфікації кадрів.

Основною метою підвищення кваліфікації кадрів є зростання продуктивності підприємств.

Продуктивність є тією крапкою біфуркації, в якій ціль, мотивація та кваліфікація кадрів об'єднується зі стратегією розвитку, методами управління, технологією виробництва. Взаємо погоджене їх з'єднання з певним діловим простором і стратегічним направленням розвитку економіки країни дає найбільшу продуктивність. Тому в даний час в світовій практиці активно інвестується розвиток людини, що сприяє підвищенню загальної культури, освіти, кваліфікаційному, творчому та добросовісному виконанню трудових обов'язків.

Ефективність кожного підприємства базується на оптимальному співвідношенні трудових ресурсів, капіталу і природних ресурсів. Підготовка трудових ресурсів повинна охоплювати не тільки професійну сферу, але й

сфери розвитку системного світогляду, культури, екологічної свідомості людини, що значно підвищить можливість використання її творчого потенціалу.

Очевидно, що вдосконалення технології та розвиток трудових ресурсів грають більш важливу роль, ніж будь-яка інша економічна функція, як для підприємства, так і для держави. При постійному вдосконаленні технології зростають кваліфікація кадрів, рівень творчого потенціалу і культури людей, формується системний світогляд.

На думку більшості сучасних дослідників, в зародженому зараз постіндустріальному суспільстві фінансовий капітал як стратегічний ресурс, від якого залежить прибуток, витісняється «капіталом» людським. Це означає, що починається новий етап розвитку психології суть якого полягає в тому, що перебудова кожної організації починається від людей – до організації, її структурам і механізмам ( на відміну від минулої парадигми, яка примушувала людей пристосовуватися до організаційних нововведень.)

Нова управлінська думка виражаються у постійній боротьбі зі всіма видами втрат на виробництві; в систематичному пошуку методів і форм вдосконалення організації, шляхів прогресу для підвищення продуктивності; гнучкості і оперативності, покращення якості продукції та послуг. Для цього необхідно:

- постійно шукати, знаходити і мінімізувати джерела втрат;
- систематично залучати робітників усіх рівнів до управління, до процесу виявлення проблем та прийняття рішень їх усунення;
- здійснювати постійні інвестиції в «людський капітал», в навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників;
- розвивати і всіляко заохочувати новаторську активність робітників;
- поєднувати єдино образне винагородження з участю робітників в прибутках одержаних організацією в цілому ( необхідно, щоб біля половини заробітної плати робітників приходилося на піврічні та річні премії ).

В рамках нової управлінської думки люба підприємницька система розглядається як соціотехнічна, оскільки в ній постійно взаємодіють дві взаємозумовлені підсистеми:

а) технічна, яка включає не тільки обладнання і всі види технологій, але й організаційно – управлінські знання, організаційні структури, методи менеджменту, технічні прийоми та навички, рівень кваліфікації людських ресурсів, їх професійний склад;

б) соціальна, яка включає в себе всі форми стимулювання та мотивації труда, стиль управління, участь робітників у процесі прийняття рішень, можливості професійно – кваліфікаційного росту, організаційну культуру т.ін.

Дослідники виділяють шість основних характеристик сучасної соціотехнічної системи, які є ключовими для успіху в конкурентній боротьбі, в той же час характеризують рівень розвитку нової управлінської думки. Одна із них, це гнучка кадрова політика, направлена на гарантування зайнятості, підготовку і підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання праці та соціальну захищеність. Створення гнучкої кадрової політики не можливе без знання та усвідомлення основних законів організації.

Існують закони організації. Вони полягають у наступному.

1. Закон єдності універсальних характеристик: процес досягнення цілі діяльності організації (перша універсальна характеристика) за допомогою прикладених зусиль персоналу (друга характеристика) приводить до встановлення ієрархії влади (третя характеристика, яка, спираючись на організаційну культуру і використовуючи матеріальні ресурси (четверта та п'ята характеристики), забезпечує розвиток організації в обраному напрямку;
2. Закон оптимального співвідношення цілей та стилів керівництва: унікальність роботи керівника зумовлюється різноманіттям поєднання цілей організації та стилем керівництва, що передбачає завжди певну

- ситуативність і скомбінованість стиля управління в відповідності з метою організації;
3. Закон співвідношення рівня управління з цілями і персоналом організації – при визначенні ієрархії цілей організації необхідно прагнути до її оптимізації, оскільки від неї залежить ієрархічність структури і величина норми управління. При цьому для досягнення поставленої мети потребується тим менш управляючих, чим вище норми управління, а норми управління тим вище, чим вище кваліфікація персоналу організації;
  4. Закон виживання організації – виживання і ефективність діяльності організації залежить від періодичної, прогнозованої та перманентної зміни цілей, кадрового складу та керівництва організації;
  5. Закон менеджмента людських ресурсів: кожний директор – це директор по кадрам, кожний управляючий – це управляючий персоналом.

Менеджмент людських ресурсів – це мобілізація співробітників через активну роботу управляючих на основі таких основних принципів:

- відношення до людського фактору на підприємстві як головному джерелу прибутків;
- створення необхідного простору для діяльності кожного співробітника з тим, щоб він мав можливість внести свій особистий вклад в спільну працю;
- інтеграція кадрової політики в спільну політику організації.

Таким чином, управляючі вищого рангу і головними розробниками глобальних проблем соціального управління стають в сучасних умовах вихідці із структур кадрового менеджменту, тобто персоналознавці, які ставлять в центр наукової концепції управління людини та її різноманітні потреби. По оцінкам ведучих експертів, саме персоналознавці будуть займати лідируючі позиції в управлінні сучасним світом.

На сучасному етапі розвитку науково-технічного прогресу, новітніх технологій, стрімкого розвитку економіки та господарства, розширюється і

сфера діяльності людини, а особливо професійної. Сучасні професії потребують від людини все більше знань умінь та навичок, ретельної підготовки. Якісна професійна підготовка залежить не тільки від навчання а й від індивідуально-особистих якостей людини, розвитку її здібностей, спрямованості, мотивації, особливостей психіки.

Важливу роль у підготовці до професійної діяльності відіграє самовизначення та профорієнтація людини, тому найбільш позитивним фактором цієї проблеми є піклування суспільства про постійне удосконалення системи освіти, виховного процесу та розвиток системи професійної орієнтації зростаючого покоління.

Для подальшого розвитку країни приділяється багато уваги створюванню сприятливих умов для зросту економіки, розвитку виробництва, культури, проводяться соціально-психологічні дослідження, для вирішення актуальних проблем нашого суспільства. Наприклад, дослідження впливу, влади, управління, масових комунікацій, маркетингу, реклами та ін. Вивчаються феномени масової поведінки. Існують ділові напрямлення сучасної прикладної соціальної психології і всі вони так чи інакше стосуються специфіки комунікативного процесу, функцій спілкування, навчального та виховного процесів.

**Метою** роботи є з'ясування можливостей розвитку професійно-важливих якостей менеджерів з Інтернет-продаж.

**Завдання дослідження:**

1. Вивчення та аналіз професійної діяльності робітників сфери торгівлі і обслуговування в мережі Інтернет.
2. Вивчення та дослідження змісту, структури, вимоги професії менеджера з Інтернет-продаж.
3. Дослідження рівня соціально-психологічної компетентності фахівців-менеджерів з Інтернет-продаж.

4. Вивчення розвитку основних психологічних вимог професії менеджера.
5. Дослідження рівня розвитку комунікаційних та організаторських здібностей, рівень суб'єктивного контролю та спрямованості особистості менеджерів з Інтернет-продаж.
6. Розробити рекомендації по корекції особистісних якостей та підвищенню рівня розвитку професійно важливих якостей менеджерів з Інтернет-продаж.

**Гіпотеза дослідження полягала у наступних припущеннях:**

1. Для високого рівня розвитку професійно важливих якостей (ПВЯ) необхідний певний досвід у професійній діяльності.
2. Високий рівень розвитку комунікативної компетентності, соціально-психологічна зрілість – позитивно впливають на успішність у професійній діяльності менеджерів сфери обслуговування і торгівлі.
3. Розвиток необхідних професійних якостей продавців зумовлює підвищення ефективності професійної діяльності.
4. Особисті якості робітників впливають на формування та рівень розвитку ПВЯ.

**Об'єкт дослідження:** професійно-важливі якості менеджерів системи Інтернет-продаж.

**Предмет дослідження:** особливості розвитку: комунікативних та організаторських здібностей менеджерів з Інтернет-продаж; організаторських та комунікативних якостей; суб'єктивного контролю; спрямованості особистості (типу мотивації); потреби в досягненнях; потреби в спілкуванні.

**Методи дослідження:**

1. Спостереження за діяльністю менеджерів..
2. Вивчення незалежних характеристик.
3. Вивчення документів.
4. Вивчення результатів діяльності.

5.Бесіда, інтерв'ю.

6. Тестування за методиками:

-опитувальник КОЗ «Комунікативні та організаторські здібності»;

-рівень суб'єктивного контролю РСК по шкалі Б.Д.Роттера;

-ведуча спрямованість особистості по Смейкалу-Кучеру

-спрямованість контакту (тест Томаса)

-методика Ю.М.Орлова «Потреба в досягненні»;

-методика Ю.М.Орлова «Потреба в спілкуванні».

7. Методи розвитку ПВЯ:

Соціально-комунікативний тренінг:

1. Базовий тренінг – тренінг партнерства.

2. Тренінг ведення переговорів.

3. Тренінг впевненої поведінки, наполегливості (асертивності).

4.Тренінг навиків роботи з клієнтом.

**Теоретична значущість роботи** полягає у отриманні якісних і кількісних показників стосовно особливостей розвитку професійно-важливих якостей менеджерів, а **практична значущість**- у можливості використання отриманих даних для вирішення завдань психологічного добору менеджерів з Інтернет-продаж.



## РОЗДІЛ 1. ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕОРІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна людина має безліч різноманітних видів діяльності, кількість яких приблизно відповідає кількості її потреб. Оскільки уявити та описати усі види діяльності дуже важко, необхідно перелічити найбільш важливі для людини потреби, але така задача на практиці виявляється теж не простою, так як кількість різноманітних потреб велика і вони коливаються залежно від особистості людини. Але безспірно одним із найважливіших видів діяльності є спілкування. Спілкування – це перший вид діяльності, який виник у процесі індивідуального розвитку людини.

Однією із найголовніших особливостей людини є те, що вона здатна працювати, а будь яка праця - це діяльність.

Праця займає дуже важливе місце в людській діяльності. Завдяки праці людина стала тим, ким вона є. завдяки праці людина здобула сучасне суспільство, створила предмети матеріальної та духовної культури, перетворивши умови свого життя таким чином, що відкрила для себе перспективи подальшого, практично необмеженого розвитку.

В сучасних умовах розвитку людини велике значення мають її здібності, як природні, які є спільними для людей і тварин, так і специфічні, властиві тільки людині. До них відносяться загальні та спеціальні інтелектуальні. Спеціальні здібності – це ті, що визначають і зумовлюють успіхи людини в специфічних видах діяльності, наприклад, математичні, технічні, літературні, лінгвістичні, художні та багато ін.

Треба відзначити, що здібності не тільки визначають успішність діяльності, але взаємодіють і впливають одна на одну. В залежності від наявності та ступеню розвитку здібностей, які входять в комплекс конкретної людини, кожна з них може придбати інший характер. Такий взаємний вплив виявляється особливо важливим, коли річ іде про взаємозалежні здібності, сумісно визначаючи успіхи в діяльності людини.

Діяльність – це динамічна система взаємодії суб'єкта із світом. В процесі цієї взаємодії відбувається виникнення психічного образу та його втілення в об'єкті, а також реалізація суб'єктом своїх ставлень до навколишньої реальності.

Спонукальними причинами діяльності людини є мотиви – сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта і визначають направленість діяльності. Саме мотив спонукає до діяльності, визначає її направленість, тобто визначає мету і завдання.

Мета – це усвідомлений образ передбаченого результату, на досягнення якого направлена дія людини. Метою може бути який не будь предмет, явище чи певна дія. Задача – це завдання в певних умовах (наприклад, в проблемній ситуації) ціль діяльності, яка повинна бути досягнута шляхом перетворення цих умов згідно визначеній процедурі. Будь-яке завдання включає в себе: вимогу, або ціль, яку треба досягнути; умови, тобто відомий компонент постановки завдання; невідоме, яке потрібно знайти, щоб досягнути мети. Завданням може бути конкретна ціль, яку треба досягнути. Але в складних видах діяльності частіш за все завдання виступає як окрема ціль, без досягнення якої неможна досягнути головної мети. Наприклад, для того щоб здобути будь-яку спеціальність, людина повинна спочатку вивчити її теоретичні аспекти, тобто вирішити певні учбові завдання, а потім реалізувати ці знання на практиці та отримати практичні навички, тобто вирішити низку завдань практичної діяльності.

Людина сучасного суспільства займається різноманітними видами діяльності. Класифікувати усі види діяльності врят чи є можливим, оскільки для того, щоб описати всі види людської діяльності, необхідно перелічити найбільш важливі для певної людини потреби, а кількість потреб дуже велика, що зумовлено індивідуальними особливостями людей. Але можна узагальнити і виділити властиві усім людям види діяльності, тобто ті види соціальної людської активності, в які неминуче включається кожна людина в процесі

свого індивідуального розвитку. Такими видами діяльності є гра, вчення та праця.

В радянський період була створена теорія, яка мала величезне значення для вітчизняної психології, була центральною і розвивалась на протязі 50 років. Розробка та розвиток даної теорії зв'язана з іменами таких видатних психологів, як Л. С. Виготський, С. Л. Рубінштейн, О. М. Леонт'єв, О. Р. Лурія, А.В. Запорожець, П.Я. Гальперін та ін. Психологічна теорія діяльності почала свій розвиток наприкінці 20-го – початку 30-го років ХХ ст. Головна відмінність даної теорії полягає в тому, що вона опирається на основні принципи діалектичного матеріалізму і використовує головну тезу цього філософського напрямлення: не свідомість визначає буття, діяльність людини, а навпаки, буття діяльність людини визначає його свідомість. Найбільш повно теорія діяльності викладена в працях О.М.Леонт'єва. основними поняттями даної теорії являються діяльність, свідомість і особистість.

Діяльність людини має складну ієрархічну будову. Вона складається з декілька нерівно вагомих рівней. Верхній рівень – це рівень особливих видів діяльності, потім рівень дій, за ним рівень операцій, і найнижчий – рівень психофізіологічних функцій. Центральне місце в цій ієрархічній будові займає дія, яка є основною одиницею аналізу діяльності. Дія – це процес, направлений на реалізацію мети, яка в свою чергу, може бути визначена як образ бажаного результату. Необхідно одразу приділити увагу тому, що мета в даному випадку – це свідомий образ. Таким чином, дія – це свідомий прояв активності людини. Основними характеристиками поняття «дії» є чотири компонента.

**По-перше**, дія включає в якості необхідного компоненту акт свідомості в виді постановки та удержання мети.

**По-друге**, дія – це одночасно і акт поведінки.

**По- третє**, психологічна теорія діяльності через поняття дії введе принцип активності, проти поставляючи його принципу реактивності.

Поняття «реактивність» розуміється як відповідь дією або реакцію на вплив якого-небудь стимулу. Формула «стимул – реакція» є одним із основних положень біхевіоризму.

**По-четверте**, поняття «дія» виводить діяльність людини в предметний і соціальний світ. Справа в тому, що мета дії може носити не тільки біологічний смисл, такий як здобич їжі, але також може бути спрямована на встановлення соціального контакту або створення предмету, не пов'язаного з біологічними потребами. Виходячи з характеристик поняття «дія» як основного елементу аналізу діяльності, формулюються основоположні принципи психологічної теорії діяльності:

1.Свідомість не може розглядатися як замкнута в самій собі: вона повинна проявлятися в діяльності (принцип «розмивання» кола свідомості).

2.Поведінку неможна розглядати в відриві від свідомості людини (принцип єдності свідомості і поведінки).

3.Діяльність – це активний, цілеспрямований процес (принцип активності).

4.Дії людини предметні; їх цілі носять соціальний характер(принцип предметної людської діяльності та принцип її соціальної зумовленості).

Сама по собі дія не може розглядатися як той елемент початкового рівня, з якого формується діяльність. Дія – це складний елемент, котрий часто сам складається із багатьох більш мілких. Таке положення пояснюється тим, що кожна дія зумовлена метою. Цілі людини не тільки різноманітні, але й різномасштабні. Є великі цілі, які поділяються на більш малі часткові цілі, а ті в свою чергу, можуть ділитися на ще більш дрібні цілі і т.д.

Необхідно звернути увагу на те, що кожна дія може бути виконана по-різному, тобто за допомогою різних способів. Спосіб виконання дії називається операцією. В свою чергу, спосіб виконання дії залежить від умов. В різних умовах для досягнення однієї і тієї ж мети можуть бути використані різні операції. При цьому під умовами ми розуміємо як зовнішні обставини, так і можливості самого діючого суб'єкту. Тому мета, яка дана в

певних умовах, в теорії діяльності називається завданням. В залежності від завдання операція може складатися із різноманітних дій, які можуть підрозділятися на більш дрібні (часткові) дії. Таким чином, операції – це більш великі одиниці діяльності, ніж дії.

Головна властивість операцій полягає в тому, що вони мало усвідомлюються або зовсім не усвідомлюються. Цим операції відрізняються від дій, які припускають і усвідомлену мету і усвідомлений контроль за протіканням дії. По суті, рівень операцій – це рівень автоматичних дій та навичок. Під навичками розуміються автоматизовані компоненти свідомої діяльності, які виробляються в процесі її виконання. На відміну від тих рухів, які з самого початку протікають автоматично, як, наприклад рефлексорні рухи, навички стають автоматичними в результаті більш або менш тривалої вправи. Тому операції бувають двох видів: до операцій першого типу відносяться ті, які виникли шляхом адаптації і пристосування до умов мешкання і діяльності, а до операцій другого типу – свідомі дії, завдяки автоматизації які стали навичками і перемістились в область неусвідомлених процесів. При цьому перші практично не усвідомлюються, в той час як другі знаходяться на межі свідомості. Виходячи з цього можна зробити висновок про те, що важко виділити чітку межу між операціями і діями.

Третій, самий нижчий рівень структури діяльності – психофізіологічні функції. Під психофізіологічними функціями в теорії діяльності розуміються фізіологічні механізми забезпечення психічних процесів. Оскільки людина є біосоціальна істота, протікання психічних процесів невідокремлене від процесів фізіологічного рівня, забезпечує можливість здійснення психічних процесів. Існує ряд можливостей організму, без яких більшість психічних функцій не може здійснитися. До таких можливостей в першу чергу треба віднести здібності до відчуття, моторні здібності, можливість фіксації слідів минулих дій. Психофізіологічні функції забезпечують і необхідні передумови для здійснення психологічних функцій, і засоби діяльності.

## 1.1. Теорія діяльності та предмет практичної психології

Розглядаючи операційно-технічні аспекти діяльності перед нами встає питання: «як виникають цілі?». Для того щоб відповісти на це запитання, необхідно звернутися до таких понять, як потреби і мотиви.

Потреба – це вихідна форма активності живих організмів. Потреби людини можуть бути розділені на біологічні, або органічні (потреби в їжі, воді, кисні та ін.), і соціальні. До соціальних потреб слід віднести в першу чергу потреба в контактах з собі подібними і потреба в зовнішніх враженнях, або в пізнавальну потребу. Ці потреби починають проявлятися у людини в ранньому віці і зберігаються на протязі всього життя.

Як пов'язані потреби з діяльністю? Для того щоб відповісти на це запитання, необхідно виділити два етапи в процесі розвитку кожної потреби.

**Перший етап** – це період до першої зустрічі з предметом, який задовольняє потребу.

**Другий етап** – після цієї зустрічі.

Як правило, на першому етапі потреба для суб'єкта виявляється схована «не розшифрована». Людина може відчувати почуття якоїсь напруги, але при цьому не може чітко уявити те, чим цей стан викликаний. З боку поведінки стан людини в цей період виражений в стурбованості або постійному пошуку чогось. Процес «впізнання» потребою свого предмета отримав назву предметнення потреби.

В акті предметнення народжується мотив. Мотив і визначається як предмет потреби. Саме через мотив потреба отримує свою конкретизацію, стає зрозумілою суб'єкту. Слідом за предметненням потреби і появою мотиву поведінка людини різко змінюється. Якщо раніш вона була не спрямованою, то з появою мотиву вона отримує свій напрямок, тому що мотив – це те, заради чого відбувається дія. Як правило, заради чогось людина здійснює багато окремих дій. І ось ця сукупність дій, викликаних одним мотивом, і називається діяльністю, а конкретніше – особливою

діяльністю, або особливим видом діяльності. Таким чином, завдяки мотиву ми вийшли на високий рівень структури діяльності в теорії О.М.Леонтьєва – на рівень особливої діяльності.

Треба відмітити, що діяльність здійснюється, як правило, не заради одного мотиву. Будь-яка особлива діяльність може бути викликана цілим комплексом мотивів. Полімотивованість людських дій – типове явище.

Мотиви породжують дії шляхом формування мети. Самі мотиви можуть бути розподілені на два великих класи: усвідомлені мотиви і неусвідомлені. Наприклад, до класу усвідомлених мотивів відносяться життєві цілі. Це мотиви цілі. Існування таких мотивів характерно для більшості дорослих. До другого класу відносяться набагато більша кількість мотивів. Доречно підкреслити, що до певного віку будь-які мотиви є неусвідомленими.

Неусвідомлені мотиви проявляються в свідомості в особливій формі. Таких форм дві: емоції, особистісні смисли.

В теорії діяльності емоції визначаються як відображення відношень результату діяльності до її мотиву. Якщо з точки зору мотиву діяльність проходить успішно, виникають позитивні емоції, якщо не успішно – негативні. Таким чином, емоції виступають в якості первинних регуляторів діяльності людини. Слід відмітити, що про емоції як різновид управляючих станом людини механізмів говорив не тільки О.М.Леонтьєв. про це писали З. Фрейд, У.Кеннон, У.Джемс, Г.Ланге.

Особистісний смисл – це друга форма прояву мотивів в свідомості.

Під особистісним смислом розуміється переживання підвищеної суб'єктивної значущості предмета, дії або події, які опинились у полі дії ведучого мотиву. Слід зазначити, що саме ведучий мотив має смислоутворюючу функцію. Мотиви-стимули не виконують смислоутворюючу функцію, а лише грають роль додаткових збудників і зароджують тільки емоції.

З проблемою мотивації діяльності пов'язані ще два вельми значущих питання. Це, по-перше, питання про зв'язок мотиву і особистості і, по-друге, питання про механізми розвитку мотивів. Оскільки діяльність людини характеризується полімотивованістю, то ми можемо говорити про існування системи мотивів. Система мотивів людини має ієрархічну структуру. Ця структура у різних людей різна. Ведучі мотиви можуть відрізнятися не тільки за своєю суттю, але і мати різну силу. Для характеристики особистості важливо, які мотиви використовуються в якості фундаменту всієї системи мотивів. Таким чином, мотиви, виступаючи в якості джерела діяльності людини, характеризують її особистість.

В процесі діяльності коло потреб, а також мотивів, значно розширяється. Необхідно підкреслити, що механізми утворення мотивів в сучасній психологічній науці повністю не вивчені. В психологічній теорії діяльності більш докладно вивчений один такий механізм – це механізм здвигу мотиву на ціль (механізм перетворення мети на мотив). Його суть полягає в тому, що мета, раніш спонукувана до її здійснення мотивом, з часом набуває самостійну спонукальну силу, тобто сама стає мотивом. Це відбувається тільки в тому випадку, якщо досягання мети супроводжується позитивними емоціями. Можна зробити висновок, що мотив визначає також і своєрідність особистості, оскільки про людину ми судимо виходячи із її вчинків та результатів діяльності. Але якщо поява, або народження, нових мотивів, визначаючих закономірності прояву особистісних рис, зв'язано з діяльністю, то з цього витікає, що діяльність впливає на розвиток особистості. Таким чином, характер діяльності, якою займається людина, в значній мірі визначає вірогідні шляхи її подальшого розвитку, тобто ми повертаємось до основоположному формулюванню діалектичного матеріалізму про те, що буття визначає свідомість.

Існує ще один аспект діяльності, інший не видимий вид діяльності – внутрішня діяльність. Її функції полягають в тому, що внутрішні дії підготовляють зовнішні дії. Вони допомагають зекономити людські зусилля,



дають можливість швидко вибрати потрібну дію. Крім того, вони дають можливість людині запобігти помилок. Слід відмітити, що через поняття внутрішньої діяльності автори теорії діяльності вийшли на проблему свідомості і аналіз психічних процесів. На думку авторів теорії діяльності, психічні процеси можуть бути проаналізовані з позиції діяльності, оскільки будь-який психічний процес здійснюється з певною метою, має свої завдання і операційно-технічну структуру.

З позиції діяльного підходу психологія – це наука про закони породження, функціонування та будови психічного відображення індивідом об'єктивної реальності в процесі діяльності людини. В цьому визначенні діяльність приймається як початкова реальність, з якою має справу психологія, а психіка розглядається як похідна від неї і одночасно як її невід'ємна сторона. Тим самим затверджується, що психіка не може розглядатися без діяльності, рівно як і діяльність – без психіки.

Таким чином, у спрощеній формі з позиції діяльного підходу предметом психології є психічно управляюча діяльність.

## 1.2. Спрямованість та мотиви діяльності

В вітчизняній психології існують різні підходи дослідження особистості. Але у всіх підходах в якості ведучої характеристики особистості виділяється *спрямованість*. Існують різні визначення цього поняття, наприклад «динамічна тенденція» (С.Л.Рубінштейн), «сміслообразуючий мотив» (О.М.Леонтьєв), «домінуюче відношення» (В.М.Мясищев), «основна життєва спрямованість» (Б.Г.Ананьєв), «динамічна організація суттєвих сил людини»

(А.С.Прагнішвілі).

Частіше всього в науковій літературі під спрямованістю розуміють сукупність стійких мотивів, орієнтуючих діяльність особистості і відносно незалежних від існуючої ситуації.

Слід відмітити, що спрямованість особистості завжди соціально зумовлена та формується в процесі виховання. Спрямованість – це установки, які стали властивостями особистості та проявляються в таких формах, як потяг, бажання, прагнення, цікавість, прихильність, ідеал, світогляд, переконання. Причому в основі усіх форм діяльності лежать мотиви діяльності. Перш за все, слід зупинитися на потязі (вабленні). Прийнято вважати, що потяг – це найбільш примітивна, по своїй суті біологічна форма спрямованості. З психологічної точки зору – це психічний стан, який виражає недиференційовану, несвідому або недостатньо свідому потребу. Як правило, потяг є перехідним явищем, оскільки наведена в ньому потреба або згасає, або усвідомлюється, перетворившись в бажання.

Бажання – це свідомо потреба і потяг до чогось визначеного. Слід відмітити, що бажання, будучи достатньо усвідомленим, має спонукальну силу. Воно загострює усвідомлення мети майбутньої дії та побудови її плану. Дана форма спрямованості характеризує усвідомленням не тільки свої потреби, але й можливі шляхи її задоволення.

Наступна форма спрямованості – прагнення. Прагнення виникає тоді, коли в структуру бажання включається вольовий компонент. Тому прагнення часто розглядається в якості визначеного спонукання до діяльності.

Найбільш яскраво характеризують спрямованість особистості інтереси. Інтерес – це специфічна форма проявлення пізнавальної потреби, яка забезпечує спрямованість на основі цілей діяльності і тим самим сприяє орієнтовці особистості в навколишній реальності. Суб'єктивно інтерес виявляється в емоційному тоні, який супроводжує процес пізнання або увагу до певного об'єкту. Однією із найбільш суттєвих характеристик інтересу є те, що при його задоволенні він не згасає, а, навпаки, викликає нові інтереси, відповідні більш високому рівню пізнавальної діяльності.

Інтереси є найважливішою спонукальною силою до пізнання навколишньої реальності. Важливими характеристиками інтересів є стійкість, широта, зміст, що в свою чергу може охарактеризувати особистість.

Інтерес в динаміці свого розвитку може перетворитися в прихильність. Це відбувається тоді, коли в інтерес включається вольовий компонент. Прихильність характеризує спрямованість індивіда до певної діяльності. Основою прихильності є глибока стійка потреба індивіда до тієї чи іншої діяльності, тобто інтерес до певного виду діяльності. В якості основи прихильності також може виступати прагнення удосконалювати вміння та навички, пов'язані з певною діяльністю. Прийнято вважати, що виникнення прихильності може розглядатись в якості перед послідовності до розвитку певних здібностей.

Наступна форма прояву спрямованості особистості – це ідеал.

Ідеал – це конкретний образ або уявлена мета прихильності індивіда, тобто те, до чого він прагне, на що орієнтується. Ідеали людини можуть виступати в якості однієї з найбільш значущих характеристик світогляду людини, тобто її системи поглядів на об'єктивний світ, на місце в ньому людини, на відношення людини до навколишньої дійсності і до самої себе. В світогляді відображаються не тільки ідеали, але й ціннісні орієнтації людей, їх принципи пізнання і діяльності, їх переконання.

Переконання – найвища форма спрямованості – це система мотивів особистості, яка спонукає її чинити відповідно своїм поглядам, принципам, світогляду. В основі переконань лежать свідомі потреби, які спонукають особистість діяти, формують її мотивацію до діяльності.

В поведінці людини є дві функціонально взаємопов'язані сторони: спонукальна і регулятивна. Розглянуті раніше психічні процеси і стани забезпечують в основному регуляцію поведінки. Що стосується стимуляції, або спонукання, які забезпечують активізацію і спрямованість поведінки, то вони зв'язані з мотивами та мотивацією.

Мотив – це спонукання до діяльності, пов'язаний із задоволення потреби суб'єкта. Під мотивом також часто розуміють причину, яка лежить в основі вибору дій та вчинків, сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкту.

Термін «мотивація» представляє з себе більш широке поняття, ніж термін «мотив». Частіш за все в науковій літературі мотивація розглядається як сукупність причин психологічного характеру, яка пояснює поведінку людини, її початок, спрямованість і активність.

Питання про мотивацію діяльності виникає кожен раз, коли необхідно пояснити причини вчинків людини. Будь-яка форма поведінки може бути пояснена як внутрішніми, так і зовнішніми причинами. В першому випадку в якості початкового і кінцевого пунктів пояснення виступають психологічні властивості суб'єкта поведінки, в другому – зовнішні умови і обставини його діяльності. В першому випадку говорять про мотиви, потреби, цілі, намагання, бажання, інтереси, і т.п., а в другому – про стимули, які виходять із ситуації що склалася. Іноді усі психологічні фактори, які буцімто внутрішньо виходять із людини, визначають її поведінку, вони називаються особистісними диспозиціями. Тоді відповідно говорять про диспозиційні і ситуаційні мотивації як аналогах внутрішньої та зовнішньої детермінації поведінки. Внутрішня та зовнішня мотивації взаємопов'язані. Тому будь-яка дія людини розглядається як двояко детерміноване: диспозиційне і ситуаційне. Таким чином, мотивація людини може бути представлена як циклічний процес безперервної взаємодії та перетворення, в якому суб'єкт дії та ситуація взаємно впливають один на одного і результатом якого є реальна поведінка, яка спостерігається. Мотиви можуть бути усвідомленими або неусвідомленими. Основна роль в формуванні спрямованості особистості належить усвідомленим мотивам.

Слід відмітити, що самі мотиви формуються із потреб людини. Потреба, як і будь-який стан особистості, завжди пов'язана з наявністю у людини відчуття задоволеності або незадоволеності. Потреби є у всіх живих істот, і цим жива природа відрізняється від неживої. Іншою її ознакою, також зв'язаною з потребами, є вибірковість реагування живого саме на те, що складає предмет потреб. Потреба активізує організм, стимулює його поведінку, спрямована на пошук того, що необхідно. Більш всього різноманітних потреб у людини, яка

крім фізичних та органічних потреб має ще духовні та соціальні. Соціальні потреби виявляються в прагненні людини жити в суспільстві, взаємодіяти з іншими людьми.

Основні характеристики людських потреб – сила, періодичність виникнення і спосіб задоволення. Спонукальним до діяльності фактором є мета. Метою називають усвідомлений результат, на досягнення якого в даний момент спрямована дія, зв'язана з діяльністю, яка задовольняє актуальну потребу. Психологічна мета є тим мотиваційно-спонукальним змістом свідомості, який сприймається людиною як безпосередній і ближчий очікуваний результат його діяльності.

Мета є основним об'єктом уваги, який займає певний об'єм короткочасної та оперативної пам'яті; з нею пов'язані розгортання в певний момент часу процес мислення і більша частина різних емоційних переживань.

Прийнято розрізняти мету діяльності і життєву мету. Це пов'язано з тим, що людині приходится виконувати на протязі життя безліч різноманітних діяльностей, в кожній із яких реалізується певна мета. Але мета будь-якої окремої діяльності розкриває лише якийсь один бік спрямованості особистості, який проявляється в даній діяльності. Життєва мета виступає в якості узагальнюючого фактора всіх приватних цілей, зв'язаних з окремими діяльностями. В той же час реалізація кожної із цілей діяльності є частковою реалізацією загальної життєвої мети особистості. З життєвими цілями зв'язаний рівень досягнення особистості. Усвідомлення людиною не тільки мети, але й реальності її здійснення розглядається як перспектива особистості.

Стан розладу, пригніченість, властиві людині, яка усвідомлює неможливість здійснення перспективи, називається фрустрація. Цей стан виникає в тих випадках, коли людина на шляху до досягнення мети стикається з реально нездоланими перешкодами, бар'єрами чи коли вони сприймаються як такі.

Мотиваційну сферу людини, з точки зору її розвиненості, можна оцінювати по наступним параметрам: ширина, гнучкість і ієрархічність. Під шириною мотиваційної сфери розуміється якісне різноманіття мотиваційних факторів – диспозицій (мотивів), потреб і цілей.

Гнучкість мотиваційної сфери виражається в тому, що для задоволення мотиваційного спонукання більш загального характеру (більш високого рівня) може бути використано більш різноманітних мотиваційних збудників більш низького рівня. Наприклад, більш гнучкою є мотиваційна сфера людини, яка в залежності від обставин задоволення одного й того ж мотиву може використати більш різноманітні засоби, ніж інша людина.

Слід відмітити, що ширина та гнучкість характеризує мотиваційну сферу порізного. Ширина – це різноманіття потенціального кола предметів, здатних служити для даної людини засобом задоволення актуальної потреби, а гнучкість – рухливість зв'язків, існуючих між різними рівнями ієрархічної організації мотиваційної сфери.

Проблема дослідження мотивації завжди приваблювала дослідників. Тому існує багато різних концепцій і теорій, присвячених мотивам, мотивації та спрямованості особистості.

### ***Психологічні теорії мотивації***

Багато чисельні теорії мотивації з'являлися ще в працях стародавніх філософів, а теперішній час таких теорій налічується вже декілька десятків. Точка зору на виникнення мотивації людини в процесі розвитку людства і науки неодноразово мінялися. Однак більшість наукових підходів завжди знаходилась між двома філософськими течіями: раціоналізмом та ірраціоналізмом. Згідно раціоналістичної позиції, а вона особливо чітко виступала в працях філософів та теологів до середини ХІХ ст., людина представляє собою унікальну істоту особливого роду, яка не має нічого спільного з тваринами. Вважалось, що тільки людина наділена розумом, мисленням та свідомістю, володіє волею та свободою вибору дій, а

мотиваційне джерело людської поведінки розглядається виключно в розумі, свідомості та волі людини.

Першу психологічну теорію мотивації прийнято вважати (XVII-XVIII ст.) теорію прийняття рішень, яка пояснює на раціоналістичній основі поведінку людини, і теорію автомату, яка пояснює на ірраціональній основі поведінку тварин. Одним із центральних моментів цієї теорії було вчення про рефлекс. Роздільне, незалежне існування двох мотиваційних теорій (однієї – для людини, другої – для тварин) продовжувалося до кінця XIX ст.

В другій половині XIX ст. з появою еволюційної теорії Ч.Дарвіна виникли перед посылки до того, щоб переглянути погляди на механізми поведінки людини. Під впливом цієї теорії в психології почалось інтенсивне вивчення розумних форм поведінки тварин (В.Келер, Е.Торндайк) та інстинктів у людини (З.Фрейд, У.Макдугалл, І.П.Павлов). Людині в якості мотиваційних факторів почали приписувати ті ж органічні потреби, якими раніше наділяли тільки тварин.

Однією із перших прояв такої крайньої, по суті біологізаторської, точці зору на поведінку людини стали теорії інстинктів З.Фрейда і У.Макдугалла, запропоновані в кінці XIX ст., які отримали найбільшу популярність на початку XX ст.. Пояснюючи соціальну поведінку людини по аналогії з поведінкою тварин, Фрейд і Макдугалл звели всі форми людської поведінки до вроджених інстинктів. Так, в теорії Фрейда таких інстинктів було три: інстинкт життя, інстинкт смерті, інстинкт агресивності. Макдугалл запропонував набір із десяти інстинктів: інстинкт винахідництва, інстинкт будівництва, інстинкт допитливості, інстинкт втечі, стадності, драчливості, репродуктивний (батьківський) інстинкт, інстинкт огидливості, самоуниження, само затвердження. В більш пізніх працях він додав до перелічених ще вісім інстинктів, які в основному відносяться до органічних потреб.

В 20-ті р. XXст. На зміну теорії інстинктів прийшла концепція, в рамках якої вся поведінка людини пояснювалась наявністю в неї біологічних потреб.

Крім теорій біологічних потреб людини, інстинктів та ваблення на початку ХХ ст.. виникли ще два нових напрямлення. Їх виникнення з значній мірі було зумовлене відкриттями І.П.Павлова. Це поведінкова (біхевіористична) теорія мотивації і теорія вищої нервової діяльності. Поведінкова концепція мотивації по своїй суті явилась логічним продовженням ідей основоположника біхевіоризму Д.Уотсона. Представниками цього напрямлення є Е.Толмен, К.Халл, і Б.Скіннер. Всі вони поясняли поведінку в рамках: «стимул реакція».

Друга теорія – теорія вищої нервової діяльності – була розроблена І.П.Павловим, а її розвиток продовжено учнями та послідовниками, серед яких були наступні: М.О.Бернштейн – автор теорії психофізіологічної регуляції руху; П.К.Анохін, який запропонував модель функціональної системи, на сучасному рівні описуючу та пояснюючу динаміку поведінкового акту; Є.М.Соколов, який відкрив і дослідив орієнтовний рефлекс, котрий мав велике значення для розуміння психофізіологічних механізмів сприйняття, уваги та мотивації, а також запропонував модель концептуальної рефлексорної дуги.

Концепції та теорії мотивації, які відносяться тільки до людини, почали з являтися в психологічній науці починаючи з 30-х р. ХХ ст.. **Першою** з них була теорія мотивації, запропонована К.Левіном. Вслід за нею були опубліковані праці представників гуманістичної психології – Г.Мюррея, А.Маслоу, Г.Олпорта, К.Роджерса та ін.

Достатньо широку відомість отримала мотиваційна концепція Г.Мюррея. Наряду з виділенню У.Макдугалом низкою органічних, або первинних, потреб, ідентичних основним інстинктам, Мюррей запропонував список вторинних (психогенних) потреб, які виникають на базі інстинктоподібних потягів в результаті виховання та навчання. Це потреби досягнення успіхів, аффіліації, агресії, потреби незалежності, протидії, поваги, приниження, захисту, домінування, уваги, уникання шкідливого впливу, уникання невдач, покровительства, порядку, гри, неприйняття, осмислення, сексуальних



відносин, допомоги, взаєморозуміння. Пізніше крім цих двадцяти потреб автор приписав людині ще шість: придбання, відхилення звинувачень, пізнання, створювання, пояснювання, признання, бережливість.

**Друга**, ще більш відома концепція мотивації поведінки людини, належить А.Маслоу. Згідно даній концепції, у людини від народження послідовно з являються і супроводжують її дорослість сім класів потреб: фізіологічні потреби (органічні), потреби в безпеці, потреби в належності і любові, потреби в повазі (почитанні), пізнавальні потреби, естетичні, потреби в самоактуалізації. Причому, на думку автора, в основі даної мотиваційної піраміди лежать фізіологічні потреби, а вищі потреби, такі як естетичні та потреба в самоактуалізації, образують вершину.

В другій половині ХХ ст. теорії потреб людини були доповнені рядом мотиваційних концепцій, представлених в працях Д.Макклелланда, Д.Аткінсона, Г.Хекхаузена, Г.Келлі, Ю.Роттера та ін. .

У вітчизняній психології також робились спроби вирішити проблеми мотивації людини. Однак до середини 1960-х рр. психологічні дослідження були зосереджені на вивченні пізнавальних процесів. Основною науковою розробкою в області проблем мотивації являється теорія діяльного походження мотиваційної сфери людини, створена О.М.Леонтьєвим. дана концепція пояснює походження і динаміку мотиваційної сфери людини. Вона показує, як може змінюватися система діяльності, як перетворюється її ієрархізованість, яким чином виникають і зникають окремі види діяльності.

Всі розглянуті теорії мають свої позитивні якості, достойність і разом з тим свої недоліки. Основний їх недостаток закладається в тому, що вони в змозі пояснити лише деякі феномени мотивації, відповісти тільки на невелику частину питань, які виникають в цій області психологічних досліджень. Тому дослідження мотиваційної сфери людини продовжується і в наші дні.

### ***Мотивована поведінка як характеристика особистості***

В процесі дорослості більшість ведучих мотивів поведінки з часом стають настільки характерними для людини, що перетворюються в риси її особистості. До їх числа слід віднести мотивацію досягнення, або мотивацію уникання невдачі, мотив влади, мотив допомоги іншим людям (альтруїзм), агресивні мотиви поведінки та ін. Домінуючі мотиви стають однією із основних характеристик особистості, які відображаються на особливостях інших особистісних рис. Наприклад, встановлено, що у людей, орієнтованих на успіх, частіше переважають реалістичні, а у індивідів, орієнтованих на уникнення невдач, - нереалістичні, завищені або занижені, самооцінки. Рівень самооцінки в значній мірі залежить від задоволеності або незадоволеності людини собою, своєю діяльністю, яка виникає в результаті досягнення успіху або з'явлення невдачі.

З самооцінкою особистості тісно пов'язаний рівень домагань. Під рівнем домагань слід розуміти результат, якого суб'єкт бажає досягти в ході своєї діяльності.

Мотиви аффіліації (мотив прагнення до спілкування) і влади актуалізуються і задовольняються тільки в спілкуванні людей. Мотив аффіліації зазвичай проявляється як прагнення людини налагодити добрі, емоційно позитивні взаємовідносини з людьми. Внутрішньо, або психологічно, він виступає в вигляді відчуття прив'язаності, вірності, а зовнішньо – в товариській, в прагненні співробітництва з іншими людьми, постійно знаходитися разом з ними. Слід підкреслити, що відношення між людьми, які побудовані на основі аффіліації, як правило взаємні. В результаті задоволення мотива аффіліації між людьми складаються довірливі, відкриті взаємовідносини, основані на симпатіях та взаємодопомозі.

В якості протилежного мотиву аффіліації виступає мотив відмови, який проявляється в боязні бути не прийнятим, відкинутим значимими для особистості людьми. Цей мотив приводить до невпевненості, скованості, нековкості, напруження, виникають перешкоди на шляху спілкування. Такі

люди викликають недовіру до себе, вони самотні, в них слабо розвинені навички та вміння спілкування.

Другим не менш значимим мотивом діяльності особистості є мотив влади. Він визначається як стійке та чітко виражене прагнення людини мати владу над іншими людьми. Г.Мюррей дав таке визначення цьому мотиву: « Мотив влади – це прихильність управляти соціальним докільям, в тому числі і людьми, впливати на поведінку інших людей різноманітними способами, включно переконання, примушення, навіювання, стримування, заборона та ін. Мотив влади проявляється в тому, щоб спонукати інших діяти згідно зі своїми інтересами та потребами, добиватися їх прихильності, співробітництва, доказувати свою правоту, відстоювати свою точку зору, впливати, спрямовувати, організовувати, керувати, слідити, правити, підкоряти, володарювати, диктувати умови, судити, установлювати закони, визначати норми і правила поведінки, приймати рішення за інших, обов'язувати їх діяти певним чином, умовляти, відмовляти, наказувати, задаровувати, приваблювати до себе увагу, мати послідовників.»

Дослідник мотивації влади Д.Верофф, вважав, що під мотивом влади розуміється прагнення і здібність отримувати задоволення від контролю над іншими людьми.

Прийнято вважати, що люди, які прагнуть володарювати над іншими людьми, мають особливо виражений мотив влади. По своєму походженню він, вірогідно, пов'язаний з прагненням людини до перевершення над іншими. Першими, хто приділив увагу до даного мотиву, були неофрейдисти. Мотив влади був оголошений одним із головних мотивів людської соціальної поведінки. Наприклад, А.Адлер вважав, що прагнення до перевершення, досконалості і соціальної влади компенсує недоліки людей, які іспитують комплекс неповноцінності.

Аналогічної точки зору, але теоретично розробленої в іншому контексті, притримується другий представник неофрейдизму – Е.Фромм.

Особливе місце займають дослідження так званих про соціальних мотивів і відповідно про соціальної поведінки. Під такою поведінкою розуміються будь-які альтруїстичні дії людини, спрямовані на благополуччя інших людей, надання їм допомоги.

Альтруїстична, або просоціальна, поведінка частіш за все характеризується як здійснене ради блага іншої людини і без надії на винагороду. Така мотивована поведінка в більшій мірі веде до благополуччя іншої людини ніж того, хто її реалізує. Акт турботи про людей відбувається за власним переконанням, без якого б то не було розрахунку або тиску зі сторони. По змісту така поведінка діаметрально протилежна агресії.

Агресія розглядається як явище по своїй суті протилежне альтруїзму. По ходу вивчення агресивної поведінки було висунуто припущення, що за цією формою поведінки лежить особливого роду мотив, який отримав назву «мотив агресивності». Агресивними прийняти вважати дії, які призводять людині будь-яку шкоду, або втрату: матеріальну, моральну або фізичну.

Психологічна трудність усунування агресивних дій полягає, власне , в тому, що людина, яка поводить себе таким чином, зазвичай легко знаходить багато розумних виправдань своїй поведінці, повністю або частково знімаючи з себе вину. Відомий дослідник агресивної поведінки А.Бандура виділив шість способів оправдання самими агресорами своїх дій. Серед них ідеологічні та релігійні причини, посилка на зовнішні обставини, зняття з себе відповідальності, виконання чийхось наказів, докази того, що людина заслуговує на таке ставлення та ін.

У людини є дві різні мотиваційні тенденції, зв'язані з агресивною поведінкою: тенденція до агресії та до її гальмування. Тенденція до агресивності – це схильність індивіда оцінювати більшість ситуацій і дій людей як погрожуючі йому та прагнення відреагувати на них власними агресивними діями. Тенденція до гальмування агресії визначається як індивідуальна схильність оцінювати власні агресивні дії як небажані і неприємні, які викликають шкодування та каяття совісті.

### ***Психологічні аспекти успішності в діяльності***

При вивченні відносин людина – професія потрібно приймати до уваги цілу низку змінних, від яких в більшій чи меншій мірі залежить кінцевий результат: успіх чи неуспіх. Ці змінні можна об'єднати в три групи, як це зробив М.Д.Левітов .]

#### **Перша група – мотиваційні компоненти.**

В мотивах розкривається, наскільки певна професія бажана чи небажана людині. Утворення самих мотивів відображає оцінку професії по її суспільному значенню, моральній вазі, повазі, якою вона користується в суспільстві чи суспільній групі. На мотиви впливають і оплата труда, умови професійного і поза професійного образу життя, та б. ін. насамперед, в мотивах відображається і те задоволення, яке людина отримує від своєї праці. Тому мотивування персоналу є необхідною умовою успішності праці будь-якого підприємства.

Основа мотиваційної політики організації – принцип комплексності, відповідно до якого мотивація персоналу має базуватися на трьох основних компонентах:

1. Потенційні можливості співробітника (психолого-фізіологічні особливості, освіта, виховання, досвід та ін.).
2. Особистісні мотиваційні компоненти.
3. Мета і завдання бізнесу.

При цьому мотивація персоналу передбачає врахування основних базисних потреб людини.

Набір базисних потреб якісно і кількісно різний у кожної людини і визначається генотипом, фізіологічним функціональним станом, вихованням, зумовленим досвідом і безліччю інших складових. Індивідуальний базисний набір потреб – основа мотивації праці кожного співробітника.

Первинні потреби людини зумовлені генетично, одна з них – потреба в підтримці гомеостазу. Для підтримки фізіологічного балансу в організмі необхідні вода, поживні речовини, виділення з організму продуктів обміну,

відпочинок. Фундаментальною фізіологічною потребою А.Маслоу вважав також сон. Незадоволення цих потреб призводить до стресу, що переходить у функціональні розлади і розвиток патологічних станів (хвороба). Задоволення цієї базової потреби відбувається через матеріальні стимули: оплата за тарифними ставками і посадовими окладами; доплати і компенсації; надбавки; премії; соціальні бонуси; виплати дивідендів.

Базисні потреби особистості в безпеці і захищеності кожен співробітник задовольняє самостійно. Але, з іншого боку, можливості в реалізації потреби надійності і захищеності його квартири, будинку, залежать від розміру заробітної плати. Страхування життя і здоров'я може бути частиною соціального бонусу, наданого фірмою. Сфера трудової діяльності може законодавчо закріпити страхування життя і здоров'я.

Потреби в любові і прихильності, тобто афіліаційні потреби, їхня виразність і ступінь інтенсивності в кожній людині різні. Ця потреба може змінюватись з віком, вона базисна і її слід використовувати як складову загальної мотивації праці, оскільки без прихильності один до одного і любові не можна створити команди, а, отже, досягти успіху в бізнесі.

Важливим мотиваційним стимулом є зовнішнє схвалення, визначення. Ганс Сельє у своїй книзі «Від мрії до відкриття» пише: «Я цілком визначаю, що зовнішнє схвалення, яке виражається в різноманітних видах визначення і почесей, є важливим стимулом для більшості з нас, якщо не для всіх». Справді, добре слово кожному приємно. Заради справедливості потрібно вказати на інший бік медалі: хвала і почесі можуть ініціювати вороже ставлення до об'єкта з боку інших співробітників. У такій ситуації співробітник від високої оцінки своєї діяльності отримає більше негативних емоцій, ніж позитивних.

Позитивні і негативні емоції запускають фізіологічні механізми, спрямовані на «дію». Тобто доручення відповідальної роботи, при наявності у співробітника «емоційного сплеску» - це турбота не тільки про справу, а й про самого співробітника.

Мотивація праці повинна враховувати і потребу в досягненнях. Люди, які володіють цим, ставлять перед собою завдання виконати роботу на висоті і люблять отримувати позитивні відгуки про свою діяльність від оточуючих. Люди, які мають сильну потребу в досягненнях, воліють покластися на власні сили і прагнуть самовдосконалення. Вони схильні працювати над завданнями, які вимагають чималих зусиль, але не є нерозв'язними.

Природні здібності людини, визначені її генотипом, неминуче породжують потреби в їхньому застосуванні. Нереалізовані потреби людей у кар'єрному рості, підвищенню соціального статусу можуть створити негативну ситуацію. В історії існує чимало прикладів, коли надія на підвищення соціального статусу, кар'єри робила дива.

**Друга група** – компоненти кваліфікації.

Майже всі сучасні професії потребують спочатку підготовку. Знання та вміння, незалежно від того, де вони здобуваються, в учбовому закладі, чи на практиці, впливають на відношення до професії та формування придатності до неї. В будь-якому випадку, необхідною умовою для підготовки співробітника до професійної діяльності є наявність у нього певного рівня інтелекту, здатність до навчання та певні здібності.

**Третя група** – індивідуальні психофізіологічні особливості, які відображаються в вимогах до працівника самої професії. Такі вимоги відображаються і фіксуються у професіограмі.

Як відмітив Б.М.Теплов, в індивідуальності людини перш за все потрапляють на очі, як найбільш важливі, ті риси, які безпосередньо визначають її вчинки, поведінку; це – її переконання, інтереси, знання, вміння, звички особливості, які відносяться до змісту її психічного життя. Фізіологічну їх основу складають дуже складні і більш менш стійкі системи умовних зв'язків, те, що О.М.Леонтьєв називає життєво складених «функціональні мозкові органи».

Як ми знаємо, психофізіологічні та психічні показники однієї людини відрізняються від іншої, але всі вони можуть бути як вродженими, так і набутими. Наприклад, такі важливі якості як усвідомлення свого боргу та

відчуття відповідальності не є природними. Тому добре поставлена виховна робота завжди приводить до зниження, або ліквідації небажаних або неприпустимих наслідків у професійній сфері.

До такої виховної роботи може належати як заохочення, так і штрафні санкції, або покарання у разі порушення морально-етичних, технічних чи технологічних норм і правил. Але норми і правила, які потребують необхідності або небажаність тих чи інших особистісних якостей, повинні бути чіткими, зрозумілими і однозначними.

Вітчизняна психологія до цієї проблеми підходить комплексно, тобто у комплексі двох концепцій: діагностичний та виховний підходи.

Розглянувши відношення здібностей та вимог професії, видатний психолог Є.О. Климов виділив чотири ступеня професійної придатності.

Перша – непридатність до даної професії, вона може бути тимчасовою або практично непереборною.

Друга – придатність до цієї чи іншої професії або групи. Вона характеризується тим, що людина не має протипоказань в відношенні професії.

Третя – відповідність даній області діяльності, нема протипоказань, та маються деякі особистісні якості, які наявно відповідають вимогам професії.

Четверта – покликання до даної професійної діяльності. Це найвищий рівень придатності.

Климов в інтересах профорієнтаційної роботи розробив методику у вигляді опитувальника класифікації професій. В основу були покладені вимоги, які професія потребує від людини. Наприклад, види діяльності, які в цілому характеризуються як системи взаємовідносин «людина-людина». Професія із взаємовідносинами «людина-людина» потребує перш за все знання психології спілкування.

Отже, мотивація діяльності детермінована базисними потребами, що мають індивідуальні, типологічні та вікові особливості. Їх ігнорування може



негативно вплинути на ефективність управління та досягнення успіху всієї організації.

### **1.3. Соціально психологічна сутність спілкування**

Спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, який народжується під впливом потреби спільної діяльності та включає в себе: обмін інформацією, виробленню єдиної стратегії взаємодії, сприймання та розуміння іншої людини.

В спілкуванні виділяють наступні аспекти: зміст, ціль та засоби.

Зміст – це інформація, яка в міжособистісних контактах передається від одного другому. Ним можуть бути відомість про внутрішній мотиваційний або емоційний стан, наявні потреби, розрахунок на потенційну участь в їх задоволенні.

Ціль спілкування – це те, за ради чого у людини виникає даний вид активності. Кількість цілей спілкування велика, в них включено обмін інформацією про знання світу, навчання та виховання, узгодження розумних дій людей у їх спільній діяльності, встановлення та прояснення особистих та ділових взаємовідносин, та багато ін.

Засобами спілкування є способи кодування, передачі, переробки та розшифрування інформації, яка передається в процесі спілкування від одного іншому.

В залежності від змісту, цілей та засобів спілкування можна розділити на декілька видів.

По змісту: – матеріальне (обмін предметами та продуктами діяльності);

- когнітивне (обмін знаннями);

- кондиційне (обмін психічними або фізіологічними станами);

- мотиваційне (обмін спонуканнями, цілями, інтересами, мотивами, потребами);

- операційне (обмін операціями, діями, вмінням, навичками).

По цілям: - біологічне (необхідне для підтримки, збереження та розвитку

організма);

- соціальне (розширення та укріплення між особистих контактів, встановлення та розвиток інтерперсональних відношень, особистісного росту індивіда).

По засобам: - безпосереднє (за допомогою природних органів, голос, голова, руки, тулуб та ін.)

- опосередковане (за допомогою знакової системи, письма на різних носіях, газети, радіо, телебачення);
- пряме (особисті контакти, бесіди, коли люди бачать один одного і реагують на дії)
- непряме (здійснюється через посередників).

Серед видів спілкування можна також виділити ділове, особистісне, інструментальне та цільове.

Найважливішими видами спілкування у людей є вербальне та невербальне спілкування.

Невербальне - це спілкування за допомогою міміки, жестів та пантоміміки, осанки та пози замість слів. Вербальне спілкування властиве лише людині і в якості обов'язкової умови є засвоєння мови.

Виділяють три рівня спілкування:

Внутріособистісне – уявне спілкування людини із самим собою, коли вона виробляє якісь плани, розвиває ідеї, готується до спілкування з ким-небудь.

Міжособистісне – спілкування між двома чи більше людьми.

Суспільне – спілкування з великою аудиторією.

Сторони спілкування:

Перша – комунікативна. Спілкування включає в себе обмін інформацією між учасниками сумісної діяльності, який може бути характеризований в якості комунікативної сторони спілкування.

Друга – інтеративна, взаємодії людей які спілкуються. Обмін не тільки словами але й діями.

Третя – перцептивна, сприймання людей, які спілкуються один одного.

Висновок: Спілкування має величезне значення у формуванні людської психіки. Через спілкування з психологічно розвинутими людьми, завдяки широким можливостям до навчання, людина здобуває усі свої пізнавальні здібності та якості. Через активне спілкування з розвинутими особистостями вона сама перетворюється в особистість.

Якби з народження людина не мала можливості спілкування з людьми, вона ніколи б не стала цивілізованим, культурним та морально розвинутим громадянином.

### ***Спілкування як міжособистісна взаємодія***

Вступаючи в спілкування, тобто звернувшись до кого-небудь з запитанням, проханням, вказівкою, поясненням або описом чого-небудь, люди з необхідністю ставлять перед собою ціль вплинути на іншу людину таким чином, щоб здобути бажаної відповіді, виконання доручення, розуміння того, що вона до цього не розуміла.

Міжособистісна взаємодія представляє з себе послідовність розгорнутих у часі реакцій людей на дії одна одної.

Велика роль в міжособистісній взаємодії належить соціальним нормам. Діапазон яких неймовірно широкий – від зразків поведінки, яка відповідає вимогам трудової дисципліни, військового обов'язку та патріотизму, до правил ввічливості. Звернення людей до соціальних норм робить їх відповідальними за свою поведінку, дозволяє регулювати дії та вчинки, оцінює їх як відповідні чи не відповідні цим нормам.

Засвоєні норми використовуються людьми в якості критеріїв, за допомогою яких ведеться зрівняння їх власної та чужої поведінки.

**Ролі та рольові зв'язки.** Роль у психології розуміється як нормативно схвалений зразок поведінки, очікуваний оточуючими від кожного, хто займає дану соціальну позицію – по посаді, віковим та статевим характеристикам, положенню у сім'ї та суспільстві. Кожна роль повинна відповідати вимогам і очікуванням оточуючих.

Одна і та ж людина, як правило, виконує різноманітні ролі, входячи в різні ситуації спілкування. Різноманітність рольових позицій нерідко породжує їх зіткнення – рольові конфлікти.

Необхідною умовою успішності процесу спілкування є відповідність поведінки взаємодіючих людей очікуванням одна одної. У процесі спілкування застосовують різні види , техніки та прийоми розмови, які ґрунтовані на використанні так званого оборотного зв'язку.

Під ним в спілкуванні розуміється техніка і прийом отримання інформації про партнера по спілкуванню, які використовуються співрозмовниками для корекції особистої поведінки у процесі спілкування.

Механізм оборотного зв'язку представляє з себе вміння партнера співвідносити свої реакції з оцінками своїх дій та робити висновки про те, що є причиною певної реакції на сказані слова. Вміння використовувати зворотний зв'язок у спілкуванні вважається одним із найважливіших моментів, який входить в процес комунікації та в структуру комунікативних здібностей людини. **Комунікативні здібності** – це вміння навички спілкування з людьми, від яких залежить його успішність.

Люди різного віку, освіти, культури, різного рівня психологічного розвитку, маючи різний життєвий та професійний досвід, відрізняються один від одного по комунікаційним здібностям. Освічені та культурні люди мають більш виражені комунікативні здібності, ніж неосвічені та малокультурні.

### ***Комунікація як діяльність***

Комунікація – це спілкування, в процесі якого відбувається обмін інформацією, думками та емоціями між двома або більше людьми за допомогою слів, символів, або повідомлень для вчинення впливу на учасників комунікації.

Комунікація як діяльність, здійснюється в кожній організації і представляє собою процес. Розглянувши комунікацію як процес, можна виділити вертикальну, горизонтальну та формальну комунікацію.

Вертикальна комунікація означає спілкування по вертикалі, тобто між людьми які знаходяться на різних ієрархічних рівнях (керівник – підлеглий). Горизонтальна – це спілкування між людьми які знаходяться на одному ієрархічному рівні (колеги, співробітники).

Під формальною комунікацією розуміється спілкування відповідно посадовим інструкціям, формальним правилам, стандартами, прийнятими в організації, тим, що документально закріплено і має юридичну силу.

Кажучи про неформальну комунікацію, мається на увазі спілкування, основане на психологічних закономірностях, носять не формальний характер.

Дуже важливо знати модель або формулу комунікації, це те з чого вона складається. Усі компоненти комунікації дуже важливі, бо мова йде про результат комунікації в процесі її використання в кожній організації, її успішність і розвиток.

**Перший компонент** відповідає на запитання «хто?», той хто вступає в комунікацію – комунікатор. **Другий компонент** відповідає на запитання «що?» - це повідомлення. А як він його передає? Це **третій компонент**, який називається каналом комунікації. Перед керівниками організацій та людей, які ним користуються, стоїть окрема задача – вибір каналу комунікації.

**Четвертий** компонент відповідає на запитання «кому?» передається повідомлення? Цей компонент носить назву одержувач.

Останній, **п'ятий** компонент ставить питання яким чином вплине на одержувача повідомлення, це – ефект. Якщо хоч один із цих компонентів непередбачений або не розрахований на бажаний ефект, то і ефект може бути непередбаченим або не бажаним. Отже ефект може бути передбаченим і прогнозованим, а може бути і непередбаченим і не прогнозованим.

Якщо в комунікації приймають участь двоє, то відповідальність за результат несуть обидва і комунікатор і одержувач.

Маючи на увазі ці недоліки Джорж Гербнер у 1960р. вводить нову модель в яку входить оборотний зв'язок на принципі оборотного зв'язку були розроблені відомі техніки активного слухання. Гербнер також вводить нові

компоненти, такі як шум та поле досвіду. Шум як фізичне явище-перешкода, та шум як фізіологічний та психологічний стан людини, впливає на сприймання одержувачем повідомлення. Поле досвіду оточує і відправника і одержувача, це досвід у спілкуванні, накопичений кожним з них. Звертаючи на це увагу дуже важливо встановити спільне поле, те що називається психологічним контактом. І це ще не все. Гербнер вводить поняття контексту як компонента процесу комунікації. Контекст – це комунікативне оточення. Наприклад одна і та ж розмова може відбутися в кабінеті у керівника, в їдальні, в коридорі, на робочому місці працівника або ж на зупинці. Все це будуть різні контексти, які по різному вплинуть на спілкування.

Таким чином, для того щоб покращити ефективність комунікації, треба виділити ряд важливих факторів і використати знання про комунікацію.

**Особливості комунікативної сторони спілкування.** Передача будь-якої інформації проходить за допомогою знакових систем, тобто знаків. Комунікатор свідомо орієнтує свої дії на змістовне сприйняття кодованої інформації іншими людьми.

Для того щоб забезпечити можливість партнерам по переговорах розуміти один одного, повинна бути вироблена єдина система значень знакових систем, розроблений тезаурус понять, який дозволяє індивідам по спілкуванню орієнтуватися в певній області знань. В процесі спілкування комунікатор і реципієнт поперемінно міняються містами, так організується діалогове спілкування. Здавалось би - весь процес людської комунікації можна описати в термінах теорії інформації. Однак, як відмічає Г.М.Андрєєва, такий підхід не можна назвати коректним, так як в ньому опускаються деякі важливі характеристики людської комунікації.

Ці характеристики зводяться до наступного:

1. В комунікаційному процесі відбувається не просто рух інформації, а активний обмін нею, при якому особливу роль грають значимість того чи іншого повідомлення. А це можливо тільки, коли інформація не просто

прийнята, але і зрозуміла, осмислена. Взаємне інформування двох індивідів, кожний з яких виступає в діалоговому спілкуванні як активний суб'єкт, розуміється налагодження спільної діяльності.

2. Обмін інформацією обов'язково припускає психологічний вплив на партнера з метою зміни його поведінки. Ефективність комунікації вимірюється саме тим, наскільки вдалий цей вплив.

3. Комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливий лише, коли обидва учасники спілкування мають єдину або схожу систему кодування та декодування. На звичайній мові « всі повинні висловлюватися на одній мові». Але навіть знаючи значення одних і тих же слів, люди не завжди розуміють їх однаково. Причинами цього явища являються відмінності в соціальних, політичних, вікових, професійних особливостях людей які спілкуються.

4. В умовах людської комунікації періодично виникають так звані комунікативні бар'єри, які носять соціальний і психологічний характер. Причинами цього явища являються відмінності в світогляді, світовідчутті та світосприйнятті, їх психологічні особливості.

### **Бар'єри комунікації та сприймання людьми один одного**

Опираючись на моделі комунікації, які були розроблені фізиками з метою досягнення більш високої якості зв'язку, ми знаємо, що комунікація складається із багатьох компонентів і кожен з них може стати бар'єром, перешкодою, яка заважає процесу, знижує ефективність, достовірність, точність комунікації.

Розглядаючи комунікацію як діяльність, можна сказати, що на неї впливають зовнішні та внутрішні фактори. Умовно бар'єри комунікації поділяються на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх бар'єрів відносяться канали комунікації та шум (фізичного характеру), а також контекст (умови, в яких протікає комунікація). До внутрішніх бар'єрів комунікації відносяться відправник; отримувач; їх поле досвіду; шум як їх функціональний стан;

процеси сприйняття, кодування, декодування та інтерпретації повідомлень, які вони здійснюють при передачі та прийомі інформації за допомогою пізнавальних психічних процесів сприймання, уваги, пам'яті, мислення; повідомлення та ефект, який воно оказує на отримувача; а також зворотній зв'язок

Найбільшу складність представляють самі комуніканти, так як у кожного є додаткові психологічні бар'єри:

- 1) сприймання людей;
- 2) працездатність органів відчуття;
- 3) рівень розвитку пізнавальних психічних процесів (уваги, пам'яті, відчуття, сприйняття, мислення), інтелекту в цілому;
- 4) емоційний стан, почуття, настрої;
- 5) функціональний стан всього організму;
- 6) структура цінностей та мотивів, актуальні потреби і інтерес.

Враховуючи всі ці психологічні аспекти комунікації в діяльності можна зробити висновок, що комунікація в організаціях, підприємствах має важливе значення і грає значущу роль в їх успішності і розвитку.

### ***Взаємодія в сумісній діяльності***

При розгляді спілкування з точки зору взаємодії людей завжди необхідно мати на увазі мету спілкування. Такою метою є задоволення потреби в сумісній діяльності людей. Результат такого спілкування – зміна поведінки і діяльності інших людей. Таким чином, інтерактивна сторона спілкування проявляється не лише через обмін інформацією, але й через зусилля людей по організації сумісних дій, які дозволяють реалізувати деяку загальну для них діяльність.

Вихідною умовою успішності спілкування є відповідність поведінки взаємодіючих людей очікуванням один одного. В соціальній психології



намітилось декілька підходів до вирішення проблем соціальної взаємодії. Зупинимось на деяких з них.

**Мотиваційний підхід-** пов'язаний з мотивами між групою взаємодії. В основі цього підходу лежить вчення З.Фрейда про неусвідомлений потяг. У натовпі, як соціальній общності, на думку Фрейда, з'являється неусвідомлений потяг, який розриває тонкий шар цивілізованої поведінки, індивіди демонструють свій істиний, варварський і примітивний початок.

Для між групою взаємодії надзвичайно важливо розуміння психологічних механізмів агресивної поведінки, механізмів пригнічення та стримання в різних соціальних умовах. Одним із механізмів агресивної поведінки є авторитарність особистості. Т.Адорно в 1950-х роках досліджував проблему авторитарності особистості, і ним була дана характеристика такої особистості. Авторитарна влада, на його думку створює реальну загрозу демократичним соціальним інститутам. Яскравим прикладом є перемога фашизму в Германії.

**Ситуативні підходи.** Яскравим представником ситуативних підходів в дослідженні між групою взаємодії являється. М. Шериф. Він вважав, що пояснювати міжгрупові конфлікти дією лише мотиваційною теорією недостатньо. Причина, на його думку, полягає в факторах безпосередньої взаємодії між групами. Його кредо: якщо дві групи прагнуть до однієї і тієї ж мети, то між ними розвивається конфлікт. Щоб зменшити напруження між групами, треба поставити перед ними завдання досягнення віщих цілей.

**Когнітивні підходи.** Представники цього підходу були не задоволені результатами ні першого ні другого підходів в дослідженні між групою взаємодії. Вони стверджували, що в регуляції взаємодії важливу роль грають когнітивні процеси (тобто ті, які відносяться до пізнання лише на основі мислення). Когнітивісти вважали, що несумісність цілей є необхідною і

достатньою умовою для виникнення конфлікту між групами. Важливе місце у прибічників цього підходу займає проблема соціальної справедливості.

В умовах між групою конкуренції при видачі нагород «своїм» і «не своїм» попирає ця всіляка справедливість (Г.Теджер).

**Структурний (транзакційний) підхід.** Представником цього підходу являється американський психотерапевт Е.Берн. по його концепції кожний учасник взаємодії може займати одну з трьох позицій, які умовно називаються Батько, Дорослий, Дитина. Позиція Дитини може бути визначена «Хочу!», позиція Батька – «Треба!», а позиція Дорослого – як об'єднана позиція «Хочу» і «Треба!». За одиницю спілкування приймається так звана транзакція, яка складається із транзактного стимулу і транзактної реакції. При нормальних людських відношеннях стимул вабить за собою доречну, очікувану, природню реакцію. Такі транзакції зводяться до додатковими, вони не створюють конфліктних ситуацій. Поки транзакції зберігають додатковий характер, процес комунікації не порушується. Він порушується коли утворюються пересікаючі транзакції.

При транзактному підході до вирішення проблем соціальної взаємодії вибір дій учасників спілкування відбувається на основі регулювання їх позицій в транзакціях і характеру зайнятих кожним з них позицій. Таким чином, транзакційний аналіз представляє собою метод групової психотерапії, заснований на своєрідному уявленні про структуру людської психіки, яка складається з трьох елементів: 1.) почуття та бажання дітей (Дитина); 2.) норми поведінки, традиції батьків (Батько); 3.) самостійне сприйняття світу суб'єктом (Дорослий). Цінність транзактного аналізу полягає в тому, що він дозволяє знаходити прихований сенс міжособистісних взаємодій, розпізнавати мотиви власних дій, вчинків своїх близьких та партнерів по спілкуванню. В вітчизняній психологічній науці цією проблемою довго не займалися. В останній час відомі лише праці Ю.С. Крижанської, Г.П. Третьякова, П.Н. Єршова.

**Діяльністний підхід.** Пріоритет в дослідженні між групою взаємодії в даному підході належить вітчизняним дослідникам (Л.С. Виготський, О.М.Леонтьєв, С.Л.Рубінштейн, та їх послідовники Г.М. Андрєєва, А.В.Петровський та ін.). в основі даного підходу лежить уявлення про те, що в будь-якій реальній розвиненій групі міжособистісні відношення опосереднюються змістом, цілями та завданнями соціально значущої діяльності цієї групи.

Люди вступають в нескінченну кількість видів діяльності. Але всі ці види можуть бути поділені на два типи: кооперація і конкуренція.

Кооперація, або кооперативна взаємодія, це координація, упорядкування, комбінування, складне зусилля кожного із учасників сумісної діяльності. Експериментальні дослідження в області кооперації зводяться в основному до аналізу вкладу учасників взаємодій та ступеню включеності їх в цю взаємодію.

Конкуренція – це суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів. Тут частіше за все виникають конфліктні ситуації. Дослідження тут зосереджені на проблемах запобігання та попередження конфліктів.

#### **1.4. Комунікація в професійній діяльності менеджерів**

Стрімкі зміни, які відбуваються у сфері торгівлі та обслуговуванні, потребують переглянути існуючі методи оцінки ефективності (якості) діяльності робітників сфери торгівлі та обслуговування. Особливо це стосується продавців, оскільки вони не лише продають, а й надають інформаційні послуги (консультації) стосовно свого товару, безпосередньо спілкуються зі споживачем. В умовах жорсткої конкуренції вміння не лише здійснювати процес продажу, а і зацікавити, привернути увагу споживача, задовольнити його потреби не тільки товаром, а і обслуговуванням, інформуванням – є найголовнішою вимогою сучасного продавця.

В теперішній час спеціалісти розрізняють еру індустріального суспільства і еру інформаційного суспільства. Інформація забезпечує 80% економічного

розвитку. Знання зростає вдвічі щороку. В зв'язку з таким переходом від одного суспільства до іншого почали змінюватися функції й робітників торгівлі та сфери обслуговування.

У сфері торгівлі та обслуговуванні, як і в будь якій іншій сфері зростає конкуренція, ринок перенасичений товарами та послугами, незважаючи на економічні проблеми в нашій країні тож найважливішим фактором у розвитку підприємства, компанії, організації є конкурентоспроможність.

Деякі компанії, підприємства оцінюють роботу свого персоналу лише кількісними критеріями, наприклад кількістю проданого товару, товарообігу, робочого часу, прибутку, не зважаючи і не приділяючи уваги умовам, якості роботи, розвитку і професійному росту персоналу, їх здібностям, знанням, умінням та навичкам у сфері комунікації.

В інформаційному суспільстві робітник сфери обслуговування і торгівлі працює як інформаційний процесор:

- отримує інформацію про організацію, товар, послугу, про зовнішнє середовище;
- відбирає потрібну, найбільш важливу інформацію, оскільки кількість інформації величезна;
- передає, повідомляє інформацію споживачам, покупцям, клієнтам;
- дає зворотній зв'язок.

Використання інформації персоналом, його комунікативний стиль залежать від культури організації, але комунікативний стиль залежить і від структури та стилю керівництва.

Професіограма продавця-консультанта включає високі інтелектуальні здібності, ділові якості, а також здібності до сприйняття великої кількості інформації. Для оцінки ефективності діяльності продавця-консультанта використовується комплексний підхід. При такому підході аналіз професійної діяльності здійснюється по тим параметрам, які відповідають вимогам вдосконалення підготовки фахівців, а саме:

- 1) проблеми, які вирішує спеціаліст в процесі повсякденної діяльності;

- 2) функції, які він виконує;
- 3) етапи діяльності;
- 4) знання, які він використовує;
- 5) вміння та навички необхідні в роботі

Вивчаючи всі ці параметри на практиці, в професійній діяльності продавця-консультанта, можна зробити висновок, що для того щоб повною мірою оцінити відповідність робітників певній професії, необхідно провести психодіагностику особистісних ділових якостей трудового колективу, та на основі цього дослідження розробити програму підбору, добору, навчання та адаптації всього персоналу.

Розробляючи критерії оцінки діяльності продавця-консультанта, в першу чергу потрібно виходити із виявлених взаємозв'язків в професійному просторі:

Продавець (суб'єкт діяльності) - знання, товар, послуги (професійна діяльність)- покупець, споживач, клієнт (об'єкт діяльності)-  
- товарооборот, кількість постійних клієнтів (результат).

Важливим показником діяльності всього колективу є кількість постійних клієнтів, покупців, які постійно користуються послугами і товарами підприємства. Щоб досягти високих показників у сфері торгівлі компанії (фірми), необхідно задовольнити потребу споживача не тільки якісними товарами, а й якісним, культурним обслуговуванням, заслужити його довіру і прихильність. Цього можна досягти лише при умові постійного підвищення професійної та соціально-психологічної компетентності персоналу.

### ***Проблема комунікативної функції спілкування в професійній діяльності менеджерів з Інтернет-продаж***

Актуальність проблеми полягає в тому, що в умовах жорстокої конкуренції, в діяльності менеджера не можливо досягти успіху без поглиблених знань, розвинутих вмінь та навичок в спілкуванні, бо воно є основою професійної діяльності.

На сучасному етапі продавець не тільки є здійснювачем процесу продажу товару, а й живою рекламою компанії (підприємства), яка пропонує свої товари і послуги. Від нього його зовнішності, комунікативної компетентності, культури, доброзичливості, турботи про покупця, та ін., залежить репутація, авторитетність, престижність і ефективність діяльності всього підприємства чи компанії.

Можна з впевненістю сказати, що продавець-консультант – це обличчя компанії.

Фірма «Око плюс» прагне формувати асортимент окулярної оптики своїх салонів таким чином, щоб задовольнити потреби різних категорій покупців.

Співпрацюючи з найпередовішими фірмами по виробництву лінз та оправ, а також з виробниками сонцезахисних окулярів, фірма виконує своє головне завдання – надання послуг з корекції зору.

Постійний тісний контакт з виробниками, участь у виставках, проведення семінарів потребує від фірми грамотно орієнтуватись на ринку оптики, знати всі новітні технологічні розробки та перспективні напрямлення в моді.

Торгівля оптичною продукцією – це своєрідний гібрид двох на перший погляд відмінних понять: з одного боку, це турбота про зір клієнта, індивідуально підібрані оправы, окулярні та контактні лінзи, відповідно з виписаним рецептом. Іншими словами: головне – допомога людині. Але з іншого боку, торгівля оптикою – це бізнес, і як в кожному бізнесі, високий рівень обслуговування відвідувачів є не розкіш, а необхідність. Біль того, щоб не зникнути в світі конкуренції, треба не тільки виконувати побажання клієнтів, але й передбачити їх – в усіх випадках без виключення, в іншому разі більша частина відвідувачів, якщо їм не сподобалося обслуговування, просто в подальшому обійде салон стороною.

Ще одним важливим компонентом успішної діяльності в комунікативній професії являється діловий етикет. Діловий етикет посідає особливе місце в мистецтві поведінки. У цьому етикеті немає крайнощів і застарілих формальностей, він не ускладнює, а спрощує та робить життя приємнішим.

Його правила засновані на таких моральних категоріях, як ввічливість, тактовність, коректність, порядність. Володіння правилами етикету усуває скутість, дає змогу не скривдити партнера незграбним словом або дією, і водночас – не втратити власне достоїнство й престиж фірми. Засвоєння стереотипів поведінки, запропонованих етикетом, дає можливість установити сприятливий психологічний клімат ділового спілкування, що робить бізнес успішним і приємним.

Якщо, порушуючи ті або інші норми поведінки у побуті й у суспільстві, людина ризикує насамперед своєю репутацією вихованої людини, то в професійній діяльності такі помилки можуть коштувати грошей і кар'єри.

Відомий майстер і вчитель стверджував [32], що успіх людини у фінансових справах на п'ятнадцять відсотків залежить від її професійних знань і на вісімдесят п'ять – від її вміння спілкуватися з людьми.

«Покупець завжди правий», «Покупець не знає, що він хоче» - гасла, які висунули японці. При неймовірній кількості товарів, які з'явилися на нашому ринку і повна невідповідність до них покупця, робить ці гасла актуальними. Особливо це відноситься до оптики. Даремні закликання не купляти окуляри на випадковому прилавку, бо споживач не знає чим відрізняється високоякісний товар від неймовірної кількості схожого товару.

Гарантією якості товару можуть бути солідні фірми, які давно та стабільно співпрацюють з крупними та відомими виробниками.

Сучасні покупці стають все більш вимогливими по відношенню до того, що вони носять, їх бажання отримати якісний товар за найменшу ціну, а коли це не так потребують пояснення. Для них мало сказати «якісний», від продавця потребується знання відмінностей в якості, багато інформації про матеріали, колір, майстерності виготовлення, країни виробники марки, бренди та багато ін. продавець-консультант повинен бути інформаційно підготовленим.

До салону чи крамниці приходять різні люди, з кожним із яких продавцю потрібно працювати безпомилково. Тобто окрім знання товару, вміння підібрати для кожного потрібну інформацію, продавець повинен мати певні

комунікаційні здібності та знання психології споживача. Він повинен вміти «досліджувати» покупця та розроблять тактику особистої поведінки.

### ***Аналітична професіограма як засіб забезпечення професійної діагностики менеджерів***

У практиці професійної психодіагностики часто використовуються лише методичні засоби, які використовуються і підбираються не враховуючи вік, кваліфікацію діагностуємого, динаміки його розвитку як особистості та рівень його інтелектуальної активності, а також не враховуючи специфіки вимог, які пред'являє конкретна професія до людини. Кінцевий ефект такої діагностики характеризується низькою прогностичністю, тобто не дозволяє адекватно оцінити рівень професійної готовності людини і розкрити її потенціал можливостей, що підтверджується працями радянських та зарубіжних дослідників таких як Богоявленська, Торндайк, Хаген.

Однією із головних завдань цієї роботи є організація процесу професійної діагностики, як дослідження взаємо відповідності людини і професії, через визначення характеру суб'єктивно-об'єктивних зв'язків. Це означає вивчення того, що повинна виконувати людина, що може і до чого прагне. Нами була використаний теоретико-методологічний інструментарій: принципи системного аналізу Юдіна , діяльнісного підходу Леонтєва , суб'єктивного підходу Клімова.

Їх використання забезпечує, з одного боку, організацію вивчення і оцінки суб'єктивно-об'єктивних взаємозв'язків в структурі професійної діяльності продавця-консультанта, з іншого – дозволяє встановити показники, які характеризують взаємо відповідність людини і професії. Причому останнє потребує теоретично обгрунтованого підходу до вирішення задач психодіагностики професійно важливих якостей, зумовленого індивідуальними особливостями та можливостями людини, а також наявністю різних практичних завдань.



Вибраний метод вивчення вимог, які пред`являє професія продавця-консультанта до робітника – професіографія. Це традиційний метод, на основі аналізу операційно-технологічної структури і нормативних показників виконання роботи виділяються основні вузлові етапи трудового процесу (найбільш складні, напружені й відповідальні).

Нами був використаний засіб аналізу суб`єктивно-об`єктивних взаємозв'язків на виділених етапах даної професійної діяльності, який називається - «Аналітична професіограма».

«Аналітична професіографія» як метод системного аналізу професійної діяльності представляє собою структуру порівневого вивчення виділених етапів роботи, які розглядаються з позиції діяльнісного підходу як окремі особливі діяльності або дії, цілі яких зумовлені ступінню усвідомлення суб`єктом конкретної професії. Аналітична професіограма розкриває не окремі характеристики компонентів професії і професіональних якостей (ПВЯ) людини, а узагальнені нормативні показники структури професії і психологічної структури професіональної діяльності, що забезпечує виявлення конкретних взаємозв'язків між зовнішніми (об`єктивними) і внутрішніми (суб`єктивними) складниками процесу труда як єдиного цілого. Ці показники є основою для визначення психологічних дій і актуалізуючих при їх здійсненні психічних та психофізіологічних процесів, протікання яких забезпечується специфічними ПВЯ. Така побудова аналізу дозволяє підійти до вивчення зовнішньої структури професійної діяльності (структурі професії через її сприйняття людиною, як би через той «суб`єктний образ об`єкта», який у нього повинен сформуватися відносно нормативно забезпечених основних компонентів професії як зовнішніх регуляторів діяльності. Для того щоб встановити або перевірити присутність, адекватність, повноту або міру сформованості цього образу у людини, необхідно в першу чергу виділити операційно-технічну структуру професії і власне на тих етапах роботи, від яких в більшій мірі залежить кінцевий результат праці.

Операційно-технологічна структура включає в себе такі послідовно розглянуті складові діяльності:

- технологічні операції, професійні функції;
- операційно-технологічні дії, завдання, які забезпечують реалізацію технологічних операцій або професійних функцій;
- нормативно орієнтуючі ознаки.

На основі структури професії будується модель психологічної структури професійної діяльності, яка включає цілі дії, котрі повинен ставити суб'єкт труда, виходячи з професійних завдань; психологічну характеристику дій суб'єкту труда, складену на основі операційно-технічних дій; психічні та психофізіологічні процеси, які забезпечують рішення професійних завдань, та ПВЯ, актуалізовані при їх протіканні.

## Висновки до першого розділу

Таким чином, при різноманітті існуючих видів діяльності, жодна з них не була б повноцінною, або навіть можливою, без спілкування. Багато професій потребують не тільки вміння спілкуватись, а і глибоких знань в області психології: вікової, педагогічної, соціальної, конфліктології, психології особистості, управління та ін. Одними із сфер діяльності, які потребують знання, вміння та навички спілкування, є сфери торгівлі і обслуговування.

Отже: ніяке людське суспільство не може здійснювати взаємну діяльність, якби не було встановлено контакту між людьми, в нього включених, і не було б досягнуто між ними потрібного взаєморозуміння.

Для цього потрібна постійна психологічна робота з персоналом, а саме:

1. Створення сприятливих умов праці.
2. Дослідження, вивчення актуальних потреб робітників, їх мотиваційну структуру.
3. Дослідження рівня розвитку необхідних професійних якостей фахівців.

## **РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ**

Нами використаний наступний блок методик:

1. Опитувальник КОЗ-1  
(Комунікативні та організаторські здібності по Л.П. Калінінському).
2. Рівень суб'єктивного контролю РСК.  
(локус контролю по шкалі Д.Б.Роттера).
3. Тест. Ведуча спрямованість особистості (СО) по Смейкалу-Кучеру .
4. Тест Томаса «Спрямованість контакту».
5. Тест «Потреба в досягненні» по Ю.М.Орлову.
6. Тест «Потреба в спілкуванні» по Ю.М.Орлову.

Перш ніж підібрати методики дослідження ПВЯ, які ми виділили як основні в даній професії слід зауважити, що відокремити ці якості можна лише умовно, бо всі особистісні якості складають «комплекс» індивідуально-характерологічних якостей людини.

В типологіях особистості в якості принципів їх будування об'єднується реактивність і активність, афект і інтелект, відношення і мотивація. Способи функціонування цих особистісних утворень виступають як смислоутворючі мотиви і одночасно як характеро- і темпераментоутворюючі форми включеності особистості в діяльність.

### **2.1. Методика комунікативних та організаторських здібностей (КОЗ)**

Комунікативні та організаторські здібності проявляються у вмінні чітко та швидко встановлювати ділові та товариські контакти з людьми, в прагненні розширювати контакти, приймати участь в групових заходах, в прагненні проявляти ініціативу, кмітливість, спритність. Не мало важливе значення мають і вміння психологічного впливу на людей, користуватися прийомами та способами активної взаємодії в сумісній діяльності.

Методика використовується для оцінки комунікативних та організаторських здібностей. Рівень розвитку здібностей виражається в коефіцієнтах від 0,10 (низький рівень) до 1 (дуже високий рівень), позначається Кк – комунікативний рівень, Ко – організаційний рівень і оцінюється по 5-ти бальній шкалі.

Для проведення дослідження необхідно підготувати опитувальник КОС і бланк відповідей, який складається із 40 питань. Експеримент може проводитись як індивідуально, так і в групі. Досліджуваним роздаються бланки для відповідей, листок із запитаннями та інструкцію, або зачитують інструкцію в усній формі.

При обробці результатів слід порівняти відповіді досліджуваного з дешифратором та порахувати кількість збіглихся відповідей окремо по комунікативним та організаторським здібностям. Потім необхідно обчислити оціночні коефіцієнти (Кк і Ко) по формулі:  $КК = Кк : 20$ ,  $Ко = Ко : 20$ .

Для якісної оцінки результатів необхідно порівняти отримані коефіцієнти із шкальними оцінками таблиці.

При аналізі отриманих результатів необхідно враховувати такі параметри:

1. Отримавши оцінку 1, характеризуються низьким рівнем комунікативних та організаторських здібностей.
2. Досліджуваним, які отримали оцінку 2, комунікативні та організаторські здібності розвинені на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть до спілкування, відчувають себе скованими в новій компанії, колективі, переважно проводять час на самоті, обмежують свої знайомства, переживають труднощі в установці контактів з людьми і в виступі перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свої думки, тяжко переживають образи, прикрощі, край мало проявляють ініціативу в суспільній діяльності, в багатьох справах уникають прийняття самостійних рішень.
3. Оцінка 3 характерно середній рівень прояву комунікативних та організаторських здібностей. Такі люди прагнуть до контактів, не

обмежують коло своїх знайомств, можуть відстояти свою думку, планують свою роботу, але потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Такі люди потребують серйозної виховної роботи по формуванню та розвитку комунікативних та організаційних здібностей.

4. Учасники дослідження, які отримали оцінку 4, відносяться до групи з високим рівнем прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони не губляться в новій обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло своїх знайомих, займаються суспільною діяльністю, допомагають близьким, друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, із задоволенням приймають участь в організації суспільних заходах, здатні приймати самостійні рішення в важкій ситуації. Все це вони роблять не під чимось примусом, а за власним бажанням.
5. Досліджувані, що отримали найвищу оцінку – 5, мають дуже високий рівень прояву комунікативності і організаторських здібностей. Вони відчують потребу в комунікативній та організаційній діяльності і активно прагнуть до неї, швидко орієнтуються в важких ситуаціях, непримусово ведуть себе в новому колективі, ініціативні, в важкій справі або ситуації приймають самостійні рішення, відстоюють свою думку та добиваються, щоб вона була прийнята товаришами, можуть внести жвавість в незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює. Вони самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потреби в комунікації та організаційній діяльності. (Ключ в додатку2)

## **2.2. Методика (РСК). Локус контролю**

Методика призначається для вивчення внутрішніх установок людини (рівень суб'єктивного контролю).

Суб'єктивним контролем зветься схильність людини брати на себе чи покладати на інших людей відповідальність за те, що з ними відбувається.

На відмінність від суб'єктивного може бути так званий об'єктивний контроль подій.

Дана методика оцінює, в якій мірі людина готова взяти на себе відповідальність за те, що відбувається з нею і навколо неї.

Опитувальник діагностує локалізацію контролю над важливими подіями.

В його основі лежить розрізнення двох локусів – інтернальний та екстернальний, і, відповідно, двох типів людей – інтерналів та екстерналів.

Кожний індивід займає відповідну позицію.

На практиці психодіагностики по локусу контролю судять про когнітивний стиль, який проявляється в сфері навчання, в тому числі і професійного.

Оскільки когнітивні компоненти психіки присутні у всіх її явищах, то уявлення про локус контролю поширюється і на характеристики особистості в її діяльності.

Для екстерналів властиво зовнішньо спрямована захисна поведінка, в якості атрибуції ситуації вони віддають перевагу тому, щоб мати шанс на успіх. В загальному плані це вказує на те, що будь-яка ситуація екстернату бажана як зовнішньо стимулююча, причому в випадках успіху відбувається демонстрування здібностей. Схвалення та підтримка таким людям край необхідна, інакше вони працюють гірше. Екстернал впевнений, що його невдачі є результатом невезіння, випадковості, негативного впливу людей.

Особливої вдячності за співчуття від екстернатів не приходиться очікувати.

Інтернали мають атрибуцією ситуації найчастіше переконання в не випадковості їх успіхів або невдач, які залежать від компетентності, цілеспрямованості, рівня здібностей і які є закономірним результатом цілеспрямованої діяльності і самодіяльності. В структуруванні процесу цілеутворення та його стратегій ведучою мотивацією для інтерналів є пошук еґо-ідентичності, незалежно від ортогонального по відношенню до екстравертності або інтровертності. Внаслідок великої когнітивної активності інтернали мають широкі часові перспективи, які охоплюють значну кількість

подій як майбутнього, так і минулого. При цьому їх поведінка спрямована на послідовне досягнення успіху шляхом розвитку навичок та більш глибокої обробки інформації, постановки зростаючих по своїй складності завдань. Потреба в досягненні, таким чином, має тенденцію до зростання, пов'язану із збільшенням значень особистісної та реактивної тривожності, що являє собою перед посилкою для можливо більшої фрустрованості та меншою стресостійкістю в випадках серйозних невдач. Але в цілому в реальній, зовні спостерігає мій поведінці інтернали виявляють враження достатньо впевнених в собі людей, тим паче що в житті вони частіше займають більш високе становище, ніж інтернали, так вважають Дж.Дігман, Р.Кеттел, Дж.Роттер. в відповідності з їх поглядами прагнення до досягнення мають на позитивному полюсі властивості наполегливості, планомірності, старанності, відповідальності, охайності і упорядкованості. Негативний полюс складають апатичність, недбалість, невідповідальність та необов'язковість.

Дж.Роттер, розставляючи акценти полюсі, пом'якшує характеристики виключенням моральних оцінок і притаманності архитипічного локуса контролю. Це практично означає, що незалежно від моральних цінностей людина завжди в принципі прихильна чинити в відповідності з її локусом контролю, спрямованим або на безпосередність реакцій, або на їх високу опосередкованість. В такому разі для екстернатів природним виявляється зв'язок з емоційною нестабільністю і практичним, безпосереднім мисленням, для інтерналів відмічається емоційна стабільність і схильність до теоретичного мислення, абстрагуванню і синтезу уявлень.

В цілому в відповідності по відношенню параметрів активності і реактивності (і в зв'язку з мотивацією досягнення та відношення) вектор екстернальності-інтернальності збігається з вектором рефлексії.

Ключ міститься в додатку 2.

### **2.3.Методика дослідження спрямованості особистості (СО)**

Тестова методика діагностує три типа особистісної спрямованості.



Спрямованість особистості представляє собою сукупність стійких мотивів; вона орієнтує відносно незалежно від тих чи інших ситуацій, характеризується її інтересами, схильностями, переконаннями, ідеалами, в яких виражається світогляд. Спрямованість особистості визначає цілі, які ставить перед собою людина, схильність яка їй властива, мотиви, відповідно яких вона діє. Спрямованість як система відносин особистості представляє собою тріаду: відношення до інших людей як членам колективу; відношення до праці та її результатам, продуктам діяльності; відношення до самого себе. Тестова анкета має 27 стверджень з трьома варіантами відповіді а, б, с.

Досліджуваному пропонується вибрати той, який найбільш точно виражає точку зору опитуваного.

Спрямованість особистості поділяється на: спрямованість на взаємодію (ВД) або спілкування; спрямованість на завдання (СЗ) або справу;

Спрямованість на себе (НС) або (Я).

Досліджуваний заповнює бланк. Зрівняння суми балів по цим шкалам визначає ведучу спрямованість людини.

Ключі до методики містяться в додатку 1, табл. Д 1.

**Спрямованість на себе:** відображає, в якій мірі респондент описує себе як людину, яка очікує пряму винагороду та задоволення безвідносно роботи, яку виконує, або безвідносно співробітників, з якими працює. В уявленні такої людини група являється «буквально театром», в якому можна задовольнити певні загальні потреби. Інші члени групи являються одночасно акторами і глядачами, на очах яких людина може показати свої особисті труднощі, отримувати достойність, повагу або суспільний статус, бути агресивним або володарювати. Таку людину колеги за звичай зневажають, вона інтроспективна, власна і не реагує на потреби оточуючих її людей. Вона займається переважно сама собою, ігнорує людей чи роботу, яку повинен виконувати.

Такі люди характеризуються як неприємні, агресивні, здатні на суперництво, догматики, сенситивно-жіночі, інтровертовані, помисливі,

ревниві, дратівливі, тривожні, з недостатнім самоконтролем, незрілі, лабільні, консервативні, невпевнені і гетеро сексуальні.

**Спрямованість на взаємодію:** відображає інтенсивність, з якою людина старається підтримувати добрі відносини з людьми, але лише зовні, що часто заважає виконанню конкретних завдань або надання справжньої, відвертої допомоги людям. Така людина проявляє велику зацікавленість, коли мова йде про колективну діяльність, але по суті справи сама не вносить ніякого вкладу в здійснення трудових завдань групи.

Такі люди бажають симпатії та дружби, вони залежні від групи, не прагнуть досягти хороших результатів, відрізняються недостатньою автономністю, чекають піклування зі сторони інших, їх теплоти, ласки, любові, не мають агресивних тенденцій.

**Спрямованість на завдання:** відображає інтенсивність, з якою людина виконує завдання, вирішує проблеми і в якій мірі вона зацікавлена виконувати свою роботу як можна краще. Не дивлячись на свої власні інтереси, така людина буде з бажанням співпрацювати з колективом, якщо це повисить продуктивність групи. В колективі вона зі всіх сил прагне відстояти свою думку, яку сама вважає правильною і корисною для виконання завдання. Такі люди самостійні та рішучі, вольові, уперті, холодні і не комунікабельні, тверезі і інтровертовані, радикальні, недогматичні, без потреб в гетеро сексуальності і взагалі в будь-якій допомозі, агресивні суперечливі, спокійні, розвинуті, включаючи інтелект.

Орієнтовано тест підходить в ситуаціях визначення індивідуальної ефективності в роботі та навчанні, для професійної орієнтації, взагалі для визначення прогнозів успішності – це відноситься до усіх видів діяльності, але без абсолютизації значень результатів використання методики.

Оскільки параметр спрямованості особистості є складним, його зміст і сутність принципово не може бути розкрита через зовнішню орієнтацію людини, якщо вона не співвіднесена з внутрішньою виявленістю мотивації.

Ключі до методики містяться в додатку 1.

#### 2.4. Методика «Спрямованість контакту»( тест Томаса)

Тест використовується з метою визначення характерної для людини тактики поведінки в конфліктних ситуаціях. Текст має 30 пунктів, в кожному з яких по два судження. Досліджуваний повинен вибрати одне із них в кожному пункті.

Згідно з концепцією Томасу, в основі типології поведінки людей в конфліктних ситуаціях лежать два загальних мотиву: прагнення задовольнити свої інтереси та прагнення встановити і зберегти добрі відношення до себе оточуючих. Різні сполучання цих мотивів визначає п'ять основних стратегій людської поведінки к умовах конфлікту: домінування, пристосування, уникання, компроміс, співробітництво. Треба зауважити, що поняття «компроміс» в науковому сенсі по суті являється фіктивним: це лиш позначення проблеми невизначеності, а не варіант рішення проблеми.

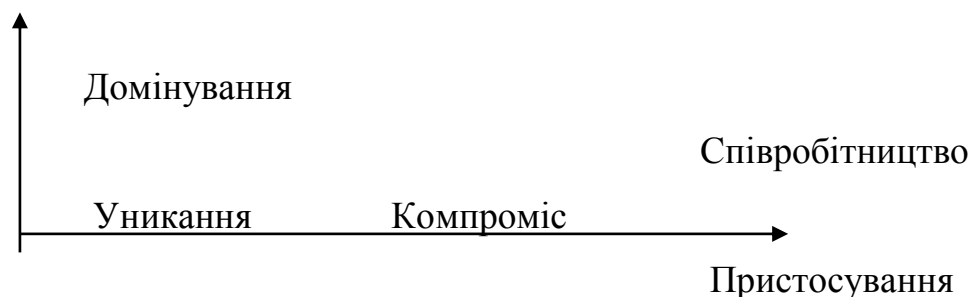


Схема 2.1. Стратегії поведінки у конфлікті

Як видно на схемі 2.1, на вертикальній осі розміщені домінування, за допомогою якого здійснюється потреба задовольнити свої інтереси.

На горизонтальній осі розміщені стратегії поведінки які передбачають задоволення мотиву установлення та збереження гарних відносин з оточуючими.

Для отримання результатів тестування потрібно в ключі поставити «1» в клітинках, які відповідають вибраним судженням, та підрахувати суму балів по кожному стовпчику.

Сума балів по стовпчику визначає виразність тенденції певної стратегії до якої зазвичай прибігає досліджений. Найбільша сума балів свідчить про характерну для конкретної людини стратегію, найменша – сама незручна для неї.

Інтерпретація результатів в відповідності з інтегральною моделлю структури особистості в системі конструктивної типології пов'язана із смислом основних параметрів: активності та реактивності по даній схемі, яка зображена в схемі 1 (ключі див. в додатку 4).

## **2.5 Методика Орлова «Потреба в досягненні» (ПД)**

Ю.М. Орлов запропонував дослідити особливості мотивації досягнення за допомогою розробленого ним особистісного опитувальника «ПД» (потреба в досягненні) і, крім того, запропонував, вже без особливого спеціального теоретичного навантаження, опитувальник «ПС» (потреба в спілкуванні). Цінність названих опитувальників значно зростає, якщо опитувальник «ПС» розуміти, по-перше не буквально – в смислі бажання людини спілкуватися з іншими людьми, а змістовно – в смислі прагнення виразити своє відношення до світу і до самого себе як до суспільної істоти; по-друге, якщо результати «ПС» розуміти як вираження мотивації названого відношення і само відношення. Тоді опитувальники «ПД» і «ПС» при їх сумісному використанні дозволяють в доступній формі порівняти мотивацію відношення і мотивацію досягнення і опитним шляхом отримати в їх ортогональному співвідношенні розглянуті типи мотивації. «Сирі» результати опитувальників можуть бути переведені в стени (таблиця №3 в додатку №2). Це ще один плюс в плані цінності методик Ю.М.Орлова, автора багатьох статей і книг по проблемам самопізнання особистості і індивідуальності.

Опитувальник містить 23 ствердження, на які треба відповісти «так» чи «ні». За кожну відповідь ставиться 1 бал. Сума балів за відповіді «так» на питання 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23, плюс сума балів за відповіді «ні» 1,3,4,5,9,10,11,12,13,15,17,20.

$$\text{ПД} = (\text{сума «так»} + \text{сума «ні»}) \times 60/23 + 20$$

(ключ в додатку 2)

## **2.6 Методика Орлова «Потреба в спілкуванні» (ПС)**

Методика являє собою опитувальник, який складається з 33 питань, на які треба відповісти «так» чи «ні», як і в опитувальнику «ПД», з яким вона переважно використовується. Особливості розуміння і інтерпретації див. в методиці «ПД».

Обробка результатів. За кожну відповідь ставиться 1 бал.

Складаються: сума балів за відповіді «так» на питання 1,2,7,8,11,12,13,14,17,19,20,21,22,23,24,26,28,30,31,32,33 та сума балів за відповіді «ні» на питання 3,4,5,6,9,10,15,16,25,27,29.

$$\text{«ПС»} = (\text{сума «так»} + \text{сума «ні»}) \times 60/33 + 20$$

В додатку 4 представлені нормування первинних балів, отриманих по результатам методик даного дослідження на шкалі 20-80, - для переводу цих первинних даних в стени.

## **2.7 Соціально-психологічний тренінг як метод активного навчання , корекції та розвитку ПВЯ**

Вітчизняні дослідники та теоретики такі як Атватер, Валдовська, Кідрон, Мицич, Петерсон, Петровська, Реньге, та ін., давно відмітили необхідність розвитку так званої соціально-психологічної, або комунікативної, компетентності робітників сфери торгівлі та обслуговування, для досягнення ними більшої ефективності своєї праці. Розповсюдження соціально-психологічного тренінгу у 1980 роках зробило актуальним питання про його ефективність як метода навчання. Спочатку його використовували як

активний метод навчання для підготовки керівників та спеціалістів. До нього входили СПТ та ділові ігри. Пізніше, у 1990-х роках, виникли різні види тренінга: креативності, впевненості в собі, продажу, формування команди, мотивації, впливу та ін. З часів свого виникнення тренінг завоював тверде місце в професійній підготовці спеціалістів за кордоном та в вітчизняній практиці. Так в США тренінг признано як найбільш розповсюдженим видом навчання з метою покращення продуктивності та ефективності професійної діяльності [Katzell, Quzzo].

Соціально-психологічний тренінг був розроблений в Німеччині Манфредом Форвергом та Йорком Шмідтом в 1970-1980-х роках. Він охоплював сфери: переговорів для торгів, робітників торгівлі, керівників, кадрових резервів і ін.

В нашій країні найбільшу відомість отримали різні версії соціально-психологічного тренінгу, які використовуються для професійної підготовки фахівців різного рівня. Професійно орієнтований тренінг признаний як натуральна фаза переводу претендента на оволодіння спеціальністю або фахівця на рівень успішного виконавця, який усвідомлює внутрішній потенціал професійного росту.

Тренінг може розглядатися як багатофункціональний метод психологічного впливу на людину з метою навчання, розвитку професійно необхідних якостей та властивостей, особистісних характеристик.

До основних функцій професійного тренінгу можна віднести перетворюючу, коректуючу, розвиваючу, профілактичну та функцію адаптації.

Психологічний вплив засобами професійного тренінгу здійснюється на рівні психофізіологічних функцій, психічних станів та психологічних утворень, які активізують та регулюють процес поведінки та діяльності фахівця. Відповідно з виділеними рівнями психологічного впливу можна класифікувати професійний тренінг на: функціональний, перцептивний, інтелектуальний та тренінг спеціальних вмінь.

В даній дослідницькій роботі був використаний останній, а саме СПТ, бо він орієнтований на розвиток спеціальних умінь та навиків, наприклад, таких як: впевненість у собі, вирішення конфліктів, слухання, установлення контакту та ін.

Під соціально-психологічним тренінгом (СПТ) розуміється практика психологічного впливання, яка основана на активних методах групової роботи. При цьому припускається використання своєрідних форм навчання знанням, вмінням та технікам у сфері спілкування, діяльності, власного розвитку та корекції.

СПТ спрямований на оволодіння певними соціально-психологічними знаннями, розвиток комунікативних здібностей персоналу, рефлексивних навиків, здібність до аналізу ситуації, поведінка, стан як членів групи, так і свій власний, вміння адекватно сприймати себе та оточуючих. При цьому виробляються і коректуються норми особистої поведінки та міжособистісної взаємодії, а також розвиваються здібності до гнучкого реагування на ситуацію, швидко перебудовуватися в різноманітних умовах і різних групах.

Теоретичною основою СПТ являються:

1. Положення теорії установки Д.М. Узнадзе.
2. Ідеї П.Я.Гальперіна про формування основ орієнтування розумових дій.
3. Теорія рольових ігор С.Л.Рубінштейна.
4. Положення заміщаю чого модельного навчання, розробленого Альбертом Бандурою.

СПТ – один із методів активного навчання і психологічного впливу, який здійснюється в процесі інтенсивної групової взаємодії та спрямований на підвищення компетентності в сфері спілкування, в якому загальний принцип активності учасника доповнюється принципом рефлексії над власною поведінкою та поведінкою інших учасників групи. Для такої рефлексії та само рефлексії в групі створюються максимально сприятливі умови у вигляді

можливості отримати зворотній зв'язок на поведінку від тренера, членів групи, розглядання відео матеріалів.

**Загальна мета СПТ** – підвищення компетентності у сфері спілкування конкретизується різноманітними завданнями, які вирішуються в його процесі. В залежності від пріоритету завдань, на які спрямований СПТ, він може набувати різні форми:

1. Орієнтуватися на придбання та розвиток спеціальних навиків, наприклад, вміння вести ділову бесіду, вирішувати міжособистісні конфлікти та ін.
2. Поглиблювати досвід аналізу ситуацій спілкування, наприклад, корекція, формування та розвиток установок, необхідних для успішного спілкування, розвитку здібності адекватно сприймати себе та інших, аналізувати ситуації групової взаємодії.

**Основні завдання**, які вирішуються в ході СПТ, можна поділити на п'ять груп:

1. Придбання психологічних знань, поглядів різних психологічних шкіл на особистість людини, процес взаємодії людей, рушійні пружини цієї взаємодії, прийоми ефективного спілкування.
2. Придбання вмінь та навиків спілкування, які виражаються зовнішньо: в парній взаємодії, в складі групи, при вступі в контакт, при активному слуханні і т.д., тобто збагачення техніки і тактики спілкування.
3. Корекція комунікативних установок, таких як: партнерство – взаємодія з позиції сили, відвертість – маніпуляція, прагнення – уникання спілкування, настоювання – погоджування, тобто вироблення власних стратегій спілкування.
4. Адекватне сприйняття себе та інших в ситуаціях спілкування.
5. Розвиток та корекція особистості, її глибинних утворень, рішення особистісних екзистенціальних проблем.

Перелік завдань відображають основну складову діяльності професійного комунікатора, її психологічний комунікативний аспект.



Тренінг проводиться як зі спеціально підібраної для цієї мети групами, так і з реально існуючими групами.

Соціально-психологічний тренінг проводиться в групах від 8 до 12 чоловік під керівництвом психолога або тренера, який пройшов спеціальну підготовку. В процесі СПТ застосовуються різні методичні прийоми: групова дискусія (базовий методичний прийом), рольова гра, невербальні вправи, та ін. Використання в ході занять відеозапису значно підвищує ефективність СПТ, надаючи учасникам (наряду із зворотнім зв'язком, отриманим від інших членів групи) об'єктивний зворотній зв'язок.

Результативність СПТ в вирішальному ступені залежить від дотримання загальноприйнятих принципів. Основні з них: активність на заняттях, принцип відкритого зворотного зв'язку, принцип «тут і зараз», довірливість в спілкуванні.

Заняття методом СПТ включає чотири етапи:

1. Створення єдиного психологічного простору, а також зворотного зв'язку (окремий учасник, вся група і навпаки).
2. Дискусії, ігри, інтерв'ювання для створення ситуації рефлексії.
3. Вирішення конкретних завдань, оволодіння знаннями, навиками, вміннями, а також досягнення інших розвиваючих та корекційних цілей.
4. Релаксаційні вправи для зняття психологічної напруги та підведення підсумків заняття.

Кожний етап в свою чергу, припускає відповідні фази:

- визначення цілей, теми дискусії, характеру проблеми, орієнтацію на них учасників занять;
- кругову дискусію з обговорюваної проблеми, збір інформації, суджень, думок, нових ідей, припускать всіх її учасників;
- упорядкування інформації та її обговорення;
- обґрунтування альтернатив та спільна їх оцінка;
- су поставлення цілей занять з отриманим результатом;

- зняття психологічного навантаження, підведення підсумків занять.

Всі методи СПТ орієнтуються на широке використання навчального ефекту групової взаємодії, включення в сценарій занять елементу творчого пошуку, широкого застосування різних видів моделювання.

Найбільш поширені групова дискусія та ігровий метод.

Групова дискусія використовується в основному у формі аналізу конкретних ситуацій та у формі групового самоаналізу.

Форми ігрового методу можуть бути різні. Частіш за все використовують:

1. Психотехнічні ігри.
2. Ігрові методи вирішення конфлікту.
3. Ігри – захист від маніпулювання.
4. Ігри для розвитку інтуїції.
5. Ігри-комунікації.
6. Позиційні ігри.

### **Групи розвитку комунікативних навиків та вмінь**

До групи комунікативних тренінгів відносяться варіанти поведінкового та СПТ. Вони проводяться з метою формування та удосконалення загально комунікативної готовності особистості, наприклад, для людей, які відчують труднощі пов'язані із спілкуванням. Відмінності між поведінковим та соціально-психологічним тренінгом умовні. Відомим критерієм для розділення цих близьких технологій удосконалення навиків комунікації можуть бути різні цільові установки. Методика проведення цих тренінгів може бути різною, але обов'язково включає в себе два компоненти: рольову гру та дискусійний метод.

СПТ складають блоки різних комунікативних вмінь, наприклад, вміння, необхідні на початку спілкування при встановленні психологічного контакту, розривання контакту, навик психологічної аргументації, активного слухання, виявлення скритих намірів партнера по спілкуванню та інші.

Методика проведення поведінкового тренінгу будується також на принципах відтворення суб'єктивно складних для учасників групи ситуацій, через розігрування рольових ігор та групову дискусію.

До групи тренінгів, які ми розглядаємо відноситься тренінг комунікативних вмінь, розроблений для конкретних професійних груп.

Для опису згадаємо комунікативні вміння, які включають в себе:

- опис поведінки свого партнера,
- комунікацію почуття,
- активне слухання,
- конфронтацію.

**Опис поведінки включає :**

- вміння розповісти про поведінку іншого без аналізу мотивів та конструктивної критики (ображення та приниження виключається взагалі) суб'єкта. Вміння висловлюватися в описуючій формі, без оцінки – перший крок до вміння правильно будувати міжособистісні стосунки.

**Вміння слухати.**

Співбесідники, які зібралися випадково рідко вміють слухати один одного. Говорити завжди легше, ніж слухати. Існує поняття «активне слухання», яке включає в себе відповідальність за те, що людина чує.

З «активним слуханням» пов'язане інше поняття – «емпатичне слухання», яке поєднує здатність слухати і передавати почуті емоції іншого.

«Емпатичне слухання» означає вміння не просто слухати, а й правильно розуміти значення, сенс, а головне – емоційний контекст іншого, істині почуття того, хто говорить.

**Комунікація почуттів** – вміння пояснити свої почуття, бо зовнішній вид та жести не завжди чітко і правильно відображають почуття партнера.

Наприклад, щільно зжаті губи можуть відобразити, як гнів, так і прояв страху або напруги.

Учасники групи повинні навчитися передавати суть своїх почуттів таким чином, щоб вони були правильно зрозумілі іншими. Краще за все передавати свої почуття адекватними словами, не використовуючи незрозумілі та складні метафори.

### **Конфронтація – це:**

одна із активних форм комунікації, при якій дія однієї людини спрямована на те, щоб вплинути на іншу, з метою усвідомлення, аналізу чи зміни свого міжособистісного відношення.

Вміла конфронтація потребує чуткості до психічного стану опоненту та впевненості у своїх контр доводах. Вона буде більш продуктивною, якщо її ініціатор дотримується деяких умов діалогу:

- встановлювати позитивні взаємовідносини та емпатичне розуміння з опонентом;
- виражати конфронтацію у формі припущень або питань, а не у формі категоричної вимоги;
- говорити про особливості поведінки партнера, а не про його особистість;
- приводити контр доводи, які містять в собі конструктивні та позитивні начала;
- вступати в конфронтацію прямо, чесно, не викривляти факти, наміри та почуття опонента.

В свою чергу, опонент може отримати користь від конфронтації лише у випадку, якщо він відкритий до зворотного зв'язку і розглядає спір, як можливість дослідити себе.

### ***Соціально-психологічний тренінг менеджерів з Інтернет-продаж***

Тренінг менеджерів проводився за такою програмою:

#### **1.Базовий тренінг – тренінг партнерства.**

Мета:

- навчання самодіагностиці та контролю емоційної сфери;

- навчання «зчитуванню» інформації про емоційний стан співбесідника по вербальним та невербальним проявам;
- навчання сприймання та передачі інформації;
- освоєння способів конструктивного спору, аргументування своєї точки зору та переконання співбесідника.

Основні завдання:

- формування партнерської установки;
- вміння бути на рівних з партнером, не ущемляючи його та свої признаючи право на автономію, не схожість на себе;
- розвиток технік встановлення та підтримання контакту;
- оволодіння технікою дискусії;
- навчання регулювати емоційну напругу в конфлікті;
- оволодіння навиком колективного вирішення завдань;
- розвиток навиків особистого виступу.

Орієнтирні основи: ( інформаційний листи на тему)

1. Метод рольових ігор (інструкція).
2. Рекомендація для отримання зворотного зв'язку.
3. Самопрезентація.
4. Прилюдний виступ.
5. Психологічний контакт.
6. Соціальні ролі.

Прийоми та методи:

1. Психогімнастика: вправи «Очі», «Дзеркало», «Комплімент».
2. Групова обговорення.
3. Рольова гра.
4. Групова дискусія.
5. Вправи на розвиток «читання» по невербальним ознакам.
6. Релаксаційні вправи.

Тривалість – 5 занять по 2 години (10 годин.)

**2.Тренінг впевненої поведінки, наполегливості (асертивності).**

Мета:

- підвищення усвідомленості про права особистості;
- формування вмінь розпізнавати невпевненість, впевненість та агресивність;
- навчання вербальним і невербальним навикам поведінки.

Основні завдання:

- створення установки на відкрите вираження (висловлювання) своїх почуттів без ущемлення прав партнера;
- оволодіння технікою асертивної поведінки.

Техніки та прийоми:

1. Ділова гра.
2. Усне відпрацювання по колу.
3. Групове обговорення.
4. Дискусія.
5. Вправи на розвиток здібностей розуміти емоційний стан партнера.
6. Вправи для зняття психологічної напруги.

Інформаційні листи:

1. Перша фаза бесіди – контакт.
2. Техніки встановлення та підтримки емоційного контакту.
3. Сенситивність як основа соціально-психологічної компетентності.
4. Бар'єри сприйняття людьми один одного.
5. Психологічна установка та її вплив на контакт.
6. Правила, рекомендації по проведенню ділової гри.

Тривалість – 5 занять по 2 години (10 годин)

### **3. Тренінг прийняття та реалізації стратегічного значення в умовах невизначеності, конкуренції та ризику.**

Мета:

- придбання навиків адекватного реагування, поведінки в умовах спілкування;
- навчитися прогнозувати розвиток міжособистісних відношень;

- навчитися усвідомлювати власні емоції, почуття, які виникають

Основні завдання:

- підвищення успішності аналізу ситуацій;
- виділення суперечливої неправдивої інформації;
- вміння структурувати нечітко визначені завдання;
- спроможність прогнозувати наслідки прийнятих рішень;
- емоційність;
- стійкість в умовах дефіциту часу та конкуренції;
- корекція особистісних «бар'єрів», заважаючи ефективному прийняттю рішень,
- стратегія вирішення особистісних ситуацій.

Прийоми та методи:

1. Вправи на розвиток розпізнавання емоційного стану.
2. Групова дискусія.
3. Ділова гра «Катастрофа».
4. Психодрама.
5. Релаксаційні вправи.

Орієнтирні основи:

1. Метод «Психодрама» (пояснення, правила),
2. Бесіда в емоційно напруженій конфліктній ситуації.
3. Техніки підтримання контакту та зниження емоційної напруженості у співбесідника.
4. Друга фаза бесіди – орієнтація та вміння слухати співбесідника.

Тривалість – 5 занять (10 годин)

#### **4. Тренінг навиків роботи з клієнтом-споживачем.**

Мета:

- оволодіти основними техніками роботи з клієнтом.

Основні завдання:

- вивчити психологію споживача;

- оволодіння специфікою роботи з клієнтом в умовах сервісу, соціальної допомоги, бізнесу, маркетингу, та ін.

Методи, прийоми та техніки:

1. Відпрацювання по колу (тема продавець - клієнт).
2. Вправи: «Запрошення», «Прийом у короля», «Розкажи казочку».
3. Групова дискусія.
4. Ділова гра.
5. Групове обговорення.
6. Рольова гра.
7. Психодрама.
8. Релаксаційні вправи.

Інформаційні листи (на тему):

1. Техніки активного слухання.
2. Третя фаза бесіди – рішення, оцінка.
3. Техніки розвитку думок.
4. Техніки аргументації та контраргументації.
5. Загальні рекомендації.
6. Четверта фаза бесіди – результат.
7. Мотиви та потреби клієнта.
8. Техніка продажу.

Орієнтирні основи: Журнали «Око».

Тривалість – 20 годин.

Програма складена за основними принципами психокорекційної роботи:

1. Принцип єдності діагностики і навчання.
2. Принцип нормативності розвитку.
3. Принцип «зверху вниз»
4. Принцип «знизу вверху»
5. Принцип системності розвитку психічної діяльності.
6. Діяльнісний принцип корекції та навчання.



### ***Організація тренінгу***

**1.Сеттинг.** Тренінг проводився у центральному салоні фірми «Око плюс».

Тренінг розрахований на 50 годин і поділений на 4 етапи, відповідно темам програми. Тривалість кожного етапу тренінгу визначається цілями та задачами. Так, тренінги 1,2,3 - тривалістю по 10 годин, тренінг 4 складає 20 годин загального часу, не враховуючи невеликі перерви. Кожне заняття триває по дві години. Враховуючи неможливість проведення тренінгу з відривом від виробництва, навчання проводилося в зручний для робітників час – до і після роботи. Вранці з 8.00 до 10.00-10.30, ввечері з 6.30 до 20.30-21 години. Заняття були розподілені із врахуванням графіку роботи продавців, по 2 заняття на тиждень (вівторок, четвер) для кожної групи.

Всього термін навчання тривав 3 місяці. Початок з 18 вересня 2023 року.

Вересень - 18,19,21,26,28 число.

Жовтень – 10,12,17,19,24,26.

Листопад – 7,9,14,16,21,23,28,30.

Грудень 5,7,12,14,19,21.

21 грудня завершення.

Приміщення, де проводився тренінг, було оснащено відеокамерою, моніторами та аудіоапаратурою, для перегляду та обговорення тренінгу.

Приміщення було суцільно діловим, просторим, теплим, з максимально зручними посадочними місцями: диван, кресла, стільці, журнальні столики.

Крім того в обстановці було все необхідне для проведення ділових ігор: вітрини, стелажі, постери, наявність зразків товару.

**2.Склад групи.** В тренінгу приймали участь 30 осіб. Всі вони менеджери з Інтернет-продаж; учасники психодіагностики (II група менеджерів) -15 осіб, менеджерів досліджуваної групи I – 2 чоловіка, це ті, що по результатам дослідження по методиці КОС отримали низькі та середні бали. Учасники були поділені на дві групи по 15 чоловік з урахуванням особистісних властивостей та графіку їх роботи.

**3. Діагностичне інтерв'ю.** Діагностичне інтерв'ю з учасниками тренінгу проводилося з метою:

- обговорення очікування від тренінгу;
- виявлення проблемних зон ( в діяльності продавця-консультанта);
- пояснення мети, завдань та особливостей методу навчання;
- виявленню деяких особистісних властивостей та індивідуальних особливостей учасників;
- аналізу контр переносної реакції тренера;
- визначення індивідуальної мети тренінгу.

Діагностичне інтерв'ю проводилося за дві неділі до початку тренінгу .

**Композиція програми тренінгу.**

1. Визначення мети тренінгу, виділення кола навиків навчання, проблем вирішальних в процесі тренінгу.
2. Розподіл по дням і годинам всього процесу навчання.
3. Вирішення методичних питань: визначення методик та прийомів.
4. Розробка орієнтирних основ: список та опис технік, прийомів.
5. Розробка інформаційних листів, мета яких – передати у стислій формі важливу інформацію в письмовому вигляді.
6. Підбір ситуацій і розробка вправ до кожної техніки та прийому.
7. Попереднє розподілення вправ серед учасників, спираючись на інформацію отриману в результаті інтерв'ю та анкетування.
8. Доповнення індивідуальної проблеми або ситуації до загальної програми дня.
9. Припущення вибору додаткового методу для використання в вирішенні індивідуальних проблем. (Наприклад, психодрама з інверсією ролей, коли учасник грає роль іншої людини, з якою йому складно).
10. Вибір критеріїв оцінки успішності проведеного тренінгу.

## **Методи та прийоми:**

**1. Розминка.** Кожна зустріч на занятті починається з розминки – це початкова фаза роботи з групою. Ця фаза вирішує наступні основні завдання:

- створення ділової та достатньо розкутої емоційно теплої атмосфери;
- формування мотивації на відпрацювання певних навиків, рішення визначених завдань, проблем;
- спостереження за поведінкою учасників;
- початок усвідомлення деяких своїх раніш неусвідомлених особливостей поведінки учасників;

В розминці використовувались різноманітні вправи вербального та невербального характеру, метод психогімнастики.

**Психогімнастика** – невербальний метод, оснований на прояві рухової активності всього тіла. Ведучий дає якесь завдання, всі одночасно або по черзі виконують його (по одному або в парах).

Завдання пантомімічні. Наприклад, вправа «Зоологічний сад»: кожний зображає яку-небудь тварину, притому вибір тварини та інтеракції з іншими тваринами символічно відображають деякі якості і риси характеру та відношення до групи. Завдання використовувались на різну тему.

**2. Орієнтирні основи.** Після розминки учасникам роздаються орієнтирні основи, це – інформаційні листи.

В них у доступній, простій формі описується теоретичні положення або технічні прийоми, які повинні бути відпрацьованими.

Всі самостійно читають, на це відводиться 3-5 хвилин. Потім тренер вголос зачитує або пояснює кожне положення чи техніку, коментує, поясняє додатковими прикладами.

Деякі теми потребують підготовки додаткових інформаційних листів, де висвітлюється проблема, даються загальні теоретичні підходи, положення.

**3. Відпрацювання.** Усне (або письмове) відпрацювання по колу.

Тренер зачитує в голос репліки, із раніше підібраних ситуацій і просить учасників вголос відреагувати на них, використовуючи техніку. Опитування учасників відбувається по колу. Кожна відповідь одразу обговорюється.

#### **4. Рольова гра.** Інтерактивний метод.

Полягає в програванні ситуацій учасниками тренінгу. Учасники ведуть себе в відповідності з заданою роллю. Крім цього вони повинні як можна частіше використовувати треновані навички, техніки прийому спілкування.

Коротка схема процедури проведення рольових ігор:

1. Дається інструкція по проведенню рольових ігор.
2. Дається завдання, зачитується або пояснюється ситуація.
3. Назначаються або викликаються за власним бажанням із групи учасники рольових ігор.
4. Розподіляються ролі, діючим особам даються інструкції.
5. Дається час на обміркування та підготовку.
6. Тренер створює «сцену».
7. Дає інструкції глядачам.
8. Сама рольова гра. (відеозапис).
9. Обмін враженнями із сторони учасників, потім зі сторони глядачів.
10. Перегляд відеозапису.
11. Аналіз та обговорення.

#### **5. Психодрама**

Психодрама дозволила учасникам програти свої власні ситуації, які були в минулому або є в теперішньому часі і являються для них проблемними.

Психодрама вміщує в себе вербальну і невербальну комунікації. Під час психодрами один учасник грає самого себе і вибирає співбесідника із групи, людину яка схожа на того, з ким в нього виникають складності, або навпаки, грає протилежну сторону.

Учасник, який запропонував ситуацію, описує її для групи, пояснює партнеру, в чому полягає його роль і як себе поводити відповідно з цією роллю. Він сам організовує простір «сцену» за допомогою тренера.

Завдання тренера – надихати хитких учасників, які сумніваються в доцільності програвання якоїсь ситуації, допомагає здолати опір, настроїтися на роль і почати грати. Після завершення психодрами організовується і проводиться обговорення. Психодрама дозволяє проробити індивідуальні проблеми на більш глибокому особистісному рівні. Учасники психодрами усвідомлюють більшу глибину спілкування, що дозволяє перенести отримані переживання та розуміння і на інші ситуації, що безумовно, підвищує ефективність тренінгу в цілому. В цій ситуації складно відокремити тренінг від психологічної корекції.

## **6. Ділові ігри**

В тренінгу використовувались імітаційні ділові ігри. Їх перевага в тому, що вони дозволяють осунутися в свою звичну середу або навпаки, в зовсім незвичну, в якій треба якось діяти. Ділова гра втягує всіх учасників в один єдиний процес. Втягуючись в ділову гру емоційно, учасники реагують властивим для себе образом. Спостереження за поведінкою відкриває багато нового для тренера і самих учасників. Обговорення відеозапису дає багато корисного кожному учаснику ділової гри.

## **7. Групове обговорення**

Обговорення – важливий метод, який використовується в тренінгу. Під час обговорення спостерігається захисна поведінка, це може бути агресія, оправдання, пояснення своєї поведінки, раціоналізація, спроби звинуватити членів групи або тренера, тому необхідно, перед обговоренням, ввести правила зворотного зв'язку. Лідерство тренера недирективне, використовуються інтервенції, які підштовхують групу. Питання задаються групі і окремим її членам. Вони можуть бути відкритими або вмщати інтерпретацію чи зміст думок.

За умов потрібної активності групи в обміні думок, поглядів, важливо регулювати ступінь активності усіх членів.

Обговорення групою випадків із реальної професійної практики.

Обговорення групою проблему одного учасника. В усіх цих випадках рішення може бути одне або декілька.

## **8. Тренінг сенситивності**

Безпосереднє відкрите спілкування, при якому порівнюються самооцінки і оцінки інших членів групи. Таким чином коректується уявлення про себе, адекватні способи спілкування, учасники навчаються новим формам емоційного реагування.

### **Підсумки робочого процесу тренінгу**

Аналіз анкет та групових обговорень показав, що в цілому задоволеність запропонованою формою навчання у учасників була високою.

В якості позитивних моментів були виділені:

- використання відеоапаратури, через яку учасники отримали можливість подивитися на себе зі сторони в різних ситуаціях;
- практична спрямованість навчання: вирішувалась велика кількість професійних проблем.

### ***Аналітична професіограма менеджера***

На основі аналізу професійної діяльності - продавця консультанта можна виділити професійні якості, систему знань вмінь та навичок, значущі особистісні якості, які є запорукою успішності в професійній діяльності фахівця.

- **Мета дій:** - оцінювання;
- пізнання;
- прогнозування;
- інформування.

### **Основні психологічні дії:**

- когнітивні (узагальнення, порівняння)
- комунікативні (спонукання до спілкування, спонукання до дій);
- перцептивні (спостереження);
- сугестивні (переконувати, приволікати, впливати);

### **Психічні та психофізіологічні процеси:**

- мислення (репродуктивне, продуктивне, словесно-логічне, образне);
- мовне спілкування (вербальне);
- емоційно-вольова регуляція;

### **Система знань менеджерів:**

В процесі своєї щоденної праці продавець консультант здійснює ряд операцій та функцій, для яких у нього повинні бути знання, щоб:

- організовувати та планувати свою власну працю;
- об'єктивно оцінювати результати своєї діяльності;
- знати новини в своїй професійній області;
- здійснювати комунікацію, вести переговори (з клієнтом, покупцем), інформувати, переконувати, впливати;
- створювати і закріплювати позитивний образ організації, підприємства;

### **Бажані особистісні якості :**

- прагнення в отриманні нових знань, творчий підхід до роботи;
- самовпевненість, ініціативність, наполегливість;
- комунікабельність;
- емоційна стабільність та стійкість до стресу;
- відкритість, гнучкість та адаптивність до змін;
- внутрішня потреба в саморозвитку та самоконтролі;
- організованість, бережливість у використанні свого часу;
- потреба працювати в колективі і з колективом;
- здатність швидко і ефективно вирішувати конфліктні ситуації.

### **Ділові якості особистості (ділові вміння)**

Вміння – це здібності, які можуть розвиватися і в тій чи іншій мірі ефективно проявляються на практиці. Ділові якості не з'являються з народженням, а формуються, змінюються на протязі життя людини та використовуються як допоміжний засіб для досягнення цілей зі сторони суб'єкта, який володіє ними.

1. Технічні вміння (операційно-технологічні).

Пов'язані з професіональними знаннями (знання товару, послуг та операцій які здійснюються з ними, звіти їх оформлення, знання необхідної оргтехніки та вміння користуватися нею).

2. Вміння спілкуватися з людьми.

Вони допомагають людині працювати в колективі і з окремими людьми (покупцями, клієнтами) та мобілізувати сумісні зусилля, спрямовуючи їх на досягнення спільної мети.

### **3. Концептуальні вміння**

Виражаються в здібностях зважувати загальну ситуацію. Вміння цього типу необхідні для того, щоб розкривати взаємний зв'язок господарчої діяльності та суспільної в різному економічному, політичному та соціальному середовищі. Здатність зважувати важливість, корисність, значення запропонованого товару чи послуг в певній соціальній середі, в умовах розвитку науково-технічного прогресу, ринкової економіки.

### ***Основні професійні (психологічні) вимоги діяльності менеджера з Інтернет-продаж - соціально-психологічна компетентність:***

1.Здатність розуміти власні мотиви, можливості у сфері спілкування, поведінкові стереотипи.

2.Здатність розуміти інших людей їх мотиви, особливості поведінки, використання психологічних механізмів захисту.

3.Здатність розуміти взаємовідносини людей, адекватно сприймати ситуацію спілкування, яка складається в процесі роботи, розуміти відносини що складаються в результаті спілкування, усвідомлювати

4.Власний вплив на процес спілкування, розуміти причини виникаючих труднощостей.

5.Спроможність прогнозувати міжособистісні ситуації (що не можливо без розвитку всіх вище перелічених здібностей, а також потребує знання про



перешкоди, завади у взаєморозумінні та використання конструктивних комунікативних прийомів).

**6.** Комунікативна компетентність: сума знань, умінь навичок спілкування, психологія споживача, вміння консультиувати, інформувати, вести ділову бесіду і переговори, здатність пристосовуватися до ситуації.

**7.** Знання особливостей, специфіки та асортименту товару та послуг.

### ***Етапи продажу***

Продати – означає вирішити якусь проблему покупця, допомогти йому визначити, в чому власне його потреба, показати, яким чином певний товар чи послуга можуть задовольнити його потреби.

«Ніхто не купляє продукт чи послугу, купляють користь, яку можна з цього придбати».

Кожний етап продажу вирішує свої завдання і потребує певних знань та умінь та навиків, якими повинні володіти продавці-консультанти.

### **Етап 1.**

Підготовка до продажу.

Основним завданням даного етапу являється підвищення особистісного та інформаційного ресурсу продавця з метою швидкої орієнтації в ситуації зустрічі з клієнтом.

Вимоги та необхідні знання:

1. Знання про фірму ( підприємство), товари, послуги.
2. Усвідомлення значимості своєї діяльності, важливості та користі товарів та послуг.
3. Знання про конкуренцію (конкурентів), вивчення (також через клієнтів) переваг та недоліків та використання їх на свою користь.
4. Знання основних потреб споживачів та клієнтів, їх переважні мотиви.
5. Постановка конкретної мети спілкування (якої цілі потрібно досягти в результаті зустрічі з клієнтом).
6. Здатність передбачати, прогнозувати та перестроюватися.

7. Усвідомлення важливості зовнішнього вигляду, знання впливу «першого враження» на подальший процес продажу.

## **Етап 2. Ділова бесіда**

Основним завданням цього етапу являється встановлення оптимальних взаємовідносин для ділової бесіди з продажу чи послуг.

Для цього необхідно викликати у клієнта довіру до себе, до фірми, досягти взаєморозуміння.

Вимоги та необхідні знання:

1. Позитивний настрій на спілкування.
2. Вміння встановлювати та підтримувати психологічний контакт.
3. Знання психології спілкування.
4. Знання психології клієнта.
5. Вміння виражати свою позитивну установку, створювати і підтримувати доброзичливу атмосферу.
6. Вміння вести ділову бесіду, знання тактики переговорів.

## **Етап 3. Угода**

Основним завданням цього етапу – вияв тих потреб або проблем, які може задовольнити продукт (товар) чи послуга.

Клієнт не може здійснити покупку, якщо не буде вирішена будь-яка його проблема за допомогою цієї угоди.

Цей етап включає в себе всі вимоги та знання попередніх етапів. Окрім цього необхідним знанням є мотиви придбання (товару, послуг), тобто, що спонукає клієнта зробити покупку.

Основні мотиви покупки: безпечність, прив'язаність, комфорт, гордість, вигідність, зручність, економія, новизна.

## Висновки до другого розділу

Таким чином, основне завдання цього етапу – підвести клієнта до рішення покупки товару чи послуг та зафіксувати це рішення.

1. Вміння, обґрунтовувати та показати, що товар (послуга) може задовольнити потреби клієнта і вирішити його проблеми.
2. Вміння аргументувати користь і потрібність певної пропозиції.
3. Вміння переконувати клієнта в необхідності придбання товару, чи використання послуг.
4. Знання основних принципів та методів переконання.

Для того, щоб успішно завершити етап угоди, необхідно визначити характерні особливості товару, послуг, перетворити їх у вигоду, співвіднести ці вигоди з потребами покупця та вміти це обґрунтувати.

### **РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО- ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ З ІНТЕРНЕТ-ПРОДАЖ**

Дослідження проводилося за таким планом:

I. Збір інформації про особливості, специфіку діяльності продавця-консультанта системи оптичних магазинів «Око плюс».

1. Бесіди з фахівцями.
2. Інтерв'ювання менеджерів.
3. Вивчення операційно-технологічної структури, етапи продажу(обслуговування клієнтів), прийому та оформленню замовлень на виготовлення окулярів, форми, порядок, строки виконання звітів.
4. Обробка та аналіз отриманої інформації.

II. Дослідження професійно-важливих якостей менеджерів.

1. Складання професіограми.
2. Виділення професійно важливих якостей продавця-консультанта оптики.
3. Вибір критеріїв для оцінки успішності професійної діяльності.
4. Підбір методів дослідження ПВЯ.
5. Проведення тестування.
6. Обробка отриманих даних, аналіз та висновки.

III. Розробка рекомендацій та їх практичне впровадження.

1. Розробка програми та плану практичних занять по розвитку ПВЯ.
2. Проведення тренінгів.
3. Повторне тестування.
4. Дослідження ефективності тренінгу методом спостереження.
5. Аналіз та оцінка ефективності СПТ.
6. Висновки.

### **3.1. Психодіагностика ПВЯ менеджерів методом спостереження**

Психодіагностика націлена на вивчення відповідності особистісних якостей працівників вимогам психограми професії продавця-консультанта.

Вивчення індивідуальних особливостей особистості в професійній діяльності, тенденції поведінки.

В дослідженні приймали участь 200 менеджерів системи, яка налічує 3 салони, 2 магазину та 4 відділа продукції.

Для зручності тестування та можливості порівняльного аналізу, менеджери були розподілені на дві групи по 100 чоловік. Розподілення відбувалось за принципом кількісно-якісного досвіду працівника та територіальне розміщення торгового залу (салону).

До першої групи входили робітники з досвідом роботи більше 2 років, які в певний час проходили навчання специфіки роботи.

В другу групу ввійшли продавці з досвідом роботи на даному підприємстві від 6 місяців до 2 років, які не проходили певного навчання.

Рівна кількість членів і першої і другої групи працюють у найлюдяніших місцях (ЦУМ, центральний салон), де більший товарообіг, порівняно з іншими магазинами та відділами фірми.

Треба зауважити на те, що об'єктивну оцінку та порівняльний аналіз розвитку ПВЯ робітників, можна зробити за умовою однакових обставин та умов праці членів обох досліджуваних груп.

Для психодіагностичного дослідження використана методика спостереження.

#### **Спостереження за якістю обслуговування клієнтів**

Для зручності спостереження за проявом та рівнем ПВЯ менеджерів в процесі обслуговування, ми умовно розділили знання, вміння та навички потрібні в цьому циклі професійної діяльності на 4 групи (критерії). П'ятий критерій оцінювання додатковий і є результатом вивчення документів.

Процес дослідження методом спостереження потребує певних умов, тому час спостереження за роботою продавців був вибраний такий, коли вони знаходяться в рівних умовах по кількості співробітників та відвідувачів.

Спостереження проводилося з ранку, с початку відкриття салону (відділу) та ввечері за 1,5 – 2 години до закриття.

**Критерії оцінки:**

1. Вміння зустрічати, вітати клієнтів, виражати позитивну установку, проявляти готовність допомогти, порадити, надати необхідну інформацію –  
- установлювати сприятливу, доброзичливу атмосферу.

2. Вміння установлювати та підтримувати психологічний контакт, розуміти клієнта по вербальним, емоційним та поведінковим проявам –  
- володіти засобами спілкування (вербальними, невербальними);  
- регулювати психологічну дистанцію.

3. Вміння вести ділову бесіду –  
- в конструктивній, довірливій формі;  
- отримувати, вияснювати інформацію;  
- ставити ціль бесіди та визначати предмет обговорення;  
- передавати, повідомляти інформацію;  
- зберігати спрямованість на вирішення завдання;  
- спонукати клієнта до дій, рішучості, визначеності та впевненості;  
- перестроюватися в залежності від ситуації.

4. Зовнішній вигляд менеджерів –  
- стиль одягу;  
- охайність продавця;  
- смаки у парфумах, стиль макіяжу та прикрас.

5. Результати вивчення документів.

Для цього критерію використовувалися переважно дані з « Книги відгуків та пропозицій».

На основі отриманих даних ми склали таблицю, яка відображає оцінку ефективності певних професійних дій, рівень розвитку окремих навиків та вмінь, наявність чи відсутність деяких важливих професійних якостей.

Оцінювання (індивідуальних якостей, знань та вмінь) по 5-ти бальній шкалі.

Зауваження та недоліки відображені окремо по кожному члену I та II групи.

Таблиця 3.1

**Результати спостережень першої тренінгової групи менеджерів з  
Інтернет-продаж**

№п/ пок.	1 Бали	2 Бали	3 Бали	4 Бали	Кількість відгуків клієнт.		Всього балів
					( + )	( - )	
1	5	5	5	3	10	1	27
2	5	5	5	5	8	0	28
3	3	4	2	4	6	2	21
4	2	3	3	4	6	3	15
5	5	5	5	5	13	2	31
6	5	5	4	5	10	1	28
7	4	5	5	3	10	1	26
8	5	5	5	5	14	1	33
9	3	3	2	5	5	2	16
10	4	4	2	4	6	2	18
11	5	5	5	5	16	1	35
12	5	5	5	5	13	0	33
13	5	5	5	5	14	0	34
14	4	4	5	4	8	0	25
15	3	4	5	5	9	3	23
16	5	5	5	3	10	1	27
17	5	5	5	5	8	0	28
18	3	4	2	4	6	2	21
19	2	3	3	4	6	3	15
20	5	5	5	5	13	2	31
21	5	5	4	5	10	1	28
22	4	5	5	3	10	1	26

23	5	5	5	5	14	1	33
24	3	3	2	5	5	2	16
25	4	4	2	4	6	2	18
26	5	5	5	5	16	1	35
27	5	5	5	5	13	0	33
28	5	5	5	5	14	0	34
29	4	4	5	4	8	0	25
30	3	4	5	5	9	3	23
Сер. бал	4,6	4,4	4,5	4,6	8,1		25,7

Таблиця 3.2

**Результати спостережень менеджерів другої тренінгової групи**

№п/п	1	2	3	4	(+)	(-)	бали
16	3	3	3	5	3	2	15
17	3	3	2	3	6	3	14
18	4	5	5	4	10	1	27
19	5	5	5	4	14	2	31
20	3	4	3	5	8	1	22
21	5	5	5	5	10	0	30
22	3	4	4	5	10	0	26
23	2	3	3	5	6	0	19
24	5	5	4	5	6	1	24
25	5	5	5	3	12	1	29
26	5	5	5	5	10	1	31
27	3	3	3	2	2	0	13
28	2	3	3	5	6	0	19
29	2	2	3	5	3	1	14



30	4	5	4	5	8	1	15
31	3	3	3	5	3	2	15
32	3	3	2	3	6	3	14
33	4	5	5	4	10	1	27
34	5	5	5	4	14	2	31
35	3	4	3	5	8	1	22
36	5	5	5	5	10	0	30
37	3	4	4	5	10	0	26
38	2	3	3	5	6	0	19
39	5	5	4	5	6	1	24
40	5	5	5	3	12	1	29
41	5	5	5	5	10	1	31
42	3	3	3	2	2	0	13
43	2	3	3	5	6	0	19
44	2	2	3	5	3	1	14
45	4	5	4	5	8	1	15
46	3	3	3	5	3	2	15
47	3	3	2	3	6	3	14
48	4	5	5	4	10	1	27
49	5	5	5	4	14	2	31
50	3	4	3	5	8	1	22
51	5	5	5	5	10	0	30
52	3	4	4	5	10	0	26
53	2	3	3	5	6	0	19
54	5	5	4	5	6	1	24
55	5	5	5	3	12	1	29
56	5	5	5	5	10	1	31
57	3	3	3	2	2	0	13
58	2	3	3	5	6	0	19

59	2	2	3	5	3	1	14
60	4	5	4	5	8	1	15
Серед.	3,9	4,6	3,7	4,3	5,7		21,6

Як видно з рис.Д.1, рівень професійно важливих якостей та його прояв у першій групі вищий за другу по всім критеріям оцінок якості обслуговування.

Загальний середній бал оцінок по всім критеріям у I групи склав – 26,2 бали, у II групи – 21,9балів.

Найменший середній бал, по критеріям оцінювання рівня ПВЯ в процесі обслуговування, отримала II група по 1-му та 3-му пункту оцінювання.

Це означає, що учасники цієї групи мають недостатні знання та вміння:

- зустрічати, вітати клієнтів, виражати позитивну установку;
- проявляти готовність допомоги, поради;
- устанавлювати сприятливу, доброзичливу атмосферу;
- вести ділову бесіду, отримувати і передавати інформацію;
- ставити ціль бесіди та зберігати спрямованість на вирішення завдання.

### **Інтерпретація результатів спостереження на прикладах недоліків та зауважень**

#### **I група досліджуваних.**

В результаті спостереження за роботою менеджерів із першої групи, було виявлено ряд недоліків та зауважень.

1. Невміння зустріти і привітати клієнта проявили менеджери №3, №4.

Зауваження: №3 – одразу, майже « з порогу» звернулася до відвідувача у наполегливій формі пропонуючи щось придбати, не привітавшись, не давши йому часу оглянутися навколо і зосередитися.

Результат: Відвідувач, збентежений, майже одразу вийшов з відділу.

Зауваження: №4,10 – не звертають уваги на відвідувачів, деякий час продовжують займатися іншими справами.

Результат: Із 4-х відвідувачів, які зайшли, 2 вийшли оглянувши лише ближчу вітрину, один довго розглядав товар і згодом пішов, і тільки один, не дочекавшись сам звернувся до продавців.

Невміння установлювати сприятливу, доброзичливу атмосферу та виразити позитивну установку проявили продавці № 9,14.

Зауваження: №9 – в спілкуванні з клієнтом відповідала не впевнено, деякий час створювала напружену обстановку.

Результат: Клієнт почав вагатися, і зі словами «...я зайду в наступний раз»- вийшов із магазину.

Зауваження: №14 – робила вигляд дуже зайнятої, проявила незадоволення по відношенню до покупця.

Результат: Покупець був не задоволений асортиментом, цінами, обслуговуванням, погрожував написати скаргу, хоча і придбав товар.

Невміння проявити готовність допомогти, порадити, надати інформацію проявила продавець №15.

Зауваження: №15 – вживає по відношенню до відвідувачів фрази: «Нічим не могу вам допомогти», «Це ваші проблеми».

Результат: відвідувачі проявляють незадоволеність, роздратування або розчарування.

2. Невміння встановлювати та підтримувати психологічний контакт проявили менеджери №4, 9.

Незнання впливу невербальної інформації проявили менеджери №3, 10, 14, 15.

Зауваження: №3 – дуже голосно, в швидкому темпі інформувала клієнта з ознаками флегматичного темпераменту.

Результат: Клієнт не проявив зацікавленості до інформації.

Зауваження: № 14 ,15 – спробували сперечатися з наполегливим і роздратованим покупцем.

Результат: Інцидент, який міг перерости в конфлікт. Покупець настояв на своєму, дуже бурхливо проявив свої емоції і в супереч своєму вибору зостався незадоволений придбаним товаром.

Зауваження: №10 – проявила неуважність, повільність, не держала візуального контакту, весь час відволікалась.

Результат: Дуже багато часу пішло на вибір, примірку, обговорення, прийняття та надання інформації. Клієнт виснажений, не впевнений в потрібності даного товару йому взагалі, розчарований своїми нерішучими діями та невпевненістю менеджера.

3. Не достатнє вміння вести ділову бесіду, надавати потрібну інформацію проявили продавці №3, 7, 10.

Зауваження: №3 – не змогла зберегти спрямованість на вирішення завдання, відволіклась від предмету обговорення.

Результат: Тема бесіди вийшла із рамок початкової мети. Клієнтка дуже довго розповідала проблеми особистого життя. Покупка так і не була здійснена.

Зауваження: №7 – не вміло задавала питання, деякі були не вчасні, деякі зайві, одне питання сприйнялось клієнтом, як інтимне і насторожило його.

Результат: Клієнт почувався не комфортно, насторожено і напружено.

Зауваження: №10 – не ознайомився з новим товаром, не зміг надати інформацію про якість, склад, виробника товару.

Результат: Клієнт висловив припущення сумлінної компетентності продавців та солідності фірми.

4. Стосовно зовнішнього вигляду менеджерів зауваження отримали менеджери № 1, 7, 9, 14. всі ці зауваження стосувалися наявності «бейджиків» з іменем продавця, та наявності «уніформи», дизайн якої розробила і впровадила фірма. Окремі зауваження стосуються макіяжу продавців №1,9 – надмірне використання косметики; №7,14 – занадто короткий та вузький низ костюма, що завдає труднощі деяким

необхідним рухам, надає неестетичний вигляд певним положенням та позам тіла.

## **II група досліджуваних**

Оскільки критерії оцінювання рівня, якості та культури обслуговування у обох груп однакові, то зауваження і недоліки в роботі продавців із II групи можна узагальнити, не описуючи конкретні приклади і дії.

Всі зауваження і недоліки відобразились на оцінках учасників дослідження. Підкреслимо лише вагомі (аргументовані) порушення, помилки та недоліки.

1. Невміння зустрічати, недостатнє вміння привітати, виразити позитивну установку, доброзичливість, установлювати сприятливу комфортну атмосферу проявилось у менеджерів №16, 17, 20, 23, 28, 29.

Зауваження: №28,29 – допустили грубе порушення, не звертали уваги на відвідувачів, не приділяли потрібної уваги покупцям, постійно розмовляли між собою, обговорювали власні проблеми і особисте життя, іноді включали в свою бесіду клієнтів.

Результат: невиконання професійних завдань, відсутність(деякий час) продаж і послуг.

2. Недостатнє вміння, відсутність навиків в установленні та підтримці психологічного контакту, недостатність знань та нерозуміння важливості комунікативної, перцептивної та інтерактивної сторони спілкування виявилися у менеджерів №23, 28,29.

3. У недостатньому вмінні вести ділову бесіду, невідмінні ставити ціль бесіди, предмет обговорення та в недостатніх навиках передавати інформацію відзначився менеджер №17.

Не зміг перестроїтися в певній ситуації №23.

Не знання та невідміння спонукати клієнта до дій, рішучості, визначеності та впевненості виділили менеджера під №20.

Схильність до байдужого ставлення до вирішення завдань, невідміння слухати, отримувати вияснювати інформацію проявилася у №28, 29.

4. Перша частина зауважень зовнішнього вигляду I групи стосується і другої і є спільними недоліками обох груп.

Наступні зауваження стосуються мовлення менеджерів №17, 25.

Зауваження: №17 – дуже довгі нігті, які заважають роботі на касовому апараті, комп'ютері, триманні деякого товару, примірці окулярів.

Результат: Затримка у роботі на комп'ютері, повільний прийом заказу та відбиття чеку. Не утримала в руках і розбила лінзи.

Зауваження: №25 – недбалість .

Зауваження про неохайний вигляд стосується №19, №27, №30.

Результат: негативна реакція відвідувачів, критика, скарга.

Результати психодіагностики ПВЯ менеджерів методами тестування

Результати методики комунікативних та організаторських здібностей (КОЗ).

Таблиця 3.3

### Рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей

#### I групи досліджуваних

№ п/п	Кк	Ко	Оцінка бал.	Рівень
1	0,80	0,80	5	Дуже висок.
2	0,80	0,67	4	Високий
3	0,65	0,55	3	Середній
4	0,70	0,70	3,5	Вище серед.
5	0,80	0,65	4	Високий
6	0,75	0,80	4,5	Дуже вис.
7	0,80	0,65	4	Високий
8	0,90	0,70	5	Дуже вис.
9	0,60	0,55	2,5	Нижче серед.
10	0,75	0,55	3	Середній
11	0,75	0,70	4	Високий
12	0,80	0,55	4	Високий

13	0,85	0,65	4	Високий
14	0,65	0,60	3	Середній
15	0,90	0,90	5	Дуже вис.
16	0,80	0,80	5	Дуже висок.
17	0,80	0,67	4	Високий
18	0,65	0,55	3	Середній
19	0,70	0,70	3,5	Вище серед.
20	0,80	0,65	4	Високий
21	0,75	0,80	4,5	Дуже вис.
22	0,80	0,65	4	Високий
23	0,90	0,70	5	Дуже вис.
24	0,60	0,55	2,5	Нижче серед.
25	0,75	0,55	3	Середній
26	0,75	0,70	4	Високий
27	0,80	0,55	4	Високий
28	0,85	0,65	4	Високий
29	0,65	0,60	3	Середній
30	0,90	0,90	5	Дуже вис.
Сер.бал			3,8	Високий

Таблиця 3.4.

**Результати методики КОЗ по II групі досліджуваних**

№ п/п	Кк	Ко	Оцінка в бал.	Рівень розв.
16	0,60	0,60	2	Низький
17	0,85	0,45	2	Низький
18	0,70	0,75	4	Високий
19	0,60	0,65	3	Середній
20	0,70	0,50	2	Низький

21	0,75	0,75	4	Високий
22	0,75	0,60	3	Середній
23	0,65	0,60	2	Низький
24	0,75	0,75	4	Високий
25	0,55	0,75	3	Середній
26	0,50	0,90	4	Високий
27	0,80	0,55	3	Середній
28	0,60	0,85	3.5	Вищ.серед.
29	0,55	0,75	3	Середній
30	0,80	0,70	4	Високий
31	0,60	0,60	2	Низький
32	0,85	0,45	2	Низький
33	0,70	0,75	4	Високий
34	0,60	0,65	3	Середній
35	0,70	0,50	2	Низький
36	0,75	0,75	4	Високий
37	0,75	0,60	3	Середній
38	0,65	0,60	2	Низький
39	0,75	0,75	4	Високий
40	0,55	0,75	3	Середній
41	0,50	0,90	4	Високий
42	0,80	0,55	3	Середній
43	0,60	0,85	3.5	Вищ.серед.
44	0,55	0,75	3	Середній
45	0,80	0,70	4	Високий
46	0,60	0,60	2	Низький
47	0,85	0,45	2	Низький
48	0,70	0,75	4	Високий
49	0,60	0,65	3	Середній



50	0,70	0,50	2	Низький
51	0,75	0,75	4	Високий
52	0,75	0,60	3	Середній
53	0,65	0,60	2	Низький
54	0,75	0,75	4	Високий
55	0,55	0,75	3	Середній
56	0,50	0,90	4	Високий
57	0,80	0,55	3	Середній
58	0,60	0,85	3,5	Вищ.серед.
59	0,55	0,75	3	Середній
60	0,80	0,70	4	Високий
Сер.бал			2,9	Нижче сер.

Результати методик (РСК) «Рівень суб'єктивного контролю».  
та «Спрямованість особистості» (СО).

Таблиця 3.5

### Результати досліджень РСК та СО II-ї групи

№п/п	РСК	РСК	СО
Учасн.	Бали	Тип	Спрямованість
16	32	Середній	На завдання
17	30	Середній	На взаємодію
18	32	Середній.	На завдання
19	27	Середній	Не визначена
20	26	Середній	На завдання
21	22	Середній	На взаємодію
22	39	Інтернальний	На завдання
23	34	Інтернальний	На взаємодію
24	12	Екстернальний	На взаємодію

25	20	Середній	На взаємодію
26	29	Середній	Не визначена
27	13	Середній	На себе
28	20	Середній	На взаємодію
29	36	Інтернальний	На завдання
30	15	Середній	На себе
Сер.бал	25,8	Середній	

Таблиця 3.6

### Результати методик «тест Томаса», «ПД», ПС»

№ п/п	Спрямованість контакту	ПД	ПС
16	Співпраця	37	24
17	Пристосування	20	39
18	Співпраця	28	33
19	Співпраця	41	21
20	Компроміс	37	24
21	Компроміс	21	30
22	Компроміс	36	25
23	Співпраця	27	44
24	Уникання	23	38
25	Суперництво	28	43
26	Компроміс	22	27
27	Суперництво	30	31
28	Компроміс	23	24
29	Компроміс	37	24
30	Суперництво	22	24
Сер.бал		28,6	30

По результатам методів дослідження: аналізу документів, результатам діяльності, результатам методики КОЗ можна зробити такі висновки:

рівень розвитку професійно важливих якостей, таких як комунікативні та організаторські здібності в певній мірі залежить від досвіду роботи:

Рівень розвитку (КОЗ) I групи – високий (3,9)

Рівень розвитку (КОЗ) II групи – трохи нижчий середнього (2,9), це говорить про недостатній рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей для даної професійної діяльності,

На основі результатів спостереження, результатів методики РСК, можна зробити висновки:

особистісні якості людини впливають на розвиток і прояв такої важливої професійної якості, як відповідальність.

РСК II групи середній (26 балів) – це означає, що людям в цій групі властиво брати на себе відповідальність майже стільки, скільки і перекладати її на інших.

За результатами II групи по тесту Томаса:

Незбалансованість спрямованості контакту членів II групи, може вивести групу в зону конфліктності.

Дані результатів методик Орлова ПД, ПС свідчать про недостатній рівень потреби в досягненнях в порівнянні з потребою в спілкуванні, хоча рівень цієї потреби в групі залишається бути бажаним.

Для підвищення ПВЯ та розвитку соціально-психологічної компетентності менеджерів II групи необхідно проведення корекційної роботи.

### 3.2. Дослідження ефективності тренінгу

Оцінка ефективності навчання полягає в повторному діагностуванні ПВЯ, дослідженні успішності діяльності менеджерів після навчання, порівняння їх з попередніми показниками та аналізі всіх підсумкових результатів.

Отримані в попередньому дослідженні результати були враховані в програмі тренінгу.

Таблиця 3.7

#### Результати повторної психодіагностики менеджерів за методикою КОЗ у другій групі досліджуваних

№ п/п	Кк	Ко	Оцінка в бал.	Рівень розв.
16	0,75	0,60	3	Середній
17	0,85	0,60	3,5	Вищ.серед.
18	0,75	0,75	4	Високий
19	0,60	0,65	3	Середній
20	0,75	0,70	4	Високий
21	0,75	0,75	4	Високий
22	0,75	0,60	3	Середній
23	0,70	0,67	3	Середній
24	0,80	0,80	5	Дуже вис.
25	0,67	0,80	4	Високий
26	0,50	0,90	4	Високий
27	0,80	0,55	3	Середній
28	0,65	0,80	3,5	Вищ.серед.
29	0,55	0,75	3	Середній
30	0,80	0,70	4	Високий
Серед.бал			3,6	Вище серед.

Таблиця 3.8

## Результатів методики КОЗ (I група)

№ п/п	Кк	Ко	Оцінка бал.	Рівень
1	0,80	0,80	5	Дуже висок.
2	0,80	0,67	4	Високий
3	0,65	0,65	3	Середній
4	0,70	0,70	3,5	Вище серед.
5	0,80	0,65	4	Високий
6	0,75	0,80	4,5	Дуже вис.
7	0,80	0,65	4	Високий
8	0,90	0,70	5	Дуже вис.
9	0,60	0,55	2,5	Нижче серед.
10	0,75	0,70	4	Середній
11	0,75	0,70	4	Високий
12	0,80	0,55	4	Високий
13	0,85	0,65	4	Високий
14	0,65	0,60	3	Середній
15	0,90	0,90	5	Дуже вис.
Серед.			3,9	Високий

Результати методик (РСК) «Рівень суб'єктивного контролю» та «Спрямованість особистості» (СО).

Таблиця 3.9

## Показники РСК, СО II-ї групи досліджуваних

№п/п	РСК	РСК	СО
Учасн.	Бали	Тип	Спрямованість
16	42	Інтернальний	На завдання
17	32	Середній	На взаємодію
18	43	Інтернальний	На завдання

19	41	Інтернальний	Не визначена
20	38	Інтернальний	На завдання
21	21	Середній	На взаємодію
22	36	Інтернальний	На завдання
23	32	Середній	На взаємодію
24	16	Середній	На взаємодію
25	33	Інтернальний	На взаємодію
26	19	Середній	Не визначена
27	13	Середній	На себе
28	25	Середній	На взаємодію
29	39	Інтернальний	На завдання
30	13	Середній	На взаємодію
Сума	442,5		
Сер.бал.	29,5	Середній	

Результати методики «тест Томаса» та методик «ПД»,»ПС».

Таблиця 3.10

**Результати тесту Томаса, ПД, ПО II-ї групи досліджуваних**

№ п/п	Спрямованість контакту (СК)	ПД	ПС
16	Співпраця	37	42
17	Співпраця	19	39
18	Співпраця	28	33
19	Співпраця	41	56
20	Компроміс	37	64
21	Компроміс	24	37
22	Компроміс	39	25
23	Співпраця	29	59
24	Уникання	25	38
25	Суперництво	28	41

26	Компроміс	22	27
27	Компроміс	30	31
28	Уникнення	22	24
29	Компроміс	43	47
30	Співпраця	60	52
Серед.бал.		32,3	41

### Порівняльний аналіз результатів дослідження

Порівнюючи дані результатів першого і повторного тестування по методиці бачимо, що дані I групи залишилися незмінними, рівень розвитку комунікативних та організаційних здібностей залишається високим – 3,9 балів.(78%)

На відміну від I групи, II група, яка пройшла навчання СПТ, значно покращила свої результати, так: дані результатів по КОС, до тренінгу, складала середній бал – 2,9 (58%); після тренінгу показник рівня розвитку КОС піднявся вище середнього на 0,7 бала і складає – 3,6 балів.

Підвищення рівня розвитку КОС особливо помітно в індивідуальних показниках, де він піднявся на 1 – 2 бали.

Так: підвищення рівня розвитку комунікативних здібностей у учасників під № 16,24 ( на 1 бал), № 17, 25 (1 – 1,5 бала) відбулося за рахунок розвитку організаторських здібностей; найбільший показник зростання КОС – від низького, до високого відмічено у учасника №20, оцінка більше на 2 бали

Порівняння рівня особистісної спрямованості у II групі в % відношенні.

Таблиця 3.11

### Результати по методикам (РСК), (СО), (СК) II групи

№	Рск 1	Рск + 2 -	(СО)1	(СО)2	(СК)1	(СК)2
16	32	42 10	На завдання	На завдання	Співпраця	Співпраця

17	30	32	2	На взаємод.	На взаємод.	Пристосуван.	Співпраця
18	32	43	11	На завдання	На завдання	Співпраця	Співпраця
19	27	41	14	Не визначен	Не визначен.	Співпраця	Співпраця
20	26	38	12	На завдання	На завдання	Компроміс	Компроміс
21	22	21	1	На взаємод.	На взаємод.	Компроміс	Компроміс
22	39	36	-3	На завдання	На завдання	Компроміс	Компроміс
23	34	32	-2	На взаємод.	На взаємод.	Співпраця	Співпраця
24	12	16	4	На взаємод.	На взаємод.	Уникання	Уникання
25	20	33	3	На взаємод.	На взаємод.	Суперництв.	Суперництв.
26	29	19	-10	Не визначен	Не визначен	Компроміс	Компроміс
27	13	13	0	На себе	На себе	Суперництво	Компроміс
28	20	25	5	На взаємод.	На взаємод.	Компроміс	Уникнення
29	36	39	3	На завдання	На завдання	Компроміс	Компроміс
30	15	13	-2	На себе	На взаємод.	Суперництво	Співпраця
	25,8	29,5					

По результатам повторного тестування рівень суб'єктивного контролю

II групи підвищився на 3,7 балів.

По показникам рівня СК окремих членів групи, найбільшим показником підвищення РСК виділяються №19 – 14балів, №20 – 12балів, №18 – 11балів, №16 – 10балів.

Незначне зниження рівня суб'єктивного контролю, при якому локус контролю залишився не змінним у №22, №23, №30.

Не змінився РСК у №27, №21 – 1 бал, значно спав РСК у №26 – (- 10 балів).

Це може пояснюватися тим, що локус контролю людини залежить від її особистісної спрямованості, спрямованості контакту, активності та реактивності. [21]

Якщо ми подивимось на спрямованість контакту СК2 (таблиця 11), то побачимо, що спрямованість №21, №22, №26, №27 - «Компроміс», у



взаємозв'язку з основними параметрами особистості, цей тип спрямованості людини визначається нестабільними, середніми значеннями, невизначеною полезалежною активністю (Додаток 1, табл.6)

У учасника №26 тенденція зміни локусу контролю з «середнього» на «інтернальний», бо спрямованість особистості зосталась «невизначеною», спрямованість контакту – компроміс (полезалежна), не змінними і не визначеними zostалися рівень потреби в досягненні і спілкуванні.

Мета роботи не є психодіагностика чи аналіз ПВЯ окремої людини, тому усі показники ми розглядаємо, як результати психодіагностики групи, де результати окремого учасника впливають на показники групи в цілому.

Спрямованість особистості членів групи майже не змінилася, половина групи спрямована «на взаємодію», інша половина врівноважує її своєю спрямованістю «на завдання».

Із спрямованих « на себе» (в першому тестуванні) №27, №30, спрямованість особистості змінилась лише у №30 на «взаємодію».

Результати методики СО показують структуру групової спрямованості даного колективу, де спрямованість на взаємодію 7-ти членів групи, доповнюється спрямованістю на завдання 5-ма членами групи.

### **Результати по методиці «тест Томаса».**

Порівнюючи результати даних таблиці, можна помітити вплив групового активного навчання на спрямованість контакту членів групи, у яких змінилась спрямованість «приспосування» №17 на «співпрацю», та «суперництво» №27,30 на «співпрацю» і «компромис».

Таблиця 3.12

### **Спрямованість контакту до та після тренінгу**

Спрямованість контакту	Результати до тренінгу	Результати після тренінгу
Співпраця	4 чоловіка	6 чоловік
Компромис	6	6

Суперництво	3	1
Уникання	1	2
Пристосування	1	0

Композиція групи по спрямованості контакту значно змінилась.

Це може свідчити про те, що, міжособистісні відношення людей, їх сприйняття можуть впливати на спрямованості контакту (активності) особистості. Але не можна розглядати зміну спрямованості контакту, як показник ефекту тренінгу, або групового впливу, окремо від інших параметрів особистості.

Таблиця 3.13

**Порівняння результатів методики «ПД», «ПС» II групи**

Код	ПД 1	ПД 2	ПС 1	ПС 2
16	37	37	24	42
17	20	19	39	39
18	28	28	33	33
19	41	41	21	56
20	37	37	24	64
21	21	24	30	37
22	36	39	25	25
23	27	29	44	59
24	23	25	38	38
25	28	28	43	41
26	22	22	27	27
27	30	30	31	31
28	23	22	24	24
29	37	43	24	47
30	22	60	24	52
Сер.б	28,6	32,3	30	41

Шкал.	3.3	4.7	5,5	11,6
-------	-----	-----	-----	------

Таблиця 3.14

**Відмінність особистих результатів ПД1-ПД2, ПС1-ПС2**

№уч.	Відмінність ПД1 – ПД2	Відмінність ПС1 – ПС2	Відмінність ПД1 – ПС1	Відмінність ПД2 – ПС2
16	0	18	-13	18
17	-1	0	19	0
18	0	0	5	0
19	0	35	-20	35
20	0	40	-13	40
21	3	7	9	7
22	3	0	9	0
23	2	15	17	15
24	2	0	15	0
25	0	-2	15	-2
26	0	0	5	0
27	0	0	1	0
28	-1	0	1	0
29	6	23	-13	23
30	38	28	2	28
Сер.б	3,7	11	1,4	11

Потреба в досягненнях групи при першому дослідженні ( ПД1) склала 28,6 бали, що на 3,7 бали менше ніж у повторному дослідженні. Хоча такий

показник і не являється значним, але він говорить про зміну показника ПД після тренінгу в бік зростання.

Для того, щоб подивитися за рахунок чого відбулося зростання, ми розглянемо окремо показники кожного члену групи.

Збільшення показника потреби в досягненнях групи відбулося за рахунок великої різниці в результатах 1-го та 2-го тестування учасника №30.

Його ПД після тренінгу збільшилась на 38 балів.

Різниця в показниках потреби в спілкуванні до, та після тренінгу значно більша і складає 11 балів.

Розглянувши результати ПД,ПС окремих членів групи, можна сказати, що потреба в досягненнях і спілкуванні залежить і від особистісної спрямованості людини. Так ми помічаємо зв'язок спрямованості «на взаємодію» учасників (№17,21,23,24,25,28) з низьким рівнем потреби в досягненнях при рівних або високих показниках потреби в спілкуванні.

Такі люди бажають більше уваги, симпатії групи, більш залежні від неї і не прагнуть досягнути високих результатів, проявляють активний інтерес, коли справа стосується колективної діяльності.

Люди спрямовані на завдання (уч.№16,18,20,22,29) мають високий рівень потреби у досягненнях і більш менший у спілкуванні. Такі люди менш зорієнтовані на спілкування, але в інтересах виконання справи, завдання охоче співпрацюють з колективом і окремими людьми.

Найбільш високі показники ПД у№ 19,№16,№20 але після тренінгу більш виражена потреба в спілкуванні, як і у №23.

У інших членів групи відмінності у 1-му і 2-му дослідженні майже нема.

Щоб зробити остаточний висновок переважної потреби в групі порівняємо показники різниці між потребою в досягненнях і потребою в спілкуванні у 1-му дослідженні і у 2-му дослідженні.

У першому дослідженні потреба спілкуванні в групі була більша на 7,3 бали за потребу в досягненнях.

У результатах повторного тестування, показник потреби в спілкуванні збільшився на 9,6 балів.

1. На основі цього аналізу можна зробити висновок, що переважною потребою у групі є потреба в спілкуванні (ПС), яка після проведення тренінгу зросла ще більше.

2. Для підвищенні потреби в досягненнях, у досягненні успіху в професійній діяльності, необхідно не тільки навчання а й постійне мотивування персоналу.

### ***3.4. Дослідження результатів діяльності менеджерів з Інтернет-продаж***

Результатами діяльності менеджерів вважається кількість угод здійснених за певний відрізок часу.

Угоди, в даному випадку – це:

- продаж товару в кількісній та якісній величині, тобто кількість одиниць товару на певну суму;
- кількість наданих по преїскуранту послуг, хоча їх функція продавця в цьому разі носить інформативний характер (якість самої послуги залежить від інших спеціалістів);
- кількість прийнятих заявок (замовлень) на ексклюзивну продукцію;
- кількість залучених клієнтів.

Дані продажу з урахуванням статистичних даних про сезонність продажу в додатках.

Ефективність виконання інформативної функції оцінювалась по успішності виконання продавцями-консультантами професійного завдання.

Завдання полягає в презентації нової дисконтної програми (додаток), тобто інформуванні, зацікавленні та залученні потенційних покупців в постійні клієнти фірми.

Кількість покупців та клієнтів, які зацікавляться і віддадуть перевагу в обслуговуванні саме цій системі, враховується кількістю заповнених анкет (додаток), котрі заносяться в базу даних.

В експерименті приймають участь обидві групи менеджерів.

Умови виконання завдання однакові для обох груп, але група II, на відміну від I групи, мала можливість тренування презентації програми, а перша група отримала лише додаток-рекомендацію до програми (додаток).

До кількісних результатів даного експерименту додаються результати спостереження за процесом діяльності. (додаток 8,9)

Таблиця 3.15

### Критерії оцінки спостереження

1. Не виразна форма привітання	Оцінка в бал. 1 2 3 4 5	Емоційно позитивне привітання
2. Невпевнене загальмоване звернення	1 2 3 4 5	Впевнене «живе» звернення
3. Позбавлена акценту манера мовлення	1 2 3 4 5	Акцентована манера мовлення
4. Хаотично побудовані речення	1 2 3 4 5	Логічні, коректно побудовані речення
5. Складні словосполучення, професійні терміни	1 2 3 4 5	Прості зрозумілі словосполучення
6. Двозначні судження	1 2 3 4 5	Чітко визначені поняття
7. Абстрактно-формальний опис	1 2 3 4 5	Конкретний опис

8. Погана дикція	1	2	3	4	5	Чітка дикція
9.Неточна, неправдива інформація	1	2	3	4	5	Точна, несуперечлива інформація
10. Тривожно-обережний темп	1	2	3	4	5	Оптимістично-вільна тактичність
11.Холодний металевий голос	1	2	3	4	5	Теплий м'який голос
12. Інертне, в'яле вираження емоцій	1	2	3	4	5	«Випромінює» позитивні емоції
13.Незавершені, незакінчені, «перервані» речення	1	2	3	4	5	Повністю завершені речення
14. Словоохотливість	1	2	3	4	5	Лаконічність
15.Несмілива,загальмована, невпевнена манера поведінки в контакті	1	2	3	4	5	Впевнена, безпосередня, активна манера в контакті
16.Судорожно-напружена, закрита поза	1	2	3	4	5	Розслаблена відкрита поза
17.Нервові,хаотичні рухи	1	2	3	4	5	Цілеспрямовані, взаємопов'язані, урівноважені рухи
18. Напружено-холодний вираз обличчя	1	2	3	4	5	Доброзичлива посмішка
19.Не викликає вражень	1	2	3	4	5	Викликає позитивні враження, зацікавленість
20Поспішає, відволікається	1	2	3	4	5	Зберігає рівний темп

Критерії оцінки в стислому і скороченому варіанті.







22	3 3	3 3	3 4	3 5	4 3	5 4	3 4	3 3	5 4	3,6
									4 3	
23	4 4	3 3	4 4	3 5	4 4	4 4	3 4	3 3	5 4	3,8
									4 4	
24	2 3	3 5	5 4	3 4	3 3	4 2	5 4	4 4	4 3	3,65
									4 4	
25	4 4	4 4	4 4	4 4	3 5	3 3	5 5	5 3	5 3	4
									3 5	
26	5 5	5 5	5 5	5 5	5 3	5 5	5 5	4 3	5 5	4,75
									5 5	
27	3 3	3 3	3 4	3 5	4 3	5 4	3 4	3 3	5 4	3,6
									4 3	
28	2 3	3 5	5 4	3 4	3 3	4 2	5 4	4 4	4 3	3,65
									4 4	
29	5 5	5 4	5 5	4 5	4 5	4 4	5 5	3 4	5 4	4,5
									4 5	
30	5 5	5 4	4 3	5 4	4 5	5 5	5 4	5 5	5 5	4,6
									4 5	
Сер										3,52

Таблиця 3.18

### Рівень комунікативних здібностей менеджерів

Критерії спостереження	І група сер.		ІІ група сер.	
	Всього/	(бал)	Оцінка	(бал)
1. Емоційно позитивне привітання	65	4,3	59	2,95
2. Впевнене «живе» звернення	64	4,26	69	4,6

3. Акцентована манера мовлення	58	3,9	56	3,76
4. Логічні, конкретні речення	65	4,3	60	3
5. Прості, зрозумілі словосполучення	73	4,9	67	3,35
6. Чітко визначені поняття	69	4,6	65	4,3
7. Конкретний опис	66	4,4	57	2,85
8. Чітка дикція	68	4,53	67	3,35
9. Точна несуперечлива інформація	61	4	56	3,76
10. Оптимістично – вільна тактовність	59	2,95	54	2,7
11. Теплий, м'який голос	56	3,76	63	4,2
12. «Випромінювання» позитивних емоцій	47	3,1	53	2,65
13. Повністю завершені речення, думка	66	4,4	65	4,3
14. Лаконічність	63	4,2	60	3
15. Впевнена, безпосередня манера в контакті	63	4,2	57	2,85
16. Розслаблена відкрита поза	55	3,7	52	2,6
17. Цілеспрямовані, урівноважені рухи	63	4,2	66	4,4
18. Доброзичлива посмішка	60	4	55	3,7
19. Викликає зацікавлення, позитивне враження	56	3,76	55	3,7
20. Збереження рівного темпу	65	4,3	61	4
		4		3,5

### Аналіз результатів спостереження

Дані результатів, по критеріям спостереження, показали відмінність ефективності роботи в виконанні інформативної функції діяльності менеджерів I та II групи. В цифровому вираженні ця відмінність складає 0,5 балів. Хоча цей показник відмінності і незначний, але має своє значення в підсумковому висновку про впливання досвіду роботи на її результати.

Оскільки ефективність виконання інформативної функції діяльності продавця-консультанта залежить від рівня розвитку ПВЯ, а саме, рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей, порівняємо дані

якісних та кількісних результатів діяльності I та II групи з результатами рівня розвитку КОЗ.

Так: рівень розвитку КОЗ I групи визначається як «високий» і складає 3,9 балів. Оцінка ефективності інформативної функції – 4.

Рівень розвитку КОЗ II групи до тренінгу (СПТ) виявився «середнім» -2,6 бали, але після навчання він підвищився майже на 1 бал, що позначилося на ефективності роботи продавців консультантів II групи.

Отже, порівнюючи результати повторного тестування по методиці КОС (які складають -3,6 балів) з результатами експерименту (оцінка 3,5 балів), можна дійти висновку про вплив активного навчання (тренінгу) на ефективність інформативної роботи менеджерів II групи.

Кількісно-якісний аналіз ефективності виконання інформативної функції діяльності менеджерів I та II групи на підставі кінцевих результатів презентації «Дисконтної програми» в кількісному вираженні.

Підрахунок залучених за програмою покупців в постійні клієнти (кількість анкет) проводився за період 1 місяць (30 календарних днів)

Термін презентації «дисконтної програми» для кожного учасника дослідження 15 робочих днів. Результати представлені в додатках.

Дослідження показало, що потрібно розглядати ефекти і ефективність СПТ. Ефекти СПТ – це вимірювальні зміни, на різних рівнях індивідуальності. Ефективність СПТ – це те, наскільки повно використовуються ці зміни в професійній діяльності.

В результаті соціально-психологічного тренінгу відбуваються зміни в позитивному напрямку: учасники СПТ почали біль адекватно сприймати та оцінювати інших членів тренінгової групи і себе самих в кінці тренінгу.

Учасники придбали деякі навички та вміння конструктивного прийняття рішень, активного слухання, навчилися легше встановлювати контакт з співбесідниками, знімати емоційну напругу, переконувати інших людей.

В кінці СПТ помінялись деякі особистісні параметри.

Вищеописані ефекти СПТ у деяких членів групи мали характер тенденцій, що може пояснюватись складністю об'єкту дослідження, відстроченням ефектів, впливом на прояв внутрішніх змін в особистості не врахованих соціальних факторів.

Не дивлячись на незначні ефекти СПТ, доказана його висока ефективність як форма підготовки спеціалістів. Придбанні знання та вміння зберігаються і будуть розвиватися довгий час, широко використовуються не тільки в професійній діяльності, а і в інших сферах життя.

### **Висновки до третього розділу**

В результаті навчання учасники тренінгу змогли:

- 1) подивитись на себе зі сторони і отримати інформацію про особливості свого характеру, поведінки, які заважають спілкуванню, роботі та про можливості розвитку;
- 2) придбати знання та вміння, які дозволяють краще розуміти інших людей;
- 3) оволодіти прийомами ведення ділової бесіди: отримання інформації; активного слухання, вербальних і невербальних засобів встановлення контакту, зниження напруги, вирішення конфлікту, аргументування, ведення групових обговорень;
- 4) розширення діапазону рольової поведінки.



Але не завжди і не всі професійно важливі якості розвиваються з досвідом. Як показало дослідження ефективності тренінгу, активне навчання (інтерактивне) успішно вирішує проблеми особистісного характеру, дозволяє людині глибше і швидше засвоїти необхідні знання та вміння, відпрацювати певні навички та моделі поведінки в груповій взаємодії. Продавці-консультанти, які пройшли тренінг, за короткий час покращили свої результати в професійній діяльності і по деяким критеріям оцінювання наздогнали досвідченіших колег.

## ВИСНОВКИ

Вивчення професійної діяльності менеджерів дозволило виділити вузловий етап трудового процесу, від якого залежить кінцевий результат діяльності. Він потребує від робітників наявності певної системи знань, вмінь, професійних та особистісних якостей, важливих для здійснення успішного виконання професійних завдань.

1. Управлінська діяльність пов'язана з необхідністю постійної координації діяльності окремих підрозділів та окремих їх членів засобами комунікації, які й забезпечують її цілісність та функціонування. Комунікативна функція діяльності менеджера вплетена в реалізацію всіх інших управлінських функцій; вона виступає засобом їх реалізації та взаємної координації, а тому оволодіння нею є суттєвим фактором ефективності діяльності.

2. Ефективність як ділового, так і особистісного спілкування визначається комунікативною компетентністю кожного з партнерів по спілкуванню. Кожна професія пред'являє специфічні вимоги до комунікативної компетентності спеціаліста та особливостей її застосування в професійно-значущих ситуаціях.

3. Комунікативна компетентність менеджера є інтегральною якістю його особистості, яка синтезує в собі загальну культуру спілкування та специфічні прояви в професійній управлінській діяльності, що дає підстави позначити її як особистісно-професійну комунікативну компетентність (ОПКК). ОПКК менеджера вимагає чіткого орієнтування в професійній ситуації на основі ситуативної рефлексії і вибору саме тих засобів спілкування, які є для її розв'язання найбільш ефективними.

4. Структурно комунікативна компетентність менеджера являє собою єдність когнітивної (теоретичні знання з психології спілкування, адекватна орієнтація в собі, в партнерові, в ситуації професійного спілкування, в конкретних професійно-комунікативних цілях), емоційно-оцінної (мотиви вибору професії, інтерес та схильність до обраної професії, прийняття себе та інших, комунікативні установки по самовдосконаленню) та поведінкової



(володіння технікою спілкування, наявність перцептивних умінь, володіння прийомами атракції фасцинації, уміння конструктивного розв’язування конфліктів, діалогічний стиль взаємодії в комунікативних ситуаціях, ситуативна адаптивність в професійно-значущих ситуаціях) компонент.

5. Критеріями діагностування рівня сформованості особистісно-професійної комунікативної компетентності менеджера є: особливості професійно-комунікативного самовизначення; схильність до обраної професії та наявність професійно-важливих комунікативних якостей; володіння вербальними та невербальними засобами спілкування та наявність професійно-управлінських комунікативних задатків.

6. Професійно-комунікативне самовизначення майбутніх менеджерів характеризується мотивами вибору даної професії, рівнем усвідомлення власних комунікативних якостей, необхідних для управлінської діяльності, глибинного усвідомлення специфіки та ролі комунікативної компетентності в професії менеджера, засобів її підвищення та наявності потреби в цьому.

7. В процесі професійної підготовки менеджерів формування комунікативної компетентності не досягає необхідного рівня, що проявляється в особливо низьких показниках таких критеріїв сформованості цього феномена як рівень професійно-комунікативного самовизначення, наявність професійно-важливих комунікативних якостей, техніка спілкування, володіння професійним словником, схильність до неефективних стилів спілкування.

8. Здійснене дослідження та одержані результати дозволяють рекомендувати навчальним закладам введення до навчальних планів підготовки менеджерів спецкурс з формування особистісно-професійної комунікативної компетентності майбутнього спеціаліста.

Вивчаючи професію продавця-консультанта ми дійшли до висновку про важливість комунікативних та організаторських здібностей, розвиток яких впливає на ефективність та якість професійної роботи. Продаж, в свою чергу, теж складається із певних етапів, кожний із яких не можливо здійснити без знання та вміння ефективного спілкування, бо відносини

суб'єкту (продавець) та об'єкту (покупець, клієнт) діяльності є важливими і вирішальними у цьому процесі. Окрім цього кожний певний етап потребує від робітника і високого рівня, та потрібної спрямованості особистісних якостей, таких як спрямованість особистості, спрямованість контакту, рівень суб'єктивного контролю, необхідні мотиви та установки.

Професійно важливі якості розвиваються в процесі роботи та навчанні. Як показали дослідження досвід роботи впливає на розвиток певних знань умінь та навичок. Так, продавці-консультанти з більшим досвідом роботи мають вищий рівень комунікативних та організаторських здібностей, більш спрямовані на завдання, вміють перебудовуватись в залежності від обставин, більше знають і розуміють клієнта.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

**Загальні рекомендації.** Для високоякісного та високопродуктивного виконання робітниками своєї професійної діяльності, керівникам підприємств, організацій, фірм необхідно:

1. Створити сприятливі умови для розвитку та вдосконалення професіоналізму своїх робітників (персоналу).
2. Мотивування персоналу (необхідна умова успішності праці будь-якого підприємства).
3. Створювати умови та вживати заходи для формування та розвитку професійної самосвідомості робітників.

Наступні положення, які характеризують структуру професійної самосвідомості, послужать основою для загальних рекомендацій, тобто таких, якими може скористатися будь-яке підприємство.

### **1. Усвідомлення своєї належності до певної професійної спільноти.**

**Рекомендації** : Інформувати робітників про важливість (значення) у суспільстві їх професійної діяльності, запевняти в потрібності, необхідності продукту діяльності, розкрити суть, пояснити функцію певної діяльності (підприємства) в економічному просторі країни та за кордоном.

Інф. про історію підприємства, створення та підтримка своїх традицій.

Прийняття участі робітників у конференціях, виставках, ярмарках.

Колективний культурний відпочинок (походи, поїздки в заклади культури, історично-пам'ятні місця), суспільно-корисна праця, участь у масових заходах та святкувань визначних подій (парад, салюти, концерти). Дні «відкритих дверей», поїздки по обміну досвідом.

Корпоративні прийоми, свята.

Конкурси (кращий по професії), вікторини, спортивні змагання та ін.

**2. Знання, думка про ступінь своєї відповідності професійним еталонам, про своє місце в системі професійних «ролей», на «шкалі» суспільних положень.**

**Рекомендації:** Розробити систему заохочень та санкцій. Своєчасно проводити атестацію та переатестацію робітників. Створювати умови для особистісного та професійного росту. Використовувати конструктивну критику, хвалити, відзначати, нагороджувати, ставити в приклад.

Заохочувати до навчання, до прийняття самостійних рішень.

Проявляти повагу і вимагати її від працівників.

Довіряти важливі справи, сприяти формуванню позитивної установки на професійну діяльність.

Приклад позитивної думки: « Я іще новичок, але досягну...», «Я по майстерності один із перших».

### **3. Знання людини про ступінь визнання в професійній групі.**

**Рекомендації:** Створювати умови для кращої адаптації нових робітників, «закріплювати» молодих спеціалістів за досвідними фахівцями.

Чітко і об'єктивно розподіляти роботу (завдання). Грамотно формувати команду. Вимагати від кожного відповідальності за колективний труд.

Створювати доброзичливу, довірливу атмосферу в групі, вивчати психологічний клімат, схвалювати щирість і відкритість у міжособистісних стосунках та ін.

Приклад поз. думки: «Мене поки що вважають...але...», «Мене вже вважають хорошим спеціалістом».

### **4. Знання про свої сильні та слабкі місця, шляхах самовдосконалення, вірогідних зонах успіхів і невдач, знання своїх індивідуальних способів успішних дій, свого найбільш успішного «почерку», стилю в роботі.**

**Рекомендації:** Вивчення ( дослідження) індивідуальних особливостей, особистісних якостей, рівень розвитку професійно важливих якостей, рис характеру робітників. Уміле використання індивідуальних особливостей робітника у вирішенні завдань та проблем. Створення умов для можливості проявити себе. Довіра, підтримка, заохочення, можливість самостійного прийняття рішення. Ведення психологічної роботи з персоналом.

Інформування, навчання, тренінги, корекція, створення умов для розвитку та прояву кращих особистісних якостей робітників.

### **5. Уявлення про себе та свою роботу в майбутньому.**

**Рекомендації:** Створення умов особистісного росту, розвитку здібностей. Заохочування до подальшого навчання.

Створення можливостей професійного та кар'єрного росту.

Соціальні гарантії, підтримка, мотивування.

**Конкретні рекомендації** за висновком, зробленим на основі підсумків порівняння та співвідношення потрібного рівня розвитку ПВЯ (якого вимагає дана професія), та наявного, який мають робітники фірми ( за даними дослідження) :

- необхідність особистісного та професійного розвитку робітників;
- формування, корекція та розвиток необхідно-важливих якостей менеджерів у сфері спілкування, а саме:

1. Задоволення потреб в новій інформації, стосовно розвитку новітніх технологій виробництва, технічних удосконалень, нових товарів, послуг та ін.
2. Організація та проведення навчально-виховної роботи.
3. Розробка нової системи заохочування та санкцій.
4. Мотивування персоналу до професійного росту, розвитку професійно важливих якостей, навиків та вмінь.

**Організація та здійснення заходів для розвитку соціально-психологічної компетенції та підвищення рівня ПВЯ менеджерів.**

**Для підвищення мотивації до навчання були прийняті заходи:**

1. Переорганізація постачання нової інформації стосовно товарів та послуг.
2. Професійна атестація робітників з метою присвоєння кваліфікації, категорії.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ**

1. Гончар Л. В. Формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету: монографія / за редакцією С.О. Омельченко. Слов'янськ: Видавництво Б. І. Маторіна, 2020. 311 с.
2. Гончар Л. В., Співак Я. О. Особливості виявлення культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. *Pedagogy: Theory, Science and Practice. Collective monograph.* Yunona Publishing, New York, USA, 2020. P. 197–216.
3. Гончар Л. В. Інновації у формуванні професійної культури майбутніх менеджерів. *Науково-педагогічний журнал „Молодь і ринок”.* 2019. №10(177). С. 130–134.
4. Гончар Л. В. Роль позааудиторної діяльності у формуванні професійної культури майбутніх менеджерів. *Науковий журнал „Інноваційна педагогіка”.* 2019. Вип. 19. Т. 3. С. 75–78.
5. Гончар Л. В. Методологічні підходи до формування професійної культури майбутніх менеджерів. *Збірник наукових праць „Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах”.* 2019. № 67. Т. 1. С. 163–165.
6. Гончар Л. В. Сутнісні характеристики процесу формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. *Науково-педагогічний журнал „Молодь і ринок”.* 2019. №12(79). С. 64–69.
7. Гончар Л. В. Інноваційні підходи у фаховій підготовці майбутніх менеджерів. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5 Педагогічні науки: реалії та перспективи.* 2019. № 71. С. 70–74. 32
8. Гончар Л. В. Підвищення ефективності формування професійної культури майбутніх менеджерів засобами позааудиторної діяльності університету. *Гуманізація навчально-виховного процесу.* 2019. № 5 (97). С. 32–44.
9. Гончар Л. В. Компоненти культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. *Науковий журнал „Інноваційна педагогіка”.* 2020. Вип. 22. Т. 1. С. 109– 112.

10. Гончар Л. В. Актуальні питання формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету. Збірник наукових праць „Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах”. 2020. № 68. Т. 1. С. 226–230.
11. Гончар Л. В. Соціальні проекти як вид допомоги у формуванні культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Збірник наукових праць „Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах”. 2020. № 69. Т. 2. С. 93–96.
12. Гончар Л. В. Формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів: психолого-педагогічні аспекти. Наукове періодичне видання „Український педагогічний журнал”. 2020. № 1. С. 95–99.
13. Гончар Л. В. Діагностика рівнів сформованості культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Науковий журнал „Інноваційна педагогіка”. 2020. Вип. 23. Т. 1. С. 96–100.
14. Гончар Л. В. Особливості формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів у позааудиторній діяльності університету. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти. 2020. №12. С. 240–251.
15. Гончар Л. В. Критерії сформованості культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Імідж сучасного педагога. 2020. № 2 (191). С. 15 –19.
16. Гончар Л. В. Моніторинг сформованості культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Освітні обрії. 2020. Т. 50. №1 С. 150–153.
17. Гончар Л. В. Змістова структура культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5 Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2020. № 73. Т.1. С. 62–66.
18. Гончар Л. В. Потенціал фахових дисциплін у формуванні культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Збірник наукових праць „Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах”. 2020. № 70. Т. 1. С. 171–175.

19. Гончар Л. В. Модель формування культури професійної діяльності майбутніх менеджерів в освітньому середовищі університету. Збірник наукових праць „Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах”. 2020. № 71. Т.2. С. 64–68.
20. Гончар Л. В. Аналіз дисбалансу попиту та пропозиції сучасного ринку праці України на майбутніх менеджерів. Науковий журнал „Інноваційна педагогіка”. 2020. Вип. 26. С. 107–110. Статті в періодичних виданнях зарубіжних країн та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз
- : 21. Honchar L., Zagorodnya A., Dichek N., Chobitko N., Voznyk M., Petrova. M. Professional Training of the Economic Sector Specialists at Higher, Education 33 Institutions of the Republic of Poland and Ukraine: Criteria of Comparison. International Journal of Higher Education. Vol. 9, No. 3; 2020. P. 139–144. (SCOPUS).
22. Honchar L. Modeling the process of forming culture in professional activities of future managers. Intellectual Archive. Toronto: Shiny Word.Corp. (Canada). 2020. Vol. 9 (July/September). No. 3. P. 145–153. Навчально-методичний посібник:
23. Гончар Л. В. Мартиненко О. В. Управлінський облік і контроль: посібник для студентів бакалаврського та магістерського рівня вищої освіти спеціальностей 071 Облік і оподаткування та 073 Менеджмент / Уклад. Л. В. Гончар. Слов’янськ: Вид-во Б.І. Маторіна, 2020. 208 с. Методичні рекомендації:
24. Гончар Л. В. Гарна С. О. Методичні рекомендації із навчальної дисципліни „Облік і аудит” щодо організації самостійної роботи студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2017. 30 с.
25. Гончар Л. В. Гарна С. О. Методичні рекомендації із навчальної дисципліни „Облік і аудит” щодо проведення практичних занять для студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та



адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2017. 53 с.

26. Гончар Л. В. Гарна С. О. Методичні рекомендації із навчальної дисципліни „Облік і аудит” щодо проведення комплексного контролю знань студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2017. 103 с.

27. Гончар Л. В. Гарна С. О. Опорний конспект лекцій з дисципліни „Облік і аудит” для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2017. 108 с.

28. Гончар Л. В. Методичні рекомендації із навчальної дисципліни „Право (Трудове право)” щодо проведення практичних занять для студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2017. 51 с.

29. Гончар Л. В. Методичні рекомендації із навчальної дисципліни „Право (трудове право)” щодо організації самостійної роботи студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2017. 56 с.

30. Гончар Л. В. Методичні рекомендації із навчальної дисципліни „Право (трудове право)” щодо проведення комплексного контролю знань студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2017. 30 с.

31. Гончар Л. В. Опорний конспект лекцій з дисципліни „Право (трудове право)” для студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2017. 104 с.

32. Гончар Л. В. Методичні рекомендації з курсу „Фінансовий аналіз” щодо організації самостійної роботи студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі

знань 34 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2018. 39 с.

33. Гончар Л. В. Методичні рекомендації з курсу „Фінансовий аналіз” щодо проведення комплексного контролю знань студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2018. 28 с.

34. Гончар Л. В. Методичні рекомендації з курсу „Фінансовий аналіз” щодо проведення практичних занять для студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2018. 35 с.

35. Гончар Л. В. Опорний конспект лекцій з дисципліни „Фінансовий аналіз” для студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2018. 104 с.

36. Гончар Л. В. Методичні рекомендації із навчальної дисципліни „Право (адміністративне право)” щодо проведення практичних занять для студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2018. 43 с.

37. Гончар Л. В. Методичні рекомендації із навчальної дисципліни „Право (адміністративне право)” щодо організації самостійної роботи студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2018. 21 с.

38. Гончар Л. В. Методичні рекомендації із навчальної дисципліни „Право (адміністративне право)” щодо проведення комплексного контролю знань студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”. Слов’янськ: ДДПУ, 2018. 18 с.

39. Гончар Л. В. Опорний конспект лекцій з дисципліни „Право (адміністративне право)” для студентів освітнього рівня „Бакалавр” галузі знань 07 „Управління та адміністрування” спеціальності 073 „Менеджмент”.

Слов'янськ: ДДПУ, 2018. 54 с. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

40. Гончар Л. В. Риков Р. А. Управлінський контроль та його місце у системі менеджменту підприємств. Перспективні напрямки сучасної науки і освіти: зб. наук. праць (статей) присвяченої 160-річчю від дня народження І. Франка (Слов'янськ, 19-20 трав. 2016 р.). Слов'янськ: ФОП Громова Н.А., 2016. С. 138–144.

41. Гончар Л. В. Рождественський Д. О. Фінансовий аналіз та його місце у системі менеджменту підприємств. Актуальні питання психології, економіки та управління: зб. наук. праць (статей) „Актуальні питання сучасної науки та освіти” (Слов'янськ, 23-24 трав. 2018 р.). Слов'янськ : Вид-во Б. І. Маторіна, 2018. С. 65–70.

42. Гончар Л. В. Формування професійної культури майбутніх менеджерів у освітньому середовищі університету. Інноваційні технології як фактор розвитку суспільства: наук. зб. за матер. наук.-практ. конф. (Київ, 12 жов. 2018 р.). Київ, МАІТ, 2018. С. 78–82.

43. Гончар Л. В. Орієнтири сучасного естетичного виховання. Пріоритетні напрямки вирішення актуальних проблем виховання і освіти: зб. тез міжн. наук.- 35 практич. конф. (Харків, 26-27 лип. 2019 р.). Харків: Східноукраїнська організація „Центр педагогічних досліджень”, 2019. С. 14–16.

44. Гончар Л. В. Особливості фахової підготовки у формуванні культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Ключові питання наукових досліджень у сфері педагогіки та психології у XXI ст.: зб. тез наук. робіт учасн. міжн. наук.-практ. конф. (Львів, 24-25 січ. 2020 р.). Львів: ГО „Львівська педагогічна спільнота”, 2020. Ч.1. С. 82–85.

45. Гончар Л. В. Професійна культура сучасного фахівця: пріоритети розвитку. Сучасні тенденції та фактори розвитку педагогічних та психологічних наук: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 31 січ.-1 лют. 2020 р.). Київ: ГО „Київська наукова організація педагогіки та психології”, 2020. Ч 2. С. 23–25.

46. Гончар Л. В. Освітнє середовище вишу у формуванні культури професійної діяльності майбутніх менеджерів. Сучасні тенденції та фактори розвитку педагогічних та психологічних наук: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 31 січ.-1 лют. 2020 р.). Київ: ГО „Київська наукова організація педагогіки та психології”, 2020. Ч 2. С. 26–29.
47. Гончар Л. В. Структура освітнього середовища закладу вищої освіти у професійній підготовці майбутніх менеджерів. Актуальні питання сучасних педагогічних та психологічних наук: зб. наук. робіт учасн. наук.-практ. конф. (Одеса, 14-15 лют. 2020 р.). Одеса: ГО „Південна фундація педагогіки”. 2020. Ч II. С. 7–10.
48. Гончар Л. В. Формування культури професійної діяльності фахівців у освітньому середовищі університету. Психологія та педагогіка: зб. тез наук. робіт учасн. міжн. наук.-практ. конф. (Львів, 21-22 лют. 2020 р.). Львів: ГО „Львівська педагогічна спільнота”. 2020. Ч 2. С. 21–24.
49. Гончар Л. В., Дергачова А. М. Функціональне поле освітнього середовища закладу вищої освіти у формуванні культури професійної діяльності майбутніх фахівців. Актуальні питання психології, педагогіки, економіки та управління: зб. наук. праць (статей) „Актуальні питання сучасної науки та освіти” (Слов’янськ, 19-20 трав. 2020 р.). Слов’янськ : Вид-во Б. І. Маторіна, 2020. С. 118– 124.
50. Гончар Л. В. Освітнє середовище закладу вищої освіти у формуванні культури професійної діяльності майбутніх менеджерів : функціональний аспект. Актуальні питання психології, педагогіки, економіки та управління: зб. тез допов. на Всеукр. наук.-практ. конф. „Актуальні питання сучасної науки та освіти” (Слов’янськ, 19-20 трав. 2020 р.). Слов’янськ. 2020. С. 62–65. [електронний ресурс].
51. Aasland M.S., Skogstad A., Notelaers G., Nielsen M.B., Einarsen S. The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 2010. № 21 (2). pp. 438-452.

- 52.. Baltuslte R. Pedagogijas studentu gatavība profesionālai darbībai skolas vidē. (The Pedagogy Students' Readiness for Professional Activities in the School Environment). Promocijas darbs. Jelgava, LLU, 2013. 184 p.
- 53.. Bandura A. Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. 2000.
54. Bandura A. Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. Self-efficacy in changing societies. Cambridge Univ. Press, 1995.
55. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2009. 1465 p.
56. George G. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. Human Relations. Vol. 53. 2000.
57. Kobets V. Romanovskiy O. Comparative Analysis of Conceptual Approaches to the Study of Readiness for Professional Activity of Students-Managers in a Process of Education in a University. Scientific discussion. Praha, Czech Republic, 2019. № 34 (1). pp. 12-19.
58. Kotter J.P. Transformation. Leadership Excellence. Vol. 23. 2006.
59. Lewin K. The research center for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology. Sociometry. 1945. pp. 126-136.
60. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. NY: Harper & Row, 1973. 298 p. 245. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf. EQ inteligencija emocionalna w organizacii i zarzadzaniu. Warszawa, 2000. 423 p.
61. Romanovskiy O.G., Mikhailichenko V.Y., Kobets V.N. Model of becoming a manager as an effective leader. Academic science - problems and achievements XXI: Proceedings of the Conference. North Charleston, 5-6 November 2019. Morrisville, NC, USA: Lulu Press, 2019. pp. 57-60.
62. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Auckland: University of California Press, 2010. 162 p. 248. Stale E., Aasland M., Skogstad A. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. The Leadership Quarterly. 2007. № 18. pp. 207-216.

63. Sternberg R. & Vroom V. The Personal Versus the Situation in Leadership. Theoretical Letters. The Leadership Quarterly. 2002. Vol. 13.
64. Yukl G. & Fleet D. Van. Theory and Research on Leadership in Organizations. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 2nd ed. Vol. 3. Palo Alto (CA) : Consulting Psychologist Press, 1992.
- .