

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Навчально-науковий інститут психології
Кафедра психології**

Пахомова Анастасія Валеріївна

УДК 159.9

**Кваліфікаційна робота
«Індивідуально-психологічні властивості особистості у професійній
діяльності HR-менеджерів»**

053 «Психологія»
«Організаційна психологія»

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ А. В. Пахомова

Науковий керівник (консультант) СклярOVA Ганна Олександрівна,
кандидат психологічних наук,
доцент кафедри психології

Київ – 2023

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ | 6 |
| 1.1 Характеристика індивідуально-психологічних властивостей особистості | 6 |
| 1.2 Психологічна характеристика професійної діяльності HR-менеджерів .. | 12 |
| 1.3 Індивідуально-психологічні властивості менеджерів у їх професійній діяльності | 15 |
| Висновки до розділу 1 | 19 |
| РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРІВ | 21 |
| 2.1 Методи та організація дослідження | 21 |
| 2.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження індивідуально-психологічних властивостей особистості у професійній діяльності hr-менеджерів..... | 27 |
| Висновки до розділу 2 | 43 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРІВ | 45 |
| 3.1 Рекомендації щодо розвитку індивідуально-психологічних властивостей особистості у професійній діяльності | 45 |
| 3.2 Програма розвитку професійно-необхідних якостей/властивостей для HR-менеджерів | 51 |
| Висновки до розділу 3 | 67 |
| ВИСНОВКИ | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 73 |
| ДОДАТКИ | 80 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Особистість є складним феноменом, про що свідчить наявність величезної кількості визначень цього поняття і майже півсотні теорій особистості. Особистість розглядається як інтегральна цілісність біогенних, соціогенних та психогенних елементів. Водночас особистість є індивідуальною сукупністю рис, які зумовлюють стиль мислення, переживань і поведінки кожної людини.

Індивідуально-психологічні особливості – неповторна своєрідність психіки кожної людини. Природною передумовою індивідуальних особливостей людини є передусім спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму. Дитина народжується з властивими їй конкретними задатками, на ґрунті яких за життя, залежно від умов виховання, розвиваються й формуються притаманні певному індивіду будова та функції організму, особистісне психічне буття.

Індивідуальні особливості особистості найяскравіше виявляються в темпераменті, характері та здібностях, у пізнавальній, емоційно-вольовій діяльності, потребах та інтересах.

Деякі індивідуально-психологічні властивості особистості дозволяють їй легше опанувати ту чи іншу професійну діяльність, і успішно її виконувати. Отож, певні психологічні якості особистості надзвичайно важливі для HR-менеджера з погляду необхідності здійснення ним управління людьми.

Серед українських науковців, які вивчають індивідуально-психологічні властивості особистості у професійній діяльності, можна виділити наступних: Н. Ільїна, О. Кузьменко, Л. Лісневська, В. Мазур, О. Якименко та ін..

Знання індивідуально-психологічних властивостей особистості дозволяє краще розуміти, які чинники можуть впливати на її ефективність та успішність у професійній діяльності. Знання індивідуально-психологічних властивостей також може допомогти в підборі кандидатів на вакансії та вирішенні питань щодо підвищення кваліфікації працівників.

Мета: Теоретично та емпірично дослідити індивідуально-психологічні властивості особистості у професійній діяльності HR-менеджерів.

Завдання:

1. Надати характеристику індивідуально-психологічних властивостей особистості.
2. Надати психологічну характеристику діяльності HR-менеджерів.
3. Емпірично дослідити індивідуально-психологічні властивості особистості у професійній діяльності HR-менеджерів.
4. Розробити рекомендації для розвитку індивідуально-психологічних властивостей особистості, необхідних для її професійної діяльності HR-менеджера.

Об'єкт: індивідуально-психологічні властивості особистості.

Предмет: індивідуально-психологічні властивості особистості у професійній діяльності HR-менеджерів.

Для виконання поставлених завдань планується використати наступні методи дослідження:

Теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення – для вивчення наукових праць, періодичних фахових видань, методичної літератури з метою визначення стану розробленості досліджуваної проблеми; порівняння – для зіставлення підходів дослідників до розв'язання проблеми, визначення напрямів наукового пошуку та обґрунтування поняттєво-категоріального апарату.

Емпіричні: Г. Айзенка «тест на визначення темпераменту», методика «Комунікативні та організаторські здібності» Синявського В. В., опитувальник емоційного інтелекту «ЕМІН» Д. В. Люсіна, методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса.

Методи статистичної обробки даних: первинна статистика, коефіцієнт кореляції Пірсона.

Наукова новизна і теоретичне значення отриманих результатів дослідження полягають: дістали подальшого розвитку теоретичні уявлення щодо індивідуально-психологічних властивостей особистості.

Практичне значення. Теоретичний та практичний матеріал дослідження може стати корисним у розробці та модернізації навчальних курсів дисциплін: «Організаційна психологія», «Психологія професійного становлення особистості», «Психологія кар'єри», «Соціальна психологія».

Дослідження може мати практичне значення для підприємств, оскільки відомості про індивідуальні особливості HR-менеджерів можуть бути використані для розробки кращих програм навчання та розвитку кадрів, а також для підвищення ефективності командної роботи та підвищення якості управління персоналом.

Структура та обсяг дипломної роботи. Диплом складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел (78 – найменувань). Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки. Містить 5 таблиць, 6 малюнка та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ

1.1 Характеристика індивідуально-психологічних властивостей особистості

Особистість є об'єктом вивчення різних наук – філософії, соціології, етики, біології, педагогіки, психології тощо. Розумінню природи особистості сприяють література, музика, образотворче мистецтво. Особистість відіграє значну роль у вирішенні політичних, економічних, культурних, наукових, технічних проблем, загалом у піднесенні рівня людського буття.

Категорія особистості посідає в сучасних наукових дослідженнях і в суспільній свідомості одне з центральних місць. Завдяки категорії особистості постають можливості для цілісного підходу, системного аналізу та синтезу психологічних функцій, процесів, станів, властивостей людини [6].

У психологічній науці не існує загальноприйнятого визначення природи особистості. Епоху активного наукового вивчення проблеми особистості можна умовно розділити на два етапи. Перший охоплює період з кінця XIX до середини XX ст. і приблизно збігається з періодом становлення класичної психології. У цей час були сформульовані фундаментальні положення про особистість, закладені головні напрями психологічних дослідження особистості. Другий етап досліджень проблем особистості розпочався у другій половині XX ст.

Дослідження особистості відбуваються, зокрема, через вивчення та опис її індивідуально-психологічних особливостей.

Індивідуально-психологічні особливості – неповторна своєрідність психіки кожної людини. Природною передумовою індивідуальних особливостей людини є передусім спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму [6].

Індивідуально-психологічні властивості особистості – це унікальні риси, що характеризують людину в контексті її поведінки, думок, емоцій та сприйняття світу. Ці властивості формуються впродовж життя під впливом генетичних та середовищних факторів.

Основні індивідуально-психологічні властивості, що визначають поведінку та сприйняття людини: її темперамент, характер та здібності.

Темперамент – це унікальна комбінація вроджених рис характеру, які визначають сприйняття і реакції на подразники. Розрізняють чотири типи темпераменту: сангвінічний, холеричний, флегматичний та меланхолічний [10].

Властивості темпераменту до власне особистісних якостей людини можна зарахувати лише умовно, вони скоріше складають індивідуальні її особливості, бо в основному біологічно обумовлені і є природженими. Але темперамент суттєво впливає на формування характеру та поведінки людини, іноді визначає її вчинки, її індивідуальність, тому повністю відокремити темперамент від особистості неможливо. Він ніби-то пов'язує організм, особистість та пізнавальні процеси.

Насправді, темперамент – це динамічна характеристика психіки, і відмінність його типів пов'язані з рухливістю і силою двох основних нервових процесів – порушення та гальмування. Цей зв'язок був відкритий і описаний українським фізіологом І. П. Павловим.

Сангвінік. Сангвінік зазвичай знаходиться у припіднятому настрої, вирізняється швидким і ефективним мисленням [10].

Він активно і легко пристосовується до нових умов, швидко наближується з людьми, товариський.

Почуття у сангвініка легко виникають і змінюються. Його міміка багата, жвава, виразна. За відсутністю серйозних цілей, глибоких думок, творчої діяльності у сангвініка формується поверхневність і непостійність.

Холерик. Дії холерика різьки, поривчасті. Він вирізняється підвищеною вразливістю, значною емоційністю, збудженістю. Часто виглдає

зухвалим. Почуття душевної рівноваги, яке так легко дається санвініку, холерику незнайоме: він отримує спокій лише в самій напруженій діяльності [10].

Прояв холеричного темпераменту значною мірою залежить від спрямованості особистості. У людей з громадськими інтересами він виявляється в ініціативності, енергії, принциповості. Там, де немає багатства духовного життя, холеричний темперамент часто виявляється негативно: в роздратованості, афективності.

Флегматик. Флегматику, зазвичай, зовсім не властива тривога. Його звичайний стан – спокій, тиха задоволеність оточуючими. Нові форми поведінки у флегматика виробляються повільно, але є стійкими. Зазвичай флегматик врівноважений і спокійний, дуже рідко може вийти з себе, не схильний до афектів [10].

В залежності від умов в одних випадках у флегматика можуть виникати позитивні риси: витримка, глибина думок тощо, в інших – млявість і байдужість до оточуючого, лінощі та безвілля.

Меланхолік. Меланхоліка вирізняють стриманість в рухах, коливання і обережність в рішеннях. Його реакція часто не відповідає силі подразника, особливо активне у нього зовнішнє гальмування. Йому важко тривалий час на чомусь зосереджуватись. Сильні впливи часто викликають у меланхоліка тривалу гальмівну реакцію [10].

За нормальних умов життя меланхолік – людина глибока, стримана. За несприятливих умов, меланхолік може перетворитися в замкнене, боязливу, тривожну людину.

Кожний з зазначених типів темпераменту сам по собі не є ні гарним, ні поганим (якщо не пов'язувати темперамент і характер). Виявляючись в динамічних особливостях психіки і поведінки людини, кожний тип темпераменту може мати свої переваги та недоліки.

Характер – це набір особистісних рис, що визначають спосіб поведінки та спілкування з оточуючими.

Термін «характер» від грец. *charakter* – «риси», «прикмета», «відбиток». Характер може виявлятися в особливостях діяльності, якою людина переважно займається. У спілкуванні з людьми характер людини виявляється у манері поведінки, у способах реагування на дії та вчинки людей. Манера спілкування може бути більш чи менш делікатною, тактичною або безцеремонною, увічливою або брутальною. Характер, на відміну від темпераменту, обумовлений не стільки властивостями нервової системи, скільки культурою людини, її вихованням [4].

Характер людини – це те, що визначає її значущі вчинки, а не випадкові реакції на ті чи інші стимули або обставини. У своєму формуванні, розвитку та функціонуванні характер людини найтіснішим чином пов'язаний з темпераментом. Останній являє собою динамічну сторону характеру – визначає зовнішню, динамічну форму його вираження. Характер, як і темперамент, є достатньо стійким та малозмінним.

Визначити структуру характеру означає виокремити в ньому провідні компоненти, без яких цілісність характеру уявити не можна.

У структурі характеру необхідно розрізняти зміст і форму. Зміст характеру особистості визначається суспільними умовами життя та виховання. Вчинки людини завжди чимось мотивуються, на щось або на когось спрямовуються. Але за формою наміри, прагнення реалізуються по-різному. Це залежить від обставин, ситуацій, у яких перебуває людина, і від особливостей її характеру, передусім від темпераменту.

Формування характеру – це процес становлення стійких психологічних утворень особистості під впливом об'єктивних і спеціально створених для цього умов, коли її дії та вчинки в результаті їх багаторазових повторень стають звичними і визначають типову модель її поведінки.

Як прижиттєве утворення людини, характер визначається і формується протягом всього життя людини. Спосіб життя включає до себе спосіб думок, почуттів, спонукань, дій у їх єдності. Тому, як формується певний спосіб життя людини, формується і сама людина. Велику роль відіграють суспільні

умови і конкретні життєві обставини, в яких відбувається життєвий шлях людини, на підставі її природніх властивостей і в наслідок дій та вчинків.

Безпосередньо формування характеру відбувається в різних за рівнем розвитку групах (сім'я, дружня компанія, клас, спортивна команда, колектив тощо). В залежності від того, яка група є для особистості референтною і які цінності підтримуються в цій групі, відповідні риси характеру будуть розвиватися у її членів. Риси характеру також будуть залежать від позиції індивіда у групі.

Розкрити особливості характеру людини можна вивчаючи наступні категорії.

Емоційна стійкість – це здатність до адаптації та контролю емоцій в стресових ситуаціях. Люди з високим рівнем емоційної стійкості більш легко впорядковують свої емоції та не дозволяють їм переважати у прийнятті рішень [43].

Самоконтроль – це здатність до управління своєю поведінкою та емоціями. Люди з високим рівнем самоконтролю здатні керувати своїми діями та дотримуватися поставлених цілей [48].

Самооцінка – це спосіб, яким людина оцінює свої здібності, досягнення та соціальну цінність. Висока самооцінка допомагає людині бути впевненою в своїх здібностях, працювати над розвитком та досягати бажаних цілей [43].

Інтелектуальні здібності – це рівень розвитку когнітивних процесів та здатність до аналізу, синтезу, творчого мислення та розв'язання проблем. Інтелектуальні здібності впливають на успіх у навчанні, професійну діяльність та загальний рівень розвитку [48].

Соціальна компетентність – це здатність до успішного міжособистісного спілкування, адаптації до соціальних ситуацій та ефективної роботи в колективі. Люди з високим рівнем соціальної компетентності здатні ефективно взаємодіяти з оточуючими, знаходити компроміси та вирішувати конфлікти.

Мотивація – це сила, що забезпечує напрямок та інтенсивність дій людини. Мотивація може бути внутрішньою (особистісна потреба, цінність, інтерес) та зовнішньою (нагорода, покарання, очікування схвалення оточуючих) [48].

Усі ці властивості взаємодіють та впливають на поведінку та сприйняття людини в різних сферах життя. Розуміння та аналіз індивідуально-психологічних властивостей може допомогти у розвитку та досягненні бажаних цілей.

Інша категорія індивідуально-психологічних властивостей – це здібності. Здібності впливають на те, як людина організовує своє мислення та поведінку.

Здібності – визначаються як індивідуально-психологічні особливості людини, що виражають її готовність до оволодіння визначеними видами діяльності і до їхнього успішного виконання, що є умовою їхнього успішного виконання. Під ними розуміється високий рівень інтеграції і генералізації психічних процесів, властивостей, – відношень, дій і їхніх систем, що відповідають вимогам діяльності [59].

Значний внесок в розробку загальної теорії здібностей зробив вітчизняний вчений Б. М. Теплов. Здібності не можуть існувати інакше, вважає Б. М. Теплов, як в постійному процесі розвитку. Здібність, яка не розвивається, якою на практиці людина перестає користуватися, з часом втрачається. Тільки завдяки постійним вправам, пов'язаним із систематичними заняттями такими складними видами людської діяльності, як музика, як технічна та художня творчість, математика, спорт тощо, ми підтримуємо у себе і розвиваємо надалі відповідні здібності.

Успішність виконання будь-якої діяльності залежить не від якої-небудь однієї, і від сполучення різних здібностей, крім того, сполучення, яке дає один й той самий результат, може бути забезпечено різними способами. При відсутності необхідних задатків до розвитку одних здібностей їх дефіцити може бути компенсований за рахунок більш сильного розвитку інших.

Здібностей людини досить багато. В першу чергу необхідно розрізняти природні здібності (в основі своїй біологічно обумовлені) та специфічні людські здібності, що мають суспільно-історичне походження [59].

Багато які з природніх здібностей є загальними у людини і у тварин, особливо вищих. Такими елементарними здібностями є сприймання, пам'ять, мислення, здібність до елементарних комунікацій на рівні експресії. Ці здібності безпосередньо пов'язані з природженими задатками, але не тотожні їм, а формуються на їх підставі при наявності елементарного життєвого досвіду через механізми наuczіння. У людини, крім біологічно обумовлених, є здібності, які забезпечують її життя та розвиток в соціальному середовищі. Це загальні та спеціальні вищі інтелектуальні здібності, які засновані на використанні мовлення та логіки, теоретичні та практичні, навчальні і творчі, предметні і міжособистісні.

Підкресленням зв'язку здібностей з успішним здійсненням діяльності коло індивідуально-варіюючих особливостей обмежується лише тими, що забезпечують ефективний результат діяльності. Отже, у число здібностей не потрапляють властивості темпераменту і характеру. А слово готовність ще раз обмежує коло обговорюваних властивостей, залишаючи за його межами навички, уміння і знання [60].

1.2 Психологічна характеристика професійної діяльності HR-менеджерів

HR-менеджери – це професіонали, які відповідають за управління людськими ресурсами в організації. Їх робота пов'язана з підбором та наймом персоналу, управлінням та розвитком команди, вирішенням проблем та конфліктів, розробкою та виконанням стратегій управління персоналом [1].

Однією з ключових характеристик професійної діяльності HR-менеджерів є їх здатність до міжособистісних взаємодій. HR-менеджерам потрібно бути дуже вмілими в спілкуванні з людьми та мати здатність створювати партнерські відносини з різними заінтересованими сторонами.

Крім того, вони повинні бути здатні до дипломатичної поведінки у складних ситуаціях та вести переговори зі співробітниками та роботодавцями.

HR-менеджери відіграють важливу роль у розвитку і збереженні кадрів в компанії. Їх професійна діяльність пов'язана з підбором, оцінкою, розвитком та управлінням персоналом. Для успішного виконання своїх обов'язків HR-менеджери повинні мати певні психологічні характеристики, які є ключовими в їх професійній діяльності. HR-менеджери повинні мати здатність співпереживати з іншими людьми та розуміти їхні потреби, що допомагає їм розуміти, які кандидати можуть бути найбільш успішними в компанії [9].

HR-менеджери повинні мати відмінні комунікаційні навички, що дозволяє їм ефективно спілкуватися з кандидатами, колегами та керівництвом компанії. Повинні бути організованими та уважними до деталей, оскільки невірна інформація про кандидатів може призвести до неправильного вибору кандидатів або невдалого підбору.

HR-менеджери повинні мати креативний підхід до роботи, щоб привернути інтерес кандидатів і залучити найбільш обізнаних та талановитих кандидатів до компанії. HR-менеджери повинні мати відмінні навички управління часом, оскільки їхня робота пов'язана з багатьма завданнями, терміни яких можуть бути дуже обмеженими [9].

HR-менеджери мають бути здатні вирішувати проблеми, які виникають у процесі підбору та управління персоналом, швидко та ефективно, мати аналітичні навички, щоб відстежувати тенденції на ринку праці та розвиток кадрів у компанії, а також для аналізу даних та підготовки звітів.

Високий рівень енергії та наполегливості, щоб займатися постійним пошуком талановитих кандидатів та забезпеченням ефективного управління персоналом у компанії також є неодмінною характеристикою HR-менеджера. У психологічній характеристиці професійної діяльності HR-менеджерів важливо враховувати, що вони працюють з людьми, тому вміння спілкуватися з ними, розуміти їх потреби та вміння вирішувати проблеми є надзвичайно важливими для успішної роботи в цій області [11].

Для досягнення успіху в роботі HR-менеджерів, важливо поєднувати психологічні та професійні знання, щоб відповідати на різноманітні виклики та вирішувати проблеми, які виникають у процесі роботи з персоналом компанії.

Надалі, важливим елементом роботи HR-менеджерів є створення команди ефективних співробітників та забезпечення їхнього розвитку та зростання. Для досягнення цих цілей HR-менеджери повинні мати досвід та знання у сфері розвитку кар'єри та підтримки працівників. Вони повинні бути здатні розробляти та реалізовувати програми тренінгів та підвищення кваліфікації, які сприятимуть професійному зростанню та розвитку працівників [11].

Також HR-менеджерам потрібно мати певні лідерські якості та бути здатними мотивувати свою команду до досягнення спільних цілей. Вони повинні мати відмінні навички управління людьми, знати, як побудувати довіру та взаємовідносини з працівниками, які були б дієвими та сприяли успіху компанії [17].

Крім того, HR-менеджерам потрібно бути здатними працювати зі стресом та ризиком. Оскільки ця професія пов'язана зі зв'язками з людьми, вона може бути досить вимагаючою та змушувати працювати під тиском. HR-менеджери повинні бути здатні керувати стресом та знайти спосіб зберігати емоційну стабільність у роботі. HR-менеджерам потрібно мати досвід та знання у сфері розробки та виконання стратегій управління персоналом. Вони повинні бути знайомі з правилами та законами, що регулюють відносини між роботодавцем та співробітником, а також бути здатними дотримуватися стандартів і процедур у компанії.

HR-менеджери повинні мати досвід у веденні переговорів та здатність до дипломатичної поведінки у складних ситуаціях. Вони повинні бути здатні до побудови партнерських відносин з різними заінтересованими сторонами та вирішувати конфлікти [17].

Ще однією важливою характеристикою є здатність до аналітичного мислення. HR-менеджери повинні бути здатні до збору, аналізу та оцінки інформації про співробітників та визначення ефективних стратегій управління персоналом. Для цього вони повинні мати знання у сфері розробки та виконання стратегій управління персоналом та бути знайомі з правилами та законами, що регулюють відносини між роботодавцем та співробітником.

У цілому, HR-менеджери повинні мати розуміння професійних вимог та принципів управління персоналом, а також знати, як побудувати взаємовідносини з працівниками та створити ефективну команду. Вони повинні бути гнучкими та адаптивними до змін, а також мати здатність до вирішення проблем та прийняття рішень [28].

Отже, психологічна характеристика професійної діяльності HR-менеджерів включає в себе багато компонентів, таких як комунікативні та міжособистісні навички, здатність аналізувати інформацію, енергійність та наполегливість, лідерські якості та здатність мотивувати свою команду до досягнення спільних цілей. Успіх HR-менеджера залежить від того, наскільки він зможе поєднати психологічні та професійні знання, які допоможуть йому вирішувати виклики, що виникають у роботі з персоналом та розвивати ефективну команду в компанії.

1.3 Індивідуально-психологічні властивості менеджерів у їх професійній діяльності

Нині в сучасній науці існує цілий спектр досліджень індивідуальнотипологічних властивостей особистості професіонала як загального, так і специфічного спрямування, що представлений працями таких вчених, як: С. Максименко [12], Л. ОрбанЛембрик [14], А. Теймуразян [19], Н. Чепелева [20], Ю. Швалб [21] та ін. Вивченню якостей успішного керівника/менеджера приділяли увагу А. Доброскок [8], А. Маслоу [13], В. Панченко [18].

Індивідуально-психологічні властивості менеджерів відіграють важливу роль у їх професійній діяльності, оскільки успішність керівника залежить від того, наскільки він вміє ефективно використовувати свої особистісні риси в різних ситуаціях.

Менеджер – професіонально підготовлений керівник. Однак по ефективності керівництва менеджери різні. Досвід видатних менеджерів США, Європи, Японії показав, що як найважливіші чинники успіху в діяльності менеджера, пов'язані з індивідуальними властивостями особистості, є наступні [3]:

- бажання і інтерес людини займатися діяльністю менеджера;
- уміння працювати з людьми, уміння спілкуватися, мислити, взаємодіяти, переконувати, впливати на людей;
- гнучкість, нестандартність, оригінальність мислення;
- оптимальне поєднання ризикованість і відповідальності в характері;
- здатність передбачувати майбутній розвиток подій, інтуїція;
- висока професійна компетентність, спеціальна управлінська підготовка.

Основні індивідуально-психологічні властивості, які є важливими для менеджерів, можна розбити на декілька категорій [7]:

1. Лідерські якості. Успішні менеджери мають виражені лідерські якості, такі як вміння мотивувати, стимулювати інших, знаходити шляхи вирішення проблем та приймати важливі рішення.

2. Емоційна стійкість. Менеджери повинні бути стійкими до стресу та негативних емоцій, оскільки їхня професійна діяльність часто пов'язана з високою відповідальністю, невизначеністю та конфліктністю.

3. Самоконтроль. Успішні менеджери повинні вміти контролювати свої емоції, дії та слова, щоб уникнути неприємних наслідків та зберегти свою репутацію.

4. Комунікативні навички. Менеджери повинні бути вмілими комунікаторами та вміти ефективно спілкуватися з різними людьми на різних рівнях.

5. Аналітичні здібності. Менеджери повинні вміти аналізувати велику кількість інформації, використовуючи свої аналітичні здібності, та вміти приймати виважені рішення.

6. Творчість. Успішні менеджери мають творчий підхід до вирішення проблем та завдань, оскільки це дозволяє їм знайти нові, нестандартні шляхи досягнення мети.

7. Емпатія. Менеджери повинні мати емпатію – здатність співчувати та розуміти почуття інших людей, що дозволяє їм вміти керувати командою, вирішувати конфлікти та зберігати позитивний робочий колектив.

8. Навички управління часом. Успішні менеджери вміють ефективно управляти своїм часом, знаходити баланс між роботою та особистим життям, планувати та приймати рішення, що дозволяє їм досягати високих результатів у своїй діяльності.

9. Дисципліна. Менеджери повинні мати дисципліну та вміти організувати свою роботу, дотримуючись графіка, термінів та договорів.

10. Самовдосконалення. Успішні менеджери повинні постійно вдосконалювати свої навички та знання, залучати нові технології та інновації, щоб відповідати вимогам ринку та зберігати конкурентоспроможність [7].

Специфіка психічних властивостей особистості, що впливають на успішність управлінської діяльності, очевидна. Методи і способи рішення управлінських задач повинні ґрунтуватися на реальному обліку «людських ресурсів». Менеджер повинен бути не просто товариською людиною, а саме контактним, т. е. вміти встановлювати ділові відносини, бути хорошим оратором і співрозмовником, що визначається розвитком мовних здібностей [23].

Найбільш відповідними для управлінської діяльності є люди, що володіють темпераментом сангвініка, холерика або флегматика. Однак і

меланхоліки також можуть бути хорошими менеджерами при розвитку певних рис вдачі, які маскують нестачі темпераменту.

Рисами вдачі, необхідними для професії менеджера, є: доминантність (уміння впливати на підлеглих), товариськість, самостійність, незалежність в прийнятті рішень, гуманізм, упевненість, рішучість, наполегливість, витриманість, працьовитість, дисциплінованість, ініціативність, творчість, скромність. У той же час керівник повинен знати, які риси вдачі властиві його підлеглим, і відповідно цьому організовувати роботу і розподіляти обов'язки [27].

Психологічно грамотний менеджер у взаємовідносинах неодмінно орієнтується на тип темпераменту співрозмовника (товариша по службі або ділового партнера), його характерологічні особливості.

Крім того, менеджер повинен бути проникливим, що допоможе спрогнозувати цілі і вчинки підлеглому і партнера. Наполегливість і уміння закінчити почату справу – невід'ємні якості особистості керівника.

Обов'язкова якість, яким повинен володіти менеджер, – здатність ризикувати при умові, що міра ризику допустима і базується на фактах.

Основу психологічної структури особистості керівника складають його організаторські здібності [22].

Фахівці школи професора Л. І. Уманського, що займаються проблемами управлінської психології, виділяють три підструктури організаторських здібностей:

1. Організаційна проникливість або «чуття» менеджера, що включає:
 - а) психологічну вибірковість (здатність поставити себе на місце іншого, увагу до тонкості взаємовідносин);
 - б) практичну спрямованість інтелекту (використання психологічного стану колективу в рішенні практичних задач);
 - в) психологічний такт (т. е. здатність дотримувати почуття міри в своїй психологічній вибірковості і прагматичній орієнтованості);

2. Емоційно-вольова дієвість або гіпнотизм «значності», здатність впливати на інших волею і емоціями. Ця здатність складається з таких чинників, як [31]:

- а) енергійність, здатність заряджати підлеглих своїм ентузіазмом;
- б) вимогливість, здатність домагатися свого від підлеглих, використовуючи психологічно грамотні прийоми, адекватні вимогам до підлеглих;
- в) критичність, здатність виявити і оцінити відхилення від наміченої мети в діяльності виконавців.

3. Схильність до організаторської діяльності або готовність до організаторської діяльності, починаючи від мотивації і кінчаючи професійною підготовленістю, а також самопочуття в процесі організаційної діяльності, «тонус», задоволення і працездатність.

Висновки до розділу 1

Індивідуально-психологічні властивості особистості включають широкий спектр якостей, здібностей і рис характеру, які визначають унікальність кожної людини. Індивідуально-психологічні особливості – неповторна своєрідність психіки кожної людини. Природною передумовою індивідуальних особливостей людини є передусім спадкові та природжені біологічні особливості будови та функцій організму. Індивідуальні особливості особистості найяскравіше виявляються в темпераменті, характері та здібностях.

Темперамент визначає стиль реагування на подразники, включаючи рівень активності, енергійності та емоційної стабільності. Характер відображає особистісні особливості та спосіб взаємодії зі світом. Емоційна стабільність впливає на здатність контролювати та регулювати емоції.

Враховуючи ці індивідуально-психологічні властивості, особливо важливо розглядати їх у контексті професійної діяльності HR-менеджерів. HR-

менеджери займаються управлінням людськими ресурсами, включаючи найм, підбір, розвиток та збереження персоналу.

Індивідуально-психологічні властивості менеджерів є важливим елементом їх успіху в професійній діяльності. Вміння ефективно використовувати свої особистісні риси, дотримуватись професійних стандартів та постійно вдосконалювати свої навички дозволяє досягати високих результатів та зберігати конкурентоспроможність в сучасному бізнесі.

Індивідуально-психологічні властивості є важливим елементом успіху менеджерів у їх професійній діяльності. Їх лідерські здібності, комунікативність, адаптивність, рішучість та творчість допомагають їм ефективно вести команду, спілкуватися зі співробітниками, пристосовуватися до змін і приймати обґрунтовані рішення. Здатність до творчого мислення дозволяє знаходити нові, нестандартні підходи до вирішення проблем. Крім того, HR-менеджери повинні проявляти емпатію, вміти керувати часом, бути дисциплінованими і постійно самовдосконалюватися.

Загалом, успішна професійна діяльність HR-менеджерів залежить від комплексу їх індивідуально-психологічних властивостей, які допомагають їм вирішувати завдання управління персоналом, створювати сприятливу робочу атмосферу і досягати високих результатів у своїй роботі.

Ці властивості дозволяють менеджерам ефективно керувати командою, знаходити нестандартні рішення для розв'язання проблем, вміти працювати в умовах змін, підтримувати позитивний робочий колектив та досягати високих результатів у своїй діяльності.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРІВ

2.1 Методи та організація дослідження

Емпіричне дослідження індивідуально-психологічних властивостей особистості у професійній діяльності HR-менеджерів, може допомогти в розумінні того, які особистісні якості є необхідними для успішної професійної діяльності в цій галузі. Це може допомогти у формуванні вимог до кандидатів на вакансію HR-менеджера, а також в розробці програм професійного розвитку для працівників, які вже працюють у цій галузі. Крім того, дослідження може допомогти HR-менеджерам зрозуміти свої власні сильні та слабкі сторони та розвивати свої індивідуально-психологічні властивості для досягнення успіху в професійній діяльності.

В реалізації емпіричного дослідження нам допомогла міжнародна рекрутингова агенція нового покоління Hedge Hog, їх спеціалізація це пошук, адаптація та розвиток персоналу.

За допомогою компанії ми змогли опитати 33 HR-менеджера. Вік від 25 до 33 років, 21 чоловік та 12 жінок.

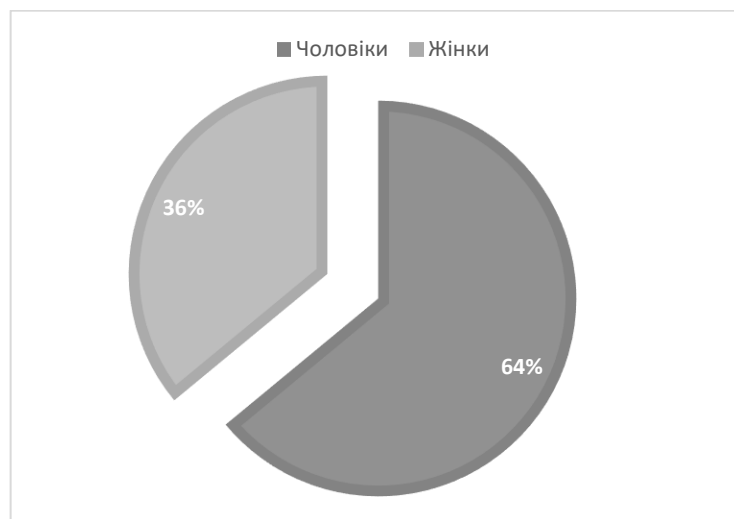


Рис. 2.1 Прогенте співвідношення за статтю

Вибір методик для емпіричного дослідження індивідуально-психологічних властивостей особистості HR-менеджерів може бути обґрунтований наступним чином:

Тест на визначення темпераменту Г. Айзенка: Цей тест дозволяє визначити тип темпераменту особистості, що може бути важливим фактором в професійній діяльності HR-менеджерів. Він допоможе зрозуміти, які особистісні риси впливають на спосіб сприйняття і реагування на події, а також на взаємодію з колегами і підлеглими.

Методика "Комунікативні та організаторські здібності" Синявського В. В.: Ця методика дозволяє оцінити рівень комунікативних та організаторських здібностей особистості. Для HR-менеджерів ці властивості є ключовими, оскільки їхня робота включає в себе багато комунікації зі співробітниками, клієнтами та зовнішніми стейкхолдерами, а також організацію та координацію діяльності.

Опитувальник емоційного інтелекту "ЕМІН" Д. В. Люсіна: Емоційний інтелект відіграє важливу роль у розвитку міжособистісних відносин, управлінні конфліктами та прийнятті рішень. Даний опитувальник дозволить виміряти рівень емоційного інтелекту HR-менеджерів і виявити їхню здатність розуміти і керувати власними емоціями та емоціями інших людей.

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса є корисним інструментом для вивчення мотиваційних аспектів особистості HR-менеджерів. Вона дозволяє виявити, які фактори і цінності стимулюють менеджерів до досягнення успіху в їхній професійній діяльності. Це може включати мотивацію до досягнення поставлених цілей, амбіції, потребу визнання та успіху.

Розпишемо методики детальніше: **Г. Айзенка «тест на визначення темпераменту» (Додаток А).** Тест на визначення темпераменту Г. Айзенка – це психологічна методика, яка використовується для визначення типу темпераменту людини. Темперамент – це вроджена особистісна

характеристика, яка визначається народженням і характеризується певним способом реагування на оточуючий світ і взаємодію з ним [61].

Методика складається з двох частин. У першій частині тесту Айзенка запитує про відповіді на деякі ситуації, зокрема, чи схильна людина до сильних емоційних реакцій, як часто вона відчуває тривогу і як легко вона може заспокоїтися. У другій частині тесту запитують про відповіді на конкретні запитання, зокрема, як людина описує свої стосунки з іншими людьми, які розваги їй подобаються, чи вона з легкістю пристосовується до змін.

На основі результатів відповідей розроблена шкала, за якою можна визначити, який тип темпераменту має людина: холерик, сангвінік, меланхолік або флегматик. Холерик характеризується високою активністю та емоційністю, сангвінік – високим рівнем оптимізму та оптимізму, меланхолік – тривожністю та чутливістю, флегматик – повільністю та стійкістю до стресу.

Методика «Комунікативні та організаторські здібності» Синявського В. В. (Додаток Б) [47]. Технологія складається з тексту анкети, що містить 40 запитань, та бланка відповідей. Це допомагає оцінити рівень організаційних та комунікаційних навичок у поведінці, міжособистісних стосунках та різних сферах діяльності. Аналізуючи результати, можна визначити рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей.

Виділяють 5 рівнів розвитку здібностей:

- 1) Низькі комунікативні та організаторські здібності;
- 2) Нижче середнього рівня – ці люди відчувають себе невпевнено, особливо в нових компаніях, не прагнуть спілкування, не дуже ініціативні та намагаються не приймати власних рішень;
- 3) Середній – не проти нових друзів, спілкуються з іншими вільно, але потенціал нестабільний;
- 4) високий рівень – швидко заводять нові знайомства, займаються громадською діяльністю, раді проявити ініціативу у спілкуванні, можуть спокійно приймати рішення самостійно, навіть у критичних ситуаціях;

5) Дуже високий рівень комунікативних та організаторських здібностей – ці люди мають бажання спілкуватися, охоче брати участь у громадській роботі, швидко реагують у кризових ситуаціях, ці люди звикли проявляти ініціативу.

Іншими словами, за допомогою цього методу з 40 запитань ми можемо визначити коефіцієнт комунікаційних та організаторських здібностей, а також загальний рівень здібностей.

Організаторські здібності – це вміння грамотно розподіляти роботу та ролі серед підлеглих, взаємодіяти з усіма співробітниками, керівниками, клієнтами та партнерами. Без цього неможлива нормальна взаємодія всередині колективу навіть за умови високого професіоналізму керівника. Як зазначають експерти, здібності можуть бути не тільки вродженими, а й набутими, тому управлінці повинні періодично відвідувати тренінги, працювати над собою іншими шляхами [47].

Багато співробітників, та й керівники не розуміють, що саме належить до комунікативних та організаторських здібностей. Дехто вважає, що це лише вміння вибудовувати спілкування з колективом та організувати його дозвілля. Насправді під ними розуміють цілу низку особистісних якостей та компетенцій фахівця.

До комунікативних та організаторських здібностей відносять: авторитетність; вміння вирішувати конфлікти; справедливість керівника; грамотне планування; вміння заохочувати видатних працівників; делегування повноважень; контроль усіх процесів.

Опитувальник емоційного інтелекту «ЕМІН» Д. В. Люсіна (Додаток В). В основу опитувальника покладене трактування ЕІ (емоційного інтелекту) як здатності до розуміння своїх і чужих емоцій і управління ними. Здатність до розуміння емоцій означає, що людина може розпізнати емоцію, тобто встановити сам факт наявності емоційного переживання в себе або в іншій людині; може ідентифікувати емоцію, або встановити, яку саме емоцію відчуває вона сама або інша людина, і знайти для неї словесне вираження;

розуміє причини, що викликали цю емоцію, і наслідки, до яких вона приведе [36].

Здатність до управління емоціями означає, що людина може контролювати інтенсивність емоцій, перш за все приглушати надмірно сильні емоції; може контролювати зовнішнє вираження емоцій; може при необхідності довільно викликати ту чи іншу емоцію. І здатність до розуміння, і здатність керувати емоціями може бути спрямована як на власні емоції, так на емоції інших людей. Отже, можна говорити про внутрішньоособистісний та міжособистісний ЕІ. Ці два варіанти припускають актуалізацію різних когнітивних процесів і навичок, однак, імовірно, повинні бути пов'язані один з одним. Таким чином, в структурі ЕІ апіорно виділяється два «вимірювання», перетин яких дає чотири види ЕІ.

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса (Додаток Г). Діагностуючи мотивацію особистості до успіху, Елерс виходить з такої позиції: людина з мотивацією успіху віддає перевагу середнім або низьким ризикам. Він прагне уникати високих ризиків. Люди, які мають сильну мотивацію до успіху і сподіваються на успіх, зазвичай більш м'які, ніж ті, у кого слабка мотивація успіху, але такі люди наполегливо працюють і прагнуть до успіху [62].

Дослідження мотивації досягнення було розпочато в середині ХХ століття Д. С. Мак-Клеландом, який за допомогою загальновідомого тематичного апперцептивного тесту (ТАТ) зміг зафіксувати якісні індивідуальні відмінності прояву мотивації досягнення. Основний алгоритм вирішення поведінкових проблем уникнення успіху та уникнення невдач формується у віці від трьох до тринадцяти років.

Роботи Дж. Аткинсона, Х. Хекхаузена та ін. продемонстрували, що існує, як мінімум, три принципові мотиваційні вектори, які вирішальною мірою визначають характер взаємозалежності діяльній активності та мотивації досягнення: індивідуальні суб'єктивні уявлення про ймовірність особистісного успіху та складності, завдання, що стоїть перед індивідом;

ступінь значущості для суб'єкта цього завдання та, у зв'язку з цим, сила прагнення підтримати та підвищити самооцінку; схильність цієї конкретної особистості до адекватного приписування собі самій, іншим людям та обставинам відповідальності за успіх та невдачу.

На думку Д. Макклелланда, мотивацію досягнення цілей можна розвивати в дорослому віці переважно за допомогою навчання. Як підкреслив Л. Джуелл: «Крім того, вона може розвиватися в робочому середовищі, коли люди безпосередньо відчують усі переваги, пов'язані з досягненнями».

Адекватна мотивація досягнення може закономірно формуватися і конструктивно реалізовуватись лише в рамках системи відносин, які характеризуються рисами справжньої співпраці та, насамперед, гармонійного поєднання особистісно не руйнівного тиску: позитивного санкціонування за успіхи та непринизливої підтримки у разі невдачі.

Також ми будемо використовувати кореляція Пірсона (також відома як лінійна кореляція) є статистичним показником, що вимірює ступінь лінійної залежності між двома неперервними змінними. Вона варіюється від -1 до +1, де значення -1 вказує на повну негативну лінійну залежність, +1 – на повну позитивну лінійну залежність, а 0 – на відсутність лінійної залежності.

Математична формула для обчислення кореляції Пірсона між двома змінними X та Y з N спостережень має вигляд:

$$r = (\Sigma(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})) / (\sqrt{\Sigma(X - \bar{X})^2} * \sqrt{\Sigma(Y - \bar{Y})^2})$$

де \bar{X} і \bar{Y} – середні значення змінних X та Y відповідно.

Кореляція Пірсона обчислюється шляхом вимірювання ступеня змін у взаємозв'язку між двома змінними. Вона враховує коваріацію між цими змінними та стандартні відхилення кожної змінної.

2.2 Аналіз результатів емпіричного дослідження індивідуально-психологічних властивостей особистості у професійній діяльності hr-менеджерів

На початку нашого дослідження, ми розглянемо результати тесту на визначення темпераменту Г. Айзенка. Оскільки темперамент може вплинути на їхню здатність успішно працювати зі співробітниками та вирішувати конфліктні ситуації.

Таблиця 2.1

Результати за тестом на визначення темпераменту Г. Айзенка

| <i>Шкала</i> | <i>Кількість респондентів</i> | <i>Відсоток</i> |
|-------------------|-------------------------------|-----------------|
| Інтроверт | 5 | 15% |
| Екстраверт | 19 | 58% |
| Амбіверт | 9 | 27% |

Інтроверти: 5 респондентів, що становить 15% від загальної кількості. Інтроверти характеризуються тим, що вони зазвичай більш орієнтовані на внутрішній світ, вони віддають перевагу самотності або роботі в невеликих групах людей. Інтроверти відчують себе комфортно в тихих і затишних середовищах і віддають перевагу роздумам та внутрішній рефлексії.

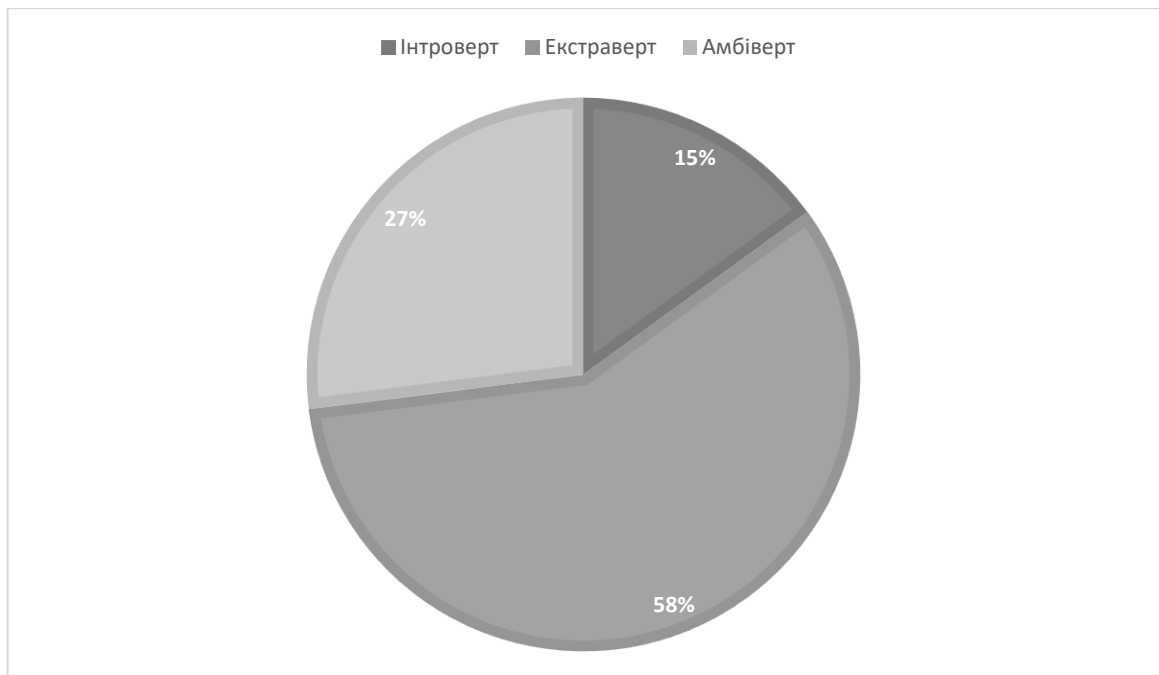


Рис. 2.2 Процентний розподіл за тестом Г. Айзенка

Екстраверти: 19 респондентів, що становить 58% від загальної кількості. Екстраверти, навпаки, зазвичай більш схильні до зовнішньої активності та спілкування з іншими людьми. Вони відчують себе комфортно у жвавих та соціальних середовищах і отримують енергію від спілкування з іншими.

Амбіверти: 9 респондентів, що становить 27% від загальної кількості. Амбіверти поєднують як риси інтровертів, так і екстравертів. Вони можуть адаптуватись до різних ситуацій і відчувати себе комфортно як у тихих, так і у жвавих середовищах. Амбіверти можуть бути соціальними, але вони також можуть потребувати часу для самотнього рефлексу та перезарядки енергії.

Отже, зазначений тест показує, що серед респондентів найбільш поширений тип темпераменту є екстравертний (58%), на другому місці – амбіверти (27%), а найменш представлений тип – інтровертний (15%). Ці результати вказують на різноманітні

Дослідження рівня комунікативних та організаційних здібностей, рівня емоційного інтелекту та мотивації до успіху також має велике значення. Знання про ці особливості допоможе HR-менеджерам вибрати правильні

методи та підходи до керування персоналом та підвищити ефективність їхньої роботи.

У роботі HR-менеджера високий рівень комунікативних здібностей є важливою складовою успішної професійної діяльності. Вони можуть легко встановлювати контакти з іншими людьми, розуміти їх потреби та очікування, а також вільно та ефективно передавати інформацію. Це дозволяє їм ефективно керувати командою, вирішувати конфліктні ситуації, залучати нових співробітників та підтримувати відносини з партнерами та клієнтами компанії.

Високий рівень організаторських здібностей є дуже важливою складовою в роботі HR-менеджера. HR-менеджер повинен бути в змозі організовувати та керувати різними процесами в сфері управління персоналом, такими як рекрутинг, відбір, навчання, розвиток та оцінка працівників. Він має забезпечувати ефективність цих процесів, забезпечувати дотримання вимог та стандартів, а також планувати та координувати дії працівників з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

Для цього HR-менеджер повинен мати як високі комунікативні здібності, так і високий рівень організаторських здібностей. Саме тому для виявлення рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей людини ми використали методіку розроблену В. В. Синявським та Б. А. Федоришиним.

Таблиця 2.2

Кількісні показники рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей людини

| Рівень | Комунікативні здібності | | Організаторські здібності | |
|------------------|-------------------------|-----|---------------------------|-----|
| | Кількість | % | Кількість | % |
| Нижче середнього | 0 | 0% | 4 | 12% |
| Середній | 8 | 25% | 5 | 15% |
| Високий | 15 | 45% | 13 | 39% |
| Дуже високий | 10 | 30% | 11 | 34% |

Комунікативні здібності є важливим аспектом роботи HR-менеджерів, оскільки вони повинні взаємодіяти зі значними кількостями людей на різних рівнях, відбирати кандидатів, проводити співбесіди, вирішувати конфлікти та багато іншого. Якщо говорити про середній рівень комунікативних здібностей у 8 HR-менеджерів (25%), то важливо знати, що оцінка цих здібностей може бути дещо суб'єктивною і залежати від багатьох факторів, включаючи культурний та професійний контексти, у яких працюють HR-менеджери.

Високий рівень комунікативних здібностей виявлений у 15 HR-менеджерів (45%). Ця група має високий рівень вміння висловлювати свої думки, ефективно спілкуватися з колегами та клієнтами, а також здатність слухати і зрозуміти погляди інших. Вони можуть ефективно вести переговори, управляти конфліктами і вирішувати проблеми шляхом взаємодії з іншими людьми.

Особи з дуже високим рівнем комунікативних здібностей – 10 респондентів (30%) мають дуже високу здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, висловлювати свої думки чітко і логічно, а також зрозуміло і точно розуміти інших. Вони можуть легко впливати на інших, переконувати і мотивувати людей, вирішувати конфлікти і домовлятися з партнерами по бізнесу.

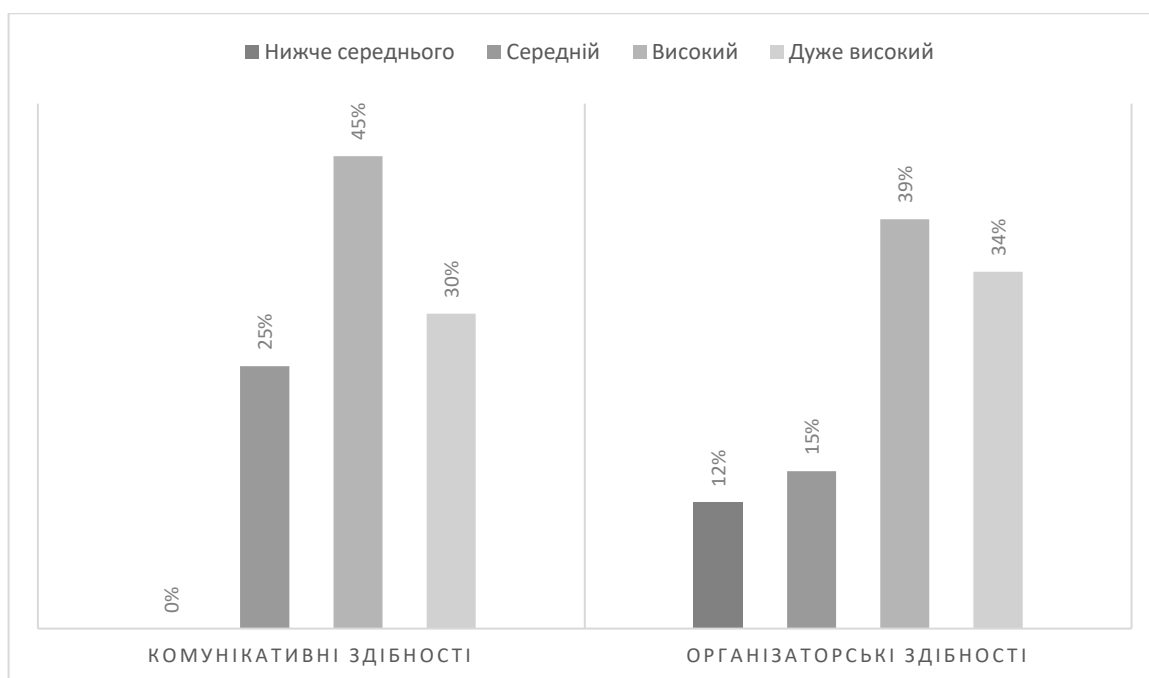


Рис. 2.3 Процентний розподіл рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей людини

Рівень нижче середнього організаторських здібностей спостерігається у 4 HR-менеджерів (12%). Може відображати труднощі у плануванні та організації роботи, неефективному керуванні часом та завданнями, а також у складанні стратегічних та тактичних планів.

Середній рівень організаторських здібностей у 5 людей (15%). На середньому рівні організаторських здібностей можуть перебувати HR-менеджери, які мають розвинені деякі з цих навичок, але не досягли дуже високого рівня. Наприклад, вони можуть мати досвід у плануванні і координації діяльності групи або проекту, але їм може бракувати ефективності в розподілі завдань, управлінні часом та контролі за виконанням завдань.

Високий рівень організаторських здібностей виявлено у 13 HR-менеджерів, що становить 39% від загальної кількості досліджуваних. Ці люди мають розвинені навички планування, координації та контролю за процесами в компанії. Вони здатні ефективно організувати свій час та ресурси, встановлювати мети та досягати їх, дотримуючись встановлених термінів.

Дуже високий рівень організаторських здібностей у 11 робітників (34%). Це свідчить про те, що ці особи володіють високим рівнем організаційної компетентності, здатні до ефективного планування та координації діяльності, а також до розв'язання проблем та управління процесами. Враховуючи ці дані, можна рекомендувати залучати цих робітників до роботи зі складними та відповідальними проектами, які потребують високої організаційної кваліфікації.

Емоційний інтелект (EI) є важливим показником в дослідженні професійної діяльності HR-менеджерів, адже вони займаються роботою з людьми і повинні мати здатність розуміти емоції та почуття людей, з якими вони працюють. Це може допомогти їм бути більш ефективними в комунікації з працівниками, розв'язанні конфліктів та вирішенні проблем.

Для діагностики емоційного інтелекту залучено опитувальник «Емоційний інтелект IQ» автора Д. Люсіна.

Таблиця 2.3

Результати за опитувальником Люсіна

| Рівень | Низький рівень | | Середній рівень | | Високий рівень | |
|--|----------------|-----|-----------------|-----|----------------|-----|
| | Кіль. | % | Кіль. | % | Кіль. | % |
| Шкали | | | | | | |
| Розуміння чужих емоцій | 12 | 36% | 14 | 42% | 7 | 22% |
| Розуміння своїх емоцій | 12 | 36% | 11 | 33% | 10 | 31% |
| Управління чужими емоціями | 9 | 27% | 17 | 51% | 7 | 22% |
| Управління своїми емоціями | 14 | 42% | 12 | 36% | 7 | 22% |
| Керування експресією | 12 | 36% | 10 | 31% | 11 | 33% |
| Міжособистісний емоційний інтелект | 12 | 36% | 12 | 36% | 9 | 28% |
| Внутрішньоособистісний емоційний інтелект | 11 | 33% | 12 | 36% | 10 | 31% |
| Розуміння своїх та чужих емоцій | 11 | 33% | 14 | 42% | 8 | 24% |
| Управління своїми та чужими емоціями | 13 | 40% | 11 | 33% | 9 | 27% |
| Загальний емоційний інтелект | 11 | 33% | 14 | 42% | 8 | 24% |

Низький рівень розуміння чужих емоцій у 12 HR-менеджерів (36%) означає, що ці працівники можуть мати проблеми в професійній діяльності, пов'язані зі спілкуванням з колегами та клієнтами. Низький рівень емоційного інтелекту може призвести до нездатності вірно оцінювати емоційні стани інших людей, що може призвести до конфліктів та невдач в роботі.

Середній рівень розуміння чужих емоцій у 14 HR-менеджерів (42%) означає, що ці працівники мають середній рівень емпатії і розуміння емоцій та ставлення до емоційних проявів співрозмовника. Вони можуть відчувати певні емоції, але не завжди можуть адекватно і вчасно реагувати на емоції інших людей. Зазвичай цей рівень емпатії є достатнім для успішної професійної діяльності в галузі HR, але може потребувати певної підготовки для підвищення рівня емоційної компетентності і покращення взаємодії зі співробітниками.

Високий рівень розуміння чужих емоцій у 7 HR-менеджерів (22%) – це може свідчити про їх високий рівень емоційної інтелігентності та спроможність ефективно спілкуватися з колегами, клієнтами та підлеглими. Ці HR-менеджери можуть бути дуже корисними для компанії, оскільки вони можуть легко знайти спільну мову з різними людьми, вирішувати конфлікти та збільшувати ефективність комунікації в компанії. Такі HR-менеджери можуть бути особливо цінними для компаній, які працюють в міжнародному середовищі або мають різноманітний колектив.

Низький рівень розуміння своїх емоцій у 12 HR-менеджерів (36%) – це може вказувати на те, що вони можуть мати проблеми зі своєю емоційною свідомістю та регуляцією емоцій. Вони можуть важко зрозуміти, які емоції переживають, та які впливи на них мають зовнішні та внутрішні чинники. Це може призводити до неефективної комунікації з колегами, клієнтами та іншими людьми, а також до стресу та незадоволення в професійній діяльності.

Середній рівень розуміння своїх емоцій у 11 HR-менеджерів (33%). Ці менеджери мають певний рівень емоційної грамотності, але є простір для

поліпшення в цій сфері. Вони можуть потребувати більш детального аналізу своїх емоційних реакцій та більш глибокого розуміння своїх почуттів і емоцій. Оцінка середнього рівня також може свідчити про те, що більшість HR-менеджерів не мають високого рівня емоційної грамотності, що може впливати на їхню професійну діяльність в HR-сфері.

Високий рівень розуміння своїх емоцій у 10 HR-менеджерів (31%). Вони мають розвинену емоційну компетентність, здатні розрізняти, розуміти та регулювати власні емоції, що може бути корисним для їх професійної діяльності.

Низький рівень управління чужими емоціями у 9 HR-менеджерів (27%) може означати, що вони мають обмежену здатність ефективно впливати на емоції інших людей у процесі професійної діяльності.

HR-менеджери з середнім рівнем управління чужими емоціями (51%) можуть розпізнавати та реагувати на емоції інших людей у певній мірі, але можуть стикатися з труднощами в деяких складних ситуаціях.

Високий рівень управління чужими емоціями у 7 HR-менеджерів (22%) свідчить про те, що ці особи мають високу компетентність в управлінні емоціями і здатні ефективно спілкуватись з іншими, розуміти їхні почуття та емоції та вміти вчасно та адекватно реагувати на них.

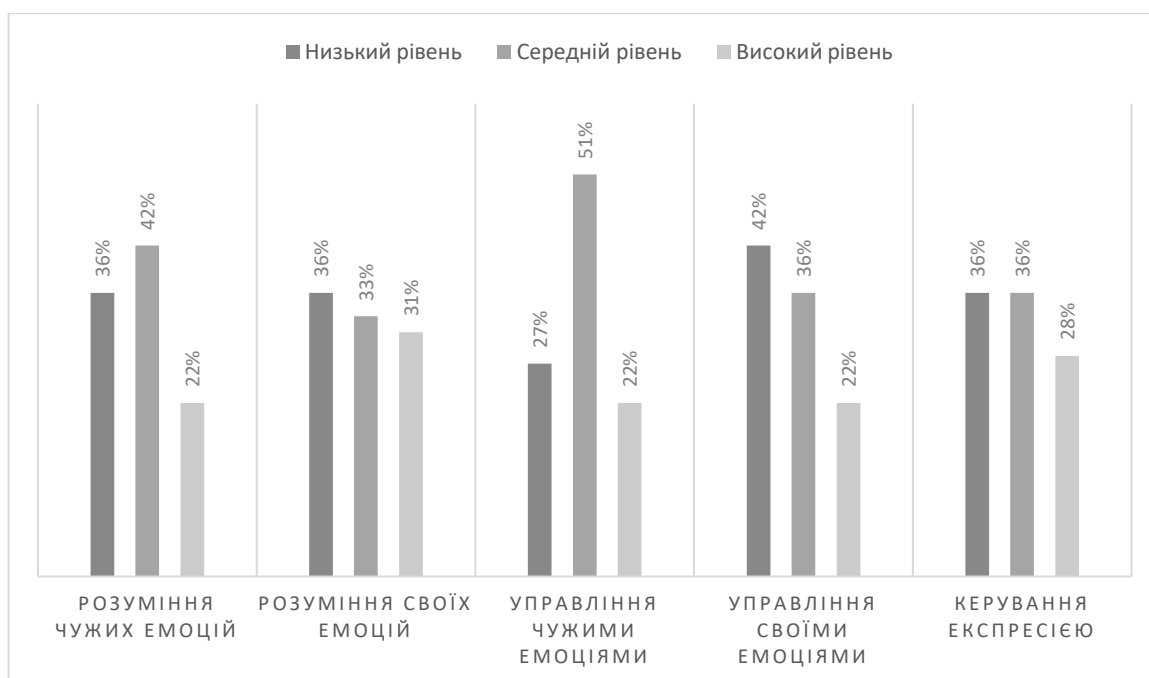


Рис. 2.4 Процентний розподіл результатів за опитувальником Люсіна

Низький рівень управління своїми емоціями у 14 HR-менеджерів (42%) означає, що ці люди можуть мати труднощі з контролюванням своїх емоцій в професійній діяльності. Вони можуть легко збурюватися, виходити з рівноваги та не здатні ефективно керувати своїми емоціями під час взаємодії з іншими людьми.

Середній рівень управління своїми емоціями у 12 HR-менеджерів (36%) може свідчити про те, що вони мають деякі знання та навички в управлінні своїми емоціями, проте можуть зустрічатися з труднощами в деяких ситуаціях.

За результатами дослідження високий рівень управління своїми емоціями був зафіксований у 7 HR-менеджерів, що складає 22% від загальної кількості учасників дослідження. Ці HR-менеджери демонструють високу самосвідомість щодо своїх емоцій, можуть ефективно контролювати їх та використовувати відповідні навички для досягнення своїх цілей та взаємодії з іншими людьми. Їхні навички управління емоціями можуть бути корисними для їх професійної діяльності в якості HR-менеджерів, де вони займаються

вирішенням конфліктів, співпрацею з колегами та підлеглими, а також підтримкою розвитку персоналу.

Низький рівень керування експресією у 12 HR-менеджерів (36%). Вони можуть мати труднощі у знаходженні правильних слів або жестів для передачі своїх емоцій, що може призводити до нерозуміння з боку інших людей і порушувати взаємини в колективі.

Середній рівень керування експресією у 10 HR-менеджерів (31%) означає, що ці працівники мають певний рівень вмінь та навичок в контролюванні власної емоційної експресії. Вони можуть підтримувати позитивну ауру в робочому середовищі, уникати конфліктів та зберігати професійний стиль поведінки в різних ситуаціях.

Високий рівень керування експресією у 11 HR-менеджерів (33%) може свідчити про їх здатність ефективно контролювати свою власну емоційність та висловлювати свої почуття та емоції у відповідних ситуаціях. Вони, можливо, мають хороший рівень самоконтролю та вміють знаходити оптимальний баланс між експресією своїх емоцій та професійною поведінкою.

Низький рівень міжособистісного емоційного інтелекту у 12 (36%) HR-менеджерів може свідчити про нездатність ефективно розуміти та керувати емоціями своїх колег, клієнтів, або підлеглих. Це може призвести до затримок у вирішенні проблем, конфліктів, а також до неефективної комунікації.

Такі HR-менеджери можуть мати складнощі зі збором та обробкою інформації про стан емоцій людей, зокрема, відчуття задоволення, незадоволення, страху, або гніву. Вони можуть також мати складнощі з адаптацією до різних ситуацій та звичайно виявляти меншу гнучкість у вирішенні складних ситуацій.

Середній рівень міжособистісного емоційного інтелекту також у 12 робітників (36%) вони мають базові навички у розумінні та управлінні власними та чужими емоціями, але потребують додаткового розвитку у цих напрямках

Високий рівень міжособистісного емоційного інтелекту у 9 HR-менеджерів (28%). Вони, ймовірно, здатні успішно працювати з людьми, вирішувати конфлікти та підтримувати здорові взаємини в колективі. Також, вони можуть бути більш ефективними у веденні співбесід, зокрема, виявляти та враховувати емоційний стан кандидата.

Рівень внутрішньоособистісного емоційного інтелекту відображає здатність людини розуміти свої власні емоції та ефективно ними керувати. Низький рівень внутрішньоособистісного емоційного інтелекту вказує на те, що HR-менеджери можуть мати складнощі у розумінні своїх власних емоцій та керуванні ними.

Отже, у 11 HR-менеджерів (33%) спостерігається низький рівень внутрішньоособистісного емоційного інтелекту, що може впливати на їхню здатність до саморегуляції та ефективного керування своїм емоційним станом.

Середній рівень внутрішньоособистісного емоційного інтелекту у 12 HR-менеджерів (36%) може вказувати на те, що вони мають деякий рівень свідомості про свої власні емоції, але можуть мати складнощі з управлінням ними. Це може відображатися у їхній поведінці та взаємодії з іншими людьми.

Високий рівень внутрішньоособистісного емоційного інтелекту у 10 HR-менеджерів (31%). Вони зазвичай є свідомими своїх мотивацій, мають сильну самодисципліну та можуть керувати своїми імпульсами.

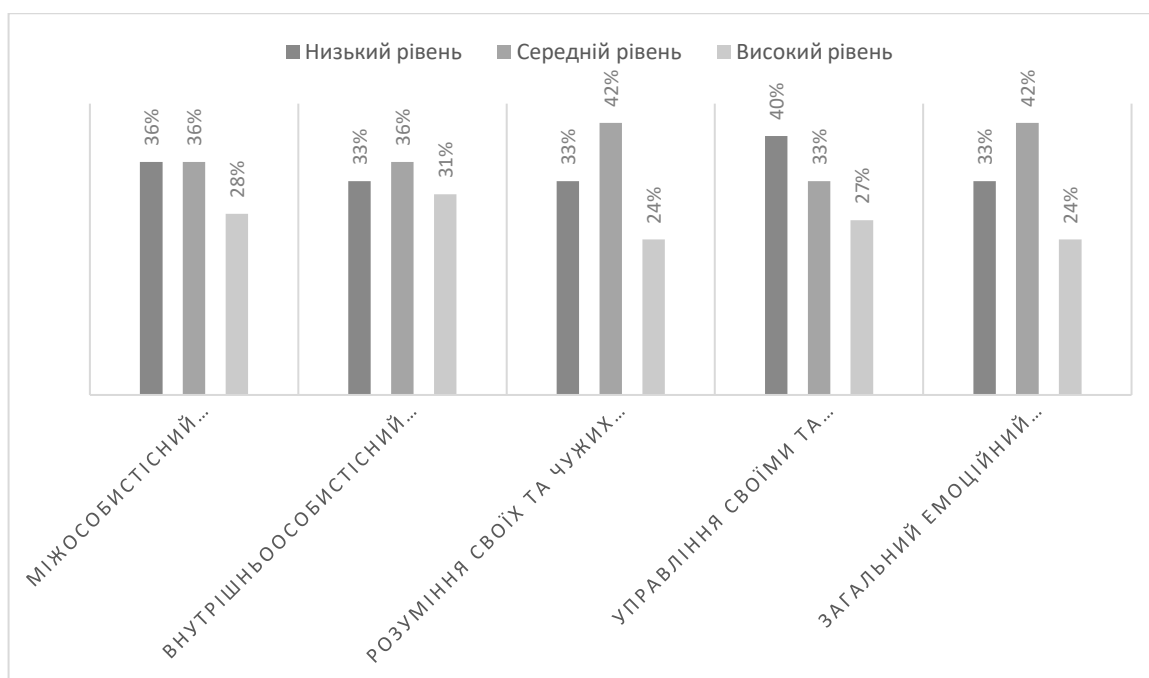


Рис. 2.5 Процентний розподіл результатів за опитувальником Люсина

Низький рівень розуміння своїх та чужих емоцій у 11 HR-менеджерів (33%). Вони можуть мати проблеми зі сприйняттям та розумінням емоційних реакцій людей, з якими працюють, що може впливати на якість комунікації та співпраці.

Середній рівень розуміння своїх та чужих емоцій у 14 HR-менеджерів (42%). Вони мають можливість розпізнавати та розуміти свої власні емоції, а також емоції інших людей. Однак, їм можуть виникати труднощі з керуванням своїми емоціями та емоціями інших, що може впливати на їхню роботу та взаємодії з колегами та підлеглими.

Високий рівень розуміння своїх та чужих емоцій у 8 HR-менеджерів (24%). HR-менеджери з високим рівнем розуміння своїх та чужих емоцій відповідальні та ефективні у взаєминах зі своїми колегами та підлеглими. Вони можуть легко розпізнавати емоції інших людей та використовувати цю інформацію для побудови позитивних взаємин. Крім того, вони здатні ефективно контролювати свої власні емоції, що дозволяє їм діяти професійно і зосереджено в складних ситуаціях. Високий рівень розуміння емоцій є

важливим фактором успіху в роботі з людьми, тому HR-менеджери з таким рівнем можуть добре справлятися зі своїми завданнями та допомагати компанії досягати успіху.

Низький рівень управління своїми та чужими емоціями у 13 HR-менеджерів (40%) – це вказує на те, що ці HR-менеджери можуть мати проблеми з розумінням та контролем емоцій в себе та інших.

Середній рівень управління своїми та чужими емоціями у 11 HR-менеджерів (33%). Вони можуть частково контролювати свої емоції та розуміти емоції інших людей, але їхні навички управління емоціями не є ще настільки розвиненими, щоб повністю відчувати себе комфортно в емоційно напружених ситуаціях або впевнено розуміти емоційну стань інших людей.

Високий рівень управління своїми та чужими емоціями у 9 HR-менеджерів (27%) означає, що ці менеджери вміють ефективно керувати своїми власними емоціями та емоціями інших людей у професійному контексті. Вони можуть добре розуміти інші точки зору, виявляти емпатію, ефективно спілкуватися з колегами та клієнтами, уникати конфліктів та впливати на настрій інших людей.

Низький рівень загального емоційного інтелекту у 11 HR-менеджерів (33%) означає, що ці працівники мають низький рівень емоційної компетентності в загальному. Це може вказувати на те, що вони можуть мати складнощі зі здатністю впоратися зі стресом, керувати своїми емоціями та впливати на емоції інших людей. Це може впливати на їхню продуктивність та відносини з колегами, керівництвом та клієнтами. Однак, знання своїх слабкостей та прагнення покращувати свої навички можуть допомогти удосконалити емоційну компетентність цих працівників.

Середній рівень загального емоційного інтелекту у 14 HR-менеджерів (42%). Вони можуть бути достатньо гнучкими в емоційному відношенні, але іноді можуть знаходитись в складних ситуаціях, коли потрібно бути дуже емоційно стійким або, навпаки, відкритим і чутливим. У цілому, такий рівень

емоційного інтелекту може бути задовільним для роботи в HR-менеджменті, але може вимагати додаткового навчання і розвитку в цьому напрямку.

Високий рівень загального емоційного інтелекту у 8 HR-менеджерів свідчить про те, що вони мають високу здатність розуміти та управляти своїми та чужими емоціями, вони можуть ефективно вирішувати конфлікти, підвищувати мотивацію та продуктивність команди. Вони мають досвід управління емоціями та вміють ефективно застосовувати свої знання в професійній діяльності. Це може створювати перевагу для їхньої організації, оскільки HR-менеджери з високим рівнем загального емоційного інтелекту можуть сприяти розвитку здорової та продуктивної робочої атмосфери.

Мотивація досягнення успіху – це стратегія поведінки людини, коли вона зосереджена на діяльності й досягає результату, вона не боїться помилок, здійснює різноманітні дії, вміє ризикувати.

Отримані результати за методикою діагностики особистості мотивації до успіху Т. Елерса показали такий результат. Під час опрацювання результатів за методикою можна побачити такий кількісний розподіл за мотивацією досягнення табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати за методикою «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерс

| Низький рівень | | Середній рівень | | Помірно високий рівень | | Дуже високий рівень | |
|----------------|----|-----------------|-----|------------------------|-----|---------------------|-----|
| Кіль. | % | Кіль. | % | Кіль. | % | Кіль. | % |
| 3 | 9% | 8 | 24% | 16 | 48% | 6 | 19% |

Ці дані свідчать про те, що більшість HR-менеджерів (67%) мають помірний або високий рівень мотивації до успіху, тоді як менший відсоток (28%) респондентів мають дуже високий рівень мотивації до успіху. Зауважимо, що лише дуже маленька кількість респондентів (9%) мають низький рівень мотивації до успіху.

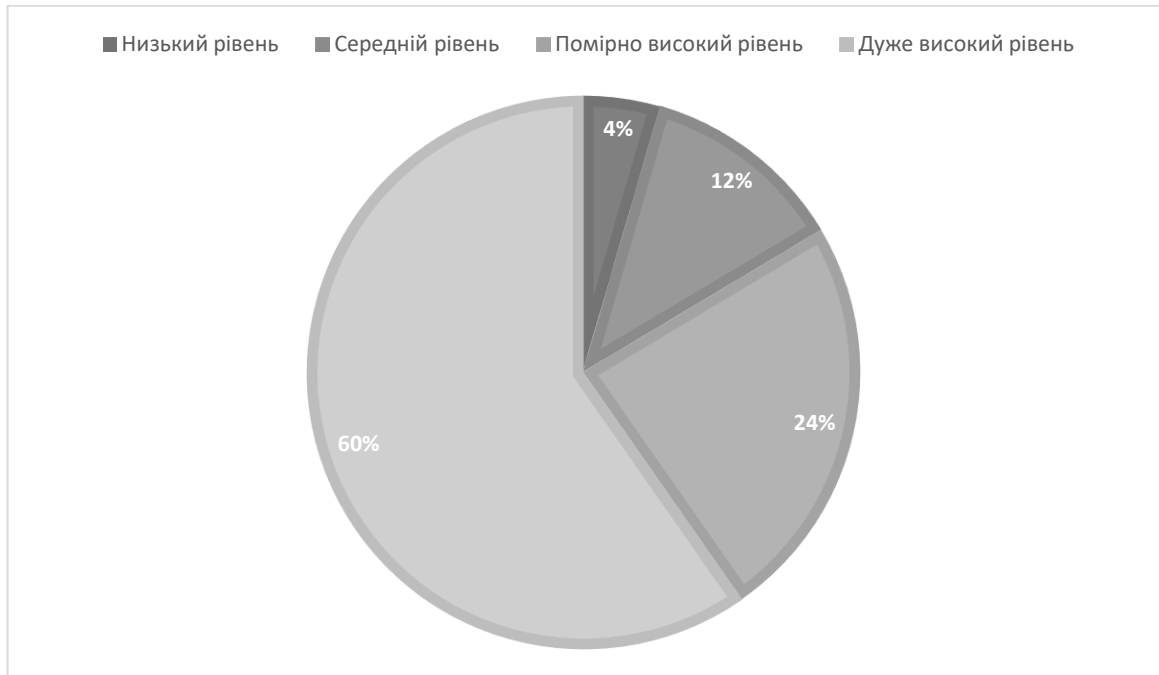


Рис. 2.6 Процентний розподіл результатів за методикою «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерс

Відсутність високої мотивації до успіху може стати перешкодою для досягнення бажаних результатів, особливо в сфері управління людськими ресурсами, де успіх часто пов'язаний з досягненням високих стандартів в роботі та відносинах зі співробітниками.

Відсутність високої мотивації до успіху може призвести до зниження результативності роботи та зміни настрою колективу. Низький рівень мотивації досягнення успіху може відобразитися у нецілеспрямованості, зниженні ініціативи та недостатній зосередженості на завданнях, які потрібно виконати.

Однак, слід зауважити, що серед більшості респондентів рівень мотивації до успіху є помірним або високим, що може бути позитивним фактором у досягненні успіху в роботі та забезпеченні продуктивної співпраці зі співробітниками.

Отже, важливо для HR-менеджерів звернути увагу на свій рівень мотивації до успіху та працювати над його зміцненням для досягнення максимальної результативності у своїй роботі та відносинах з колегами.

Далі ми розглянемо чи є між чотирма змінними: комунікативними здібностями, організаторськими здібностями, загальним рівнем емоційного інтелекту та мотивацією до успіху, кореляційний зв'язок, за допомогою програми SPSS Statistic.

Таблиця 2.5

Кореляційні зв'язки

| | Комунікативні здібності | Організаторські здібності | Загальний рівень емоційного інтелекту | Мотивація до успіху |
|--|--------------------------------|----------------------------------|--|----------------------------|
| Комунікативні здібності | 1 | ,456** | ,544* | ,511* |
| Організаторські здібності | ,456** | 1 | ,299 | ,479 |
| Загальний рівень емоційного інтелекту | ,544* | ,299 | 1 | ,632** |
| Мотивація до успіху | ,511* | ,479 | ,632** | 1 |

*Примітка: * – рівень статистичної значущості $p \leq 0,05$; ** – рівень статистичної значущості $p \leq 0,01$;*

Згідно з емпіричним дослідженням індивідуально-психологічних властивостей особистості у професійній діяльності HR-менеджерів, були встановлені кореляційні зв'язки між деякими властивостями:

- Комунікативні здібності мають позитивний кореляційний зв'язок з організаторськими здібностями ($r=0,456^{**}$, $p \leq 0,01$), загальним рівнем емоційного інтелекту ($r=0,544^*$, $p \leq 0,05$) та мотивацією до успіху ($r=0,511^*$, $p \leq 0,05$). Це свідчить про те, що HR-менеджери з вищим рівнем комунікативних здібностей частіше проявляють організаторські здібності,

мають вищий рівень емоційного інтелекту та більшу мотивацію до досягнення успіху.

Організаторські здібності мають позитивний кореляційний зв'язок зі загальним рівнем емоційного інтелекту ($r=0,299^*$, $p>0,05$) та мотивацією до успіху ($r=0,479^{**}$, $p\leq 0,01$). Це означає, що HR-менеджери з вищим рівнем організаторських здібностей частіше проявляють вищий рівень емоційного інтелекту та мають більшу мотивацію до досягнення успіху.

Загальний рівень емоційного інтелекту має позитивний кореляційний зв'язок з мотивацією до успіху ($r=0,632^{**}$, $p\leq 0,01$). Це свідчить про те, що HR-менеджери з вищим рівнем емоційного інтелекту мають більшу мотивацію до досягнення успіху.

Отже, результати досліджень показують, що індивідуально-психологічні властивості особистості HR-менеджерів взаємозв'язані між собою. Комунікативні здібності виявляють вплив на організаторські здібності, рівень емоційного інтелекту та мотивацію до успіху. Організаторські здібності також корелюють з рівнем емоційного інтелекту та мотивацією до успіху. Загальний рівень емоційного інтелекту виявляє взаємозв'язок з мотивацією до успіху.

Ці результати підкреслюють важливість розвитку комунікативних навичок, організаторських здібностей, емоційного інтелекту та мотивації до успіху для HR-менеджерів. Вони можуть бути корисними для підвищення ефективності роботи HR-менеджерів шляхом зосередження на розвитку відповідних індивідуально-психологічних властивостей.

Висновки до розділу 2

У другому розділі «Емпіричне дослідження індивідуально-психологічних властивостей особистості у професійній діяльності HR-менеджерів» ми провели дослідження на базі міжнародної рекрутингової агенції нового покоління Hedge Hog.

Участь взяли 33 HR-менеджера. За допомогою обраних методик ми дослідили який у них темперамент (Г. Айзенка «тест на визначення темпераменту»), рівень комунікативних та організаторських здібностей (методика «Комунікативні та організаторські здібності» Синявського В. В), рівень емоційного інтелекту (опитувальник емоційного інтелекту «ЕМІН» Д. В. Люсіна) та рівень мотивації до успіху (методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса).

На основі отриманих даних було виявлено, що у деяких HR-менеджерів є проблеми з розвитком комунікативних та організаторських здібностей. Це може негативно вплинути на їх кар'єру, оскільки HR-менеджери відповідають за роботу зі співробітниками, а також за організацію та проведення різноманітних HR-процесів, таких як набір та підбір кандидатів, оцінка роботи, розвиток та навчання співробітників.

Також ми виявили низький рівень емоційного інтелекту який може впливати на здатність HR-менеджерів розуміти та керувати власними емоціями, а також на їх здатність ефективно спілкуватись зі співробітниками та розуміти їхні емоції. Це може призвести до проблем взаємодії з колегами, підлеглими та керівництвом.

І останнє, що ми досліджували це мотивацію до успіху, де також знайшлися менеджера які мають низький рівень, це може призвести до того, що ці HR-менеджери можуть не відчувати внутрішньої потреби в досягненні успіху, не знаходити мотивацію для праці та не прагнути до покращення своєї професійної кар'єри.

Отже, на основі дослідження індивідуально-психологічних властивостей HR-менеджерів можна розробити ефективну програму розвитку професійно-необхідних якостей, що дозволить їм ефективніше виконувати свої обов'язки та досягати успіху в своїй професійній діяльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ІНДИВІДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРІВ

3.1 Рекомендації щодо розвитку індивідуально-психологічних властивостей особистості у професійній діяльності

Професійна діяльність людини вимагає розвитку індивідуально-психологічних властивостей, таких як креативність, комунікативні здібності, емоційний інтелект, мотивація досягнення успіху та інші. Ці властивості впливають на якість та ефективність професійної діяльності, дозволяють досягати більш високих результатів та успіху в роботі.

Розвиток індивідуально-психологічних властивостей є важливим елементом професійного розвитку людини. Він дозволяє покращити якість роботи, зробити її більш ефективною та продуктивною, підвищити самооцінку, психологічний комфорт та задоволеність від професійної діяльності. Він є необхідним для досягнення успіху в професійній діяльності.

Наприклад, HR-менеджери, які займаються наймом та утриманням персоналу, повинні мати розвинені властивості, такі як емоційна стабільність, соціальна компетентність, емпатія, комунікабельність, гнучкість та толерантність.

Розвиток цих властивостей допомагає збільшити ефективність професійної діяльності, покращити якість комунікації з колегами, клієнтами, партнерами та сприяти розвитку співробітництва. З розвитком індивідуально-психологічних властивостей також зростає рівень самооцінки, психологічного комфорту та задоволеності від професійної діяльності [40].

Розвиток комунікативних та організаторських здібностей є важливим для успішної професійної діяльності. Рекомендації, які можуть допомогти у покращенні цих властивостей:

1. Рекомендується знаходити можливості для спілкування з людьми, що сприятимуть поліпшенню комунікативних навичок, наприклад, можна взяти участь у тренінгу з публічних виступів або почати займатися стенд-апом.

2. Розробляти план роботи та його виконання, а також відвідувати тренінги з управління часом, що сприятиме більшій організованості та ефективності в роботі.

3. Взаємодія з колегами та партнерами може допомогти розвивати комунікативні та організаторські здібності. Співпраця з іншими людьми може допомогти збагатити знання та досвід.

4. Конфлікти можуть виникати у будь-якій роботі, тому важливо навчитися їх вирішувати. Розробка стратегії вирішення конфліктів та її застосування в практичній діяльності є важливими кроками.

5. Рекомендується зосередитися на позитивних аспектах роботи та думати про досягнення, що може сприяти збереженню енергії та мотивації для розвитку здібностей.

6. Практика здібностей в повсякденному житті, знайомства з новими людьми, участь у громадських заходах.

7. Рекомендовано відвідувати курси та тренінги з комунікативних та організаторських навичок, де можна практикувати практичні навички у груповому середовищі та отримувати зворотний зв'язок.

8. Слід працювати над поглибленням знань про комунікацію та організацію шляхом використання книг, вебінарів, курсів та інших навчальних матеріалів.

9. Вдосконалення комунікативних та організаторських навичок в професійному середовищі, використовуючи відповідні інструменти та техніки.

10. Рекомендується використовувати можливості для навчання від досвідчених колег, спостерігати за методами роботи, які вони використовують, і запитувати про поради та рекомендації [68].

Для досягнення успіху в професійній діяльності обов'язково потрібно розвивати мотивації до успіху, адже мотивація досягнення успіху сприяє тому, що людина в своїй поведінці і життя в цілому спрямований на досягнення цілей, на подолання перешкод, на отримання бажаного. Така людина більш смілива і рішуча, не боїться ризикувати, намагається ставити цілі і йти до їх досягнення.

Прийнято виділяти мотивацію досягнення успіху і уникнення невдач. Обидва ці види мотивації призводять до різних наслідків і складаються з багатьох факторів, які підтримують, направляють людини, спонукають його до дії або бездіяльності. Від мотивації залежить характер людини, здатності, емоції [46].

Мотивація може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня мотивація впливає на людину тільки тоді, коли вона робить істотний вплив на можливість задоволення його бажань і потреб.

Мотивація залежить від характеру, цінностей, умов діяльності, переконань світогляду, з урахуванням яких формується намір людини. В основі будь-якої діяльності або бездіяльності лежить мотивація, тому що вона визначає активність і зацікавленість людини.

Мотивація складається з мотивів, які дають відповідь на питання «навіщо?», «для чого?», «Чому?», «Від чого людина поводить себе саме так, а не інакше?». Мотив визначає вибір мети, кошти і способу досягнення наміченої мети. Найчастіше мотиви не усвідомлюються і людина, здійснюючи ті чи інші дії, і не віддає собі звіт в тому, що спонукає його робити це.

Мотиви бувають різні, серед них можна виділити мотив влади, поваги, досягнення успіху і уникнення невдач. Мотив – це внутрішнє бажання або потреба, яка приводить людину до дії. Мотиви можуть бути дуже різні, але можуть бути класифіковані в кілька категорій. Однією з таких категорій є мотив влади, який спонукає людину до отримання контролю над іншими і здобуття впливу на них. Інший мотив – мотив поваги, який полягає в бажанні бути поважним і шанованим іншими людьми. Мотив досягнення успіху

визначається бажанням досягнути певної мети, незалежно від того, що це може означати для інших. Нарешті, мотив уникнення невдачі передбачає бажання уникнути неуспіху або провалу [46].

Важливо розуміти, що мотивація може бути дуже важливою для досягнення успіху в будь-якій сфері життя. Наприклад, якщо у вас є сильний мотив досягнення успіху, ви будете більш наполегливо працювати, більш вірогідно встановите конкретні цілі та розвиватимете певні навички, що допоможе вам досягти успіху. Навпаки, якщо у вас немає достатньої мотивації, ви може відкладати свої цілі та завдання, не домагаючись результатів, які ви бажаєте. Таким чином, розвиток мотивації до успіху може бути корисним для досягнення успіху в будь-якій сфері діяльності.

Для отримання мотивації до успіху можна скористатися різними методами. Серед них:

1. Спрямувати увагу на можливості, а не на обмеження, і шукати позитивні способи вирішення проблем.
2. Встановити реалістичні цілі, враховуючи свої здібності та обмеження.
3. Знайти внутрішню мотивацію, зосереджуючись на тому, що вам подобається робити і як ви можете покращитися.
4. Використовувати можливості для навчання від успішних людей та вивчення їх досвіду.
5. Бути готовим до змін та шукати нові можливості.
6. Розвиватися постійно, не зупинятися на досягнутому.
7. Встановлювати конкретні цілі і розробляти плани досягнення їх.
8. Відзначати свої досягнення та прогрес на шляху до цілей.
9. Знаходити підтримку у людей, які вірять у вас та ваших цілей.
10. Розвивати позитивне мислення та оптимістичний погляд на життя.
11. Навчатися новим навичкам і вмінням, що сприятимуть досягненню цілей.

12. Практикувати саморефлексію і аналізувати свої досягнення та невдачі для удосконалення своїх зусиль [67].

Саморефлексія – це осмислення власних дій, вчинків, думок і іншої продукції суб'єктивної діяльності, в тому числі розумової. Осмислюються думки, вчинки, звички, власні риси особистості (як позитивні, так і особливо важливо – негативні) та інше. Рефлексія займає особливе місце в психології, оскільки є формою самопізнання. Вона відіграє основну роль в комунікації з суспільством, дозволяє усвідомлювати свої дії, розуміти інших людей. Самоаналіз дозволяє людині вибудовувати взаємини з іншими людьми [53].

Рефлексивна діяльність відкриває перед людиною нові можливості. Обдумуючи свої дії і вчинки, вона вчиться жити правильно:

- З'являється можливість контролювати своє мислення. Людина намагається мислити в правильному напрямку.

- Рефлексія сприяє появі самокритики, що дозволяє бачити свої мінуси, аналізувати їх і проводити роботу над помилками.

- Самоаналіз дозволяє позбутися від негативних і гнітючих думок, отруйних людське існування.

- Починається аналіз пережитих життєвих ситуацій, з подальшими висновками.

- Усвідомлюючи минулі помилки, індивід виховує в собі стійку особистість і знаходить власну позицію [67].

У процесі рефлексії, спостерігається особистісний ріст. Людина змінюється і вчиться на своїх помилках, не повторюючи їх в подальшому. Але якщо у людини відсутній рефлексія, то він повторює схожі помилки і не розуміє причину тяжкого становища.

Далі ми розглянемо розвиток емоційного інтелекту, адже це дуже важливо як для особистісного, так і для професійного розвитку. Особистість з високим рівнем емоційного інтелекту здатна краще розуміти і контролювати свої власні емоції, розуміти емоції інших людей, взаємодіяти з ними ефективно та вирішувати конфліктні ситуації.

У професійній діяльності важливість розвитку емоційного інтелекту стає ще більшою, оскільки це допомагає бути успішним у спілкуванні з колегами, клієнтами, керівництвом, розв'язувати проблемні ситуації та досягати більшої ефективності в професійній діяльності.

Отже, давайте розглянемо рекомендації для розвитку емоційного інтелекту [65]:

1. Розпізнати та розуміти власні емоції є важливим першим кроком у розвитку емоційного інтелекту.
2. Використовувати емоційну інформацію, отриману від інших людей, для кращого розуміння їхнього ставлення.
3. Навчитися контролювати свої емоції, використовуючи різні техніки, такі як глибоке дихання, медитація та стрес-менеджмент.
4. Розвивати емпатію, спостерігаючи за емоційним станом та потребами інших людей та намагаючись надати їм підтримку та допомогу, якщо необхідно.

Емпатія – це здатність сприймати і розуміти емоції та почуття інших людей. Розвиток цієї властивості є важливим для професійної діяльності у багатьох галузях, таких як медицина, психологія, соціальна робота, HR-менеджмент та інші.

У HR-менеджменті емпатія має ключове значення. HR-менеджери повинні бути здатні розуміти емоції та почуття своїх співробітників, враховувати їхні потреби та ставлення до роботи, та відповідно реагувати на ці фактори. Крім того, розвиток емпатії може допомогти HR-менеджерам покращити комунікацію зі своїми колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами [51].

Іншими словами, розвиток емпатії допоможе HR-менеджерам покращити взаємини зі своїми співробітниками та іншими людьми, збільшити рівень співпраці та знизити ризик конфліктів. Це сприятиме ефективнішому виконанню професійних обов'язків та досягненню кращих результатів.

Поради щодо розвитку емпатії наступні:

- Виразити увагу та співчуття до співрозмовника, повідомивши про розуміння його почуттів і стану.

– Розвивати цікавість до інших людей, уявляючи їхній минулий досвід та мотивації. Читання літератури з реалістичними персонажами також сприяє розширенню кута зору.

– Звертати увагу на власні емоційні реакції та мову тіла під час спілкування і розвивати спостережливість і співчуття до інших.

– Більше уваги приділяти емоційному стану оточуючих, спостерігати за людьми та навколишнім середовищем зі співчутливістю і увагою.

– Вчитися розпізнавати і виражати власні почуття, що сприятиме кращому розумінню інших людей [69].

Отже, індивідуально-психологічні властивості особистості є важливим фактором впливу на поведінку людини в різних сферах життя, включаючи професійну діяльність. Розвиток таких властивостей, як комунікативні та організаторські здібності, мотивація до успіху, емпатія та емоційний інтелект, може допомогти підвищити професійну компетентність та ефективність в роботі.

3.2 Програма розвитку професійно-необхідних якостей/властивостей для HR-менеджерів

Основна мета HR-менеджера – забезпечити ефективну роботу компанії, що вимагає від нього ряду професійних та міжособистісних якостей. Розробка програми розвитку професійно-необхідних якостей/властивостей для HR-менеджерів може допомогти підвищити їхню ефективність та результативність у виконанні своїх обов'язків.

Декілька етапів програми розвитку професійно-необхідних якостей/властивостей для HR-менеджерів, наступні:

1. Аналіз навичок та властивостей необхідні HR-менеджерам для досягнення успіху в роботі.

2. Система практик і вправ, спрямованих для розвитку професійно-необхідних якостей/властивостей для HR-менеджерів.

Програма має на меті забезпечити HR-менеджерам розвиток їх професійних та особистісних якостей, необхідних для ефективної роботи в умовах постійних змін та викликів сучасного бізнесу.

Програма допоможе HR-менеджерам отримати більш глибокі знання про людський капітал, процеси управління персоналом, розвитку та збереження талантів, ефективні комунікаційні навички, здатність до вирішення конфліктів, роботу з даними та аналітику, підвищення власної продуктивності та ефективності роботи в команді.

Програма також допоможе HR-менеджерам виявити та розвинути свої особистісні якості, які є важливими для успішної роботи у сфері управління персоналом, такі як лідерські якості, емпатія, творчість та інноваційність, гнучкість та адаптивність.

HR-менеджерам потрібно мати ряд необхідних навичок та властивостей, щоб досягати успіху в роботі, таких як [9]:

- Комунікативність: здатність ефективно спілкуватися зі співробітниками, керівництвом, кандидатами та іншими стейкхолдерами.
- Емпатія: здатність розуміти почуття та потреби інших людей, сприймати їхні переживання та відчувати їх.
- Організаторські навички: здатність планувати та керувати процесами, управляти проектами та ресурсами.
- Аналітичні навички: здатність аналізувати інформацію, робити висновки та приймати рішення на основі обґрунтованих даних.
- Гнучкість: здатність швидко адаптуватися до змін у ситуації та вміння працювати в умовах невизначеності.
- Здатність до співпраці та командної роботи: здатність працювати в команді та ефективно співпрацювати з колегами.
- Креативність: здатність думати творчо та пропонувати нові ідеї та рішення.

– Самоконтроль та саморегуляція: здатність контролювати свої емоції та реагувати адекватно на стресові ситуації.

– Здатність до самоосвіти: бажання вдосконалювати свої знання та навички, вивчати нові методи та технології у своїй галузі.

Отже, після проведення теоретичного та емпіричного аналізу ми запропонуємо вправи для підвищення: комунікації, лідерських якостей, організаторських здібностей, емпатії, гнучкості, мотивації до успіху, креативності та адаптивності.

Фахівець із комунікацій Джуліан Трежер у своєму виступі на TED назвав 7 «смертних гріхів» спілкування, яких варто уникати: плітки; осуд; негатив; пиха; виправдання; перебільшення; догматизм.

Натомість якісна й результативна комунікація завжди має:

– сенс (постійно запитуйте себе, навіщо ви хочете розпочати цю розмову і чи потрібна вона взагалі);

– автентичність (будьте собою і приймайте співрозмовника таким, який він є);

– щирість (якщо ви будете нещирі, співрозмовник це відчує);

– любов (втілена у повазі до співрозмовника, його бажань та інтересів).

Мета програми: розвиток різноманітних психологічних навичок та вмінь у учасників з метою покращення їхнього рівня особистісного розвитку та досягнення бажаних результатів у різних сферах життя.

Програма розрахована на 8 занять по 120 хвилин. Тип занять – груповий. Проводити програму рекомендовано протягом двох тижнів.

Заняття 1 (120 хвилин)

Вступне слово:

HR-менеджер повинен розвивати комунікативність, оскільки це ключова компетенція в його професійній діяльності. Комунікативність – це здатність ефективно спілкуватися з різними людьми, використовуючи різні методи та форми комунікації [10].

Розвиток комунікативності допоможе HR-менеджеру:

1. Ефективно спілкуватися зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами компанії.

2. Краще зрозуміти потреби та очікування своїх співробітників, що допоможе підвищити їх мотивацію та залученість до роботи.

3. Ефективно керувати конфліктними ситуаціями та знаходити компромісні рішення.

4. Розуміти та використовувати різні форми комунікації (вербальну, невербальну, письмову, візуальну тощо), що дозволяє ефективно взаємодіяти з різними людьми та групами.

5. Розвивати та підтримувати позитивні взаємини між співробітниками та забезпечувати здорову робочу атмосферу.

Таким чином, розвиток комунікативності є необхідним для HR-менеджера, оскільки ця компетенція допоможе підтримувати ефективні взаємини зі співробітниками, керувати конфліктними ситуаціями та забезпечити успішну роботу компанії.

Вправи для підвищення комунікативності [48]:

– Вправа «Як я відчуваюся?»: Запитайте себе, як ви відчуваєтеся, коли спілкуєтеся з іншими людьми. Чи ви відкриті до спілкування? Чи ви відчуваєте себе комфортно в групі? Записуйте свої відповіді, щоб побачити, де є місце для поліпшення.

– Вправа «Активне слухання»: Попросіть свого співрозмовника розповісти про щось, що цікавить його. Підтримуйте контакт очима, задавайте запитання та використовуйте вербальні підтвердження, щоб показати, що ви уважно слухаєте.

– Вправа «Підвищення свідомості про мову тіла»: Спостерігайте за своїм мовленням тіла під час спілкування з іншими людьми. Чи ви знаєте, що ваша постава, жести та вираз обличчя можуть впливати на те, як вас сприймають інші люди?

– Вправа «Практика невербальної комунікації»: Спробуйте відповісти на питання своїми рухами або жестами, не використовуючи слів. Це допоможе

вам розвивати вміння читати мову тіла інших людей, а також допоможе вам впевненіше вести себе під час спілкування.

– Вправа «Шерлок Холмс». Пригадайте людину, з якою ви нещодавно спілкувалися. Як вона була одягнена? Коли у неї день народження? Що її турбує? Інший варіант цієї вправи – спробуйте вгадати думки співрозмовника, правильно зрозуміти його поведінку (наприклад, чому він весь час перевіряє свій смартфон). Тільки одразу перевірте своє припущення, прямо запитавши про це.

Питання для обговорення:

- Як важливо вміння читати мову тіла інших людей у ваших стосунках?
- Які проблеми ви можете зустріти під час спілкування з іншими людьми, і як ви зазвичай з ними впорядковуєтеся?
- Чому важливо бути уважним та емпатичним під час спілкування з іншими людьми?
- Як можна покращити свою мотивацію до успіху та збільшити свою гнучкість та адаптивність у різних сферах життя?

Заняття 2 (120 хвилин)

Вступне слово:

HR-менеджер відіграє важливу роль в організації, він повинен бути здатний керувати та мотивувати персонал, розробляти стратегії працевлаштування та зберігання талантів, а також сприяти створенню продуктивної та гармонійної робочої атмосфери [66].

Розвиток лідерських якостей HR-менеджера допоможе йому бути більш ефективним у виконанні своїх обов'язків та досягненні поставлених цілей. Крім того, це може допомогти покращити взаємини з колегами та підлеглими, що збільшить загальну продуктивність та задоволеність працівників.

Навички лідерства також можуть допомогти HR-менеджеру краще розуміти потреби своїх працівників та створювати сприятливі умови для їхнього розвитку та зростання в компанії. Крім того, відсутність лідерських якостей може призвести до негативних наслідків, таких як невдачі у

керівництві, погіршення робочої атмосфери та зменшення продуктивності. Тому, розвиток лідерських якостей є важливим елементом успішної кар'єри HR-менеджера.

Вправи для розвитку лідерських якостей.

– Вправа «Розробка візії»: Запишіть свої мрії та цілі, які ви хочете досягти в своєму житті. Потім розробіть конкретний план дій, які допоможуть вам досягти цих мрій. Це допоможе вам розвивати свою лідерську врівноваженість та зосередженість на досягненні поставлених цілей.

– Вправа «Управління емоціями»: Навчіться контролювати свої емоції та реакції на різні ситуації. Постарайтеся виявляти свої емоції та реагувати на них усвідомлено та розуміння, щоб зберегти свою лідерську харизму та ефективність.

– Вправа «Розвиток ефективного комунікаційного стилю»: Навчіться ефективно спілкуватися з різними людьми та в різних ситуаціях. Розвивайте свою вміння слухати та пояснювати свої думки, а також вміння ставити запитання та надавати конструктивні відповіді.

– Вправа «Розвиток стратегічного мислення»: Навчіться мислити стратегічно та планувати свої дії на майбутнє. Розробляйте плани на короткострокову та довгострокову перспективу, а також зосереджуйтеся на стратегічних пріоритетах та ключових викликах.

Питання для обговорення:

– Які мрії та цілі ви маєте в житті? Чи вони пов'язані з вашою професійною кар'єрою?.

– Як ви плануєте досягати своїх мрій та цілей? Які кроки ви плануєте зробити?.

– Як ви контролюєте свої емоції та реакції на різні ситуації? Чи використовуєте ви якісь техніки для цього?.

– Як ви оцінюєте свій комунікаційний стиль? Які аспекти ви хотіли б покращити?.

– Як ви розвиваєте своє стратегічне мислення? Які методи ви використовуєте для планування своїх дій на майбутнє?.

Заняття 3 (120 хвилин)

Вступне слово:

Для людини високий рівень емпатії має свої переваги. Таких людей складно обдурити. Вони добре відчують наміри інших і можуть вгадувати їх за жестами, виразом обличчя та інтонації.

Емпати – це завжди люди з великим творчим потенціалом. Вони можуть досягти успіху в професіях, які вимагають відповідних якостей. Їм легко творити щось нове, моделювати, креативно мислити.

Рівень емпатії – це здатність сприймати та розуміти емоції, потреби та стан інших людей. Це важлива якість, яка допомагає зберігати гармонійні відносини з колегами, підлеглими та клієнтами. Розвиток емпатії може бути корисним для HR-менеджерів, які взаємодіють з людьми на щоденній основі та допомагають їм вирішувати проблеми [56].

Вправи для підвищення рівня емпатії.

– Прийняття позиції іншої людини. Передбачте, які можуть бути потреби та емоції людини в певній ситуації. Намагайтеся побачити річ з її позиції та зрозуміти, як би ви відчувалися, якби були на її місці.

– Слухати з розумінням. При слуханні інших людей зосередьтеся на тому, що вони говорять. Не перебивайте та не звертайте увагу на інші речі. Постарайтеся зрозуміти, що вони хочуть сказати та як вони відчуються.

– Розмірковуюте про свої власні емоції. Розуміння власних емоцій може допомогти зрозуміти емоції інших людей. Спробуйте уявити, як би ви відчувалися в певній ситуації та які б емоції у вас виникали.

– Візуалізація. При закритих очах, уявіть, що ви знаходитесь в тілі іншої людини. Спробуйте почути, побачити та відчути те, що відчуває та бачить ця людина. Ця вправа може допомогти поглибити сприйняття та збільшити рівень емпатії.

– Зауваження деталей. Постарайтеся помітити найменші деталі в інших людях, наприклад, одяг, міміку, жести. Це може допомогти збільшити увагу до інших людей та покращити рівень сприйняття.

Це може допомогти покращити взаємодію з колегами, підлеглими та клієнтами, збільшити рівень розуміння та зв'язку з людьми та покращити роботу команди.

Питання для обговорення:

- Які є переваги сприйняття речей з позиції іншої людини?
- Як можна розвивати свою емпатію та сприйняття інших людей?
- Чому важливо слухати з розумінням та приймати позицію іншої людини? Як це впливає на взаємодію в команді?
- Як візуалізація може допомогти поглибити сприйняття та збільшити рівень емпатії?
- Як звернення уваги на деталі в інших людях може покращити взаємодію та сприйняття?

Заняття 4 (120 хвилин)

Вступне слово:

Розвиток креативності може бути важливим для HR-менеджерів, які повинні знайти нові та нестандартні способи розв'язання проблем, покращення комунікації в колективі, створення цікавих та привабливих вакансій [68].

Розвиток креативності допомагає змінювати звичні підходи до рішення проблем, знаходити нові та ефективні методи роботи, стимулювати інновації, та привертати увагу клієнтів та потенційних працівників. Крім того, зростання креативності допомагає зберегти зацікавленість та мотивацію працівників, сприяє взаємодії та співпраці в колективі, та розвиває комунікаційні навички.

Вправи для розвитку креативності:

- Ідеальна кімната. Попросіть себе уявити ідеальну кімнату для вас. Як вона виглядає? Які предмети в ній знаходяться? Які кольори ви бачите? Деталізуйте уявлення про кімнату і записуйте їх. Ця вправа може допомогти вам розвинути фантазію та створити нові ідеї.

– Безмежне «що якщо». Спробуйте знайти нові рішення на проблеми, використовуючи безмежні «що якщо». Наприклад, що якщо замість того, щоб піти в кіно, ми зробимо вечірку вдома? Ця вправа може допомогти вам думати за межами установлених рамок та знайти нові ідеї.

– Оберіть тему і напишіть список ідей. Виберіть тему, що вас цікавить, і спробуйте написати якомога більше ідей, пов'язаних з цією темою. Не зупиняйтеся на першій ідеї, намагайтеся знайти нові й незвичні способи дивитися на річ. Ця вправа може допомогти розвинути вашу творчість та розширити кругозір.

– Міні-історії. Спробуйте придумати міні-історії про різні предмети або ситуації. Наприклад, що сталося з цими ключами, що знаходяться на столі? Ця вправа може допомогти вам розвинути уяву та знайти нові способи погляду на звичні речі.

– Brainstorming: зібрати команду та дати їм завдання знайти якнайбільше ідей щодо розв'язання певної проблеми. Не обмежуйте учасників, відмітайте всі ідеї, навіть якщо вони здаються дурними.

– Mind mapping: візьміть аркуш паперу та напишіть на ньому центральну ідею або тему, після чого додайте до неї асоціації та ідеї, що пов'язані з нею. Використовуйте різні кольори та зображення, щоб зробити мапу максимально зрозумілою.

– Reverse thinking: спробуйте розв'язати проблему з протилежного боку. Наприклад, замість того, щоб задати собі питання «Як збільшити продажі?», спробуйте запитати себе «Як можна зменшити продажі?» та знайти спосіб звідти.

Ці вправи можуть допомогти розвивати креативність та підвищувати продуктивність HR-менеджерів у вирішенні різноманітних завдань, пов'язаних з управлінням персоналом. Вони сприяють розвитку асоціативного мислення, сприйнятливості до нового та готовності до експериментів

Питання для обговорення:

- Яка з вищезазначених вправ для стимулювання творчості вам найбільше сподобалася і чому?.
- Які техніки ви використовуєте для стимулювання своєї творчості?.
- Як важливо розвивати творчість в наш час і чому?.
- Які професії потребують більшої кількості творчих людей, а які меншої?.
- Як можна заохочувати дітей до творчості?.

Заняття 5 (120 хвилин)

Вступне слово:

Гнучкість є важливою рисою для HR-менеджерів з кількох причин. По-перше, HR-менеджер повинен мати можливість пристосовуватися до змін в компанії, таких як зміни в бізнес-стратегії, відкриття нових підрозділів або зменшення персоналу. Це означає, що HR-менеджер повинен мати гнучкість у плануванні та здійсненні різних кадрових процесів.

По-друге, HR-менеджер повинен бути гнучким у вирішенні непередбачуваних ситуацій, таких як відхід ключового співробітника або конфлікт між колегами. В таких ситуаціях HR-менеджер повинен швидко та ефективно діяти, щоб забезпечити гладкий хід бізнес-процесів та зберегти репутацію компанії.

Нарешті, гнучкість є важливою рисою для HR-менеджерів, які працюють у міжнародних компаніях або з зарубіжними клієнтами. У таких випадках HR-менеджер повинен бути гнучким у вирішенні різних культурних, мовних та юридичних питань, що можуть виникнути під час роботи зі співробітниками та клієнтами з різних країн.

Отже, гнучкість є важливою рисою для HR-менеджерів, яка дозволяє їм ефективно працювати в змінних умовах та реагувати на непередбачувані ситуації [71].

Вправи для розвитку «Гнучкості»:

– Змінюйте розклад: спробуйте робити рутинні речі у різний час, додавати нові завдання до щоденного розкладу, та пристосовуватися до непередбачуваних змін.

– Примушена адаптація: спробуйте змінити своє середовище роботи, щоб змусити себе адаптуватися до нових умов. Наприклад, спробуйте працювати на іншому столі або в іншому місці.

– Рольові ігри: спробуйте грати різні ролі та сценарії, щоб розвивати гнучкість у спілкуванні та поведінці.

– Змінюйте підходи: спробуйте використовувати різні методи та підходи у вирішенні проблем, щоб розвивати гнучкість у мисленні та діях.

– Діліться враженнями: спілкуйтеся з колегами, розповідайте про свої враження та думки щодо нових викликів та завдань. Це допоможе розвивати здатність адаптуватися до нових ситуацій та робити вірні рішення.

Ці вправи можуть допомогти розвивати гнучкість, що дозволить HR-менеджерам бути більш ефективними в управлінні персоналом та допоможе їм розробляти стратегії, які враховують змінюючу ситуацію в компанії та змінювати свої підходи відповідно до цього.

Питання для обговорення:

- Чому гнучкість є важливою рисою для HR-менеджерів?.
- Які є вправи для розвитку гнучкості?.
- Які переваги можуть мати HR-менеджери з гнучкістю у своїй роботі?.
- Як гнучкість може допомогти HR-менеджерам управляти персоналом в умовах зміни та непередбачуваності?.
- Які можуть бути виклики у розвитку гнучкості для HR-менеджерів та як їх можна подолати?.

Заняття 6 (120 хвилин)

Вступне слово:

HR-менеджер повинен розвивати адаптивність, оскільки це дозволяє успішно працювати в змінюючому середовищі та ефективно взаємодіяти з різними людьми. Адаптивність – це здатність пристосовуватися до нових

умов, швидко реагувати на зміни та приймати рішення в умовах невизначеності та нестабільності.

Розвиток адаптивності допоможе HR-менеджеру [17]:

1. Швидко адаптуватися до нових процесів та змін у компанії.
2. Ефективно працювати в команді, спілкуватися з різними людьми та пристосовуватися до їх потреб.
3. Ефективно керувати своїм часом та пріоритетами в умовах високого темпу роботи.
4. Бути відкритим до нових ідей та швидко здійснювати зміни.
5. Розвивати інноваційність та креативність.

Таким чином, розвиток адаптивності допоможе HR-менеджеру ефективно керувати персоналом та забезпечити стабільність та успіх компанії в умовах невизначеності та змін.

Вправи для розвитку адаптивності:

– «Щоденний перелік»: Кожного дня складайте список різних ситуацій, які виникають у вашому житті. Напротязі тижня додавайте в цей перелік нові ситуації та практикуйте свою реакцію на них. Ця вправа допоможе вам бути готовим до різних викликів і розвивати адаптивність.

– «Рольова гра»: Виберіть ситуацію, яка становить для вас труднощі, та зіграйте роль учасників цієї ситуації. Спробуйте побачити ситуацію з різних точок зору та зрозуміти, які можуть бути можливі варіанти дій. Ця вправа допоможе вам розвивати емпатію, розуміння і здатність швидко адаптуватися до різних ситуацій.

– «Вибори»: Виберіть щоденно дві різні речі, які зазвичай ви не використовуєте або не вживаєте, і спробуйте їх використовувати. Наприклад, замість звичайного шляпки ви можете одягнути капелюх або спробувати новий ресторан з незвичайною кухнею. Ця вправа допоможе вам розширити свої можливості і розвивати гнучкість у виборі.

– «Медитація»: Регулярна медитація допоможе вам зберегти спокій та зосередженість у стресових ситуаціях, що в свою чергу допоможе вам бути більш адаптивними.

HR-менеджер відповідає за підбір, навчання, управління та розвиток персоналу в організації. Одним з ключових завдань HR-менеджера є забезпечення високої продуктивності роботи співробітників. Для досягнення цього мети важливо розвивати мотивацію до успіху, яка є ключовим фактором, що впливає на ефективність роботи працівників [37].

Питання для обговорення:

– Як ви розумієте поняття емпатії та чому воно важливо для адаптивності?.

– Як ви вважаєте, які переваги може мати використання вправи «Вибори» для розвитку адаптивності?.

– Які можуть бути наслідки недостатньої мотивації до успіху у роботі співробітників? Як її можна збільшити?.

– Які ще методи можна використовувати для розвитку адаптивності у працівників?.

Заняття 7 (120 хвилин)

Вступне слово.

Розвиток мотивації до успіху є ключовим фактором для досягнення успіху в будь-якій організації. Це допомагає сприяти позитивному настрою серед співробітників, створювати ефективні команди та забезпечувати високу продуктивність роботи. Мотивовані співробітники більш схильні до саморозвитку та досягнення успіху в своїй роботі, що забезпечує стабільність та позитивний розвиток компанії.

Одним із важливих кроків для розвитку мотивації до успіху є створення сприятливого середовища, в якому співробітники можуть відчувати своє значення та внесок у компанію. HR-менеджери можуть забезпечити це, розробивши програми та ініціативи для підтримки розвитку співробітників. Це

можуть бути тренінги та семінари, залучення до проектів, підтримка менторства та коучингу.

Для збільшення мотивації до успіху HR-менеджери можуть також використовувати різноманітні методики оцінки та винагородження співробітників. Застосування систем винагород, таких як бонусні плани, премії за досягнення поставлених цілей, може стати додатковим стимулом для працівників та підтримати їхню мотивацію.

Вправи для розвитку мотивації до успіху:

– Створення списку мрій: Запишіть усі свої мрії та бажання, незалежно від того, наскільки вони можуть здатися реалістичними. Розглядайте цей список регулярно та намагайтеся зосередитися на тих цілях, які вам дійсно важливі.

– Розробка конкретних планів: Намагайтеся розробляти конкретні плани дій, які допоможуть вам досягнути ваших метою. Поставте перед собою чіткі терміни та завдання, і поступово рухайтесь до своєї мети.

– Встановлення нагород та штрафів: Встановлення нагород та штрафів може допомогти вам зберегти мотивацію досягти своїх цілей. Наприклад, обіцяйте собі, що якщо досягнете своєї мети, то дозволите собі зробити щось приємне, а якщо не досягнете, то забороните собі щось.

– Регулярне переглядання успіхів: Переглядайте свої попередні успіхи та досягнення, щоб нагадати собі про свою можливість досягти більшого. Подивіться на те, як ви розвивалися, які виклики перетнули ваш шлях та як ви їх перебороли.

– Встановлення позитивного настрою: Спробуйте тримати позитивний настрій та уникати негативних думок. Негативні думки можуть сильно впливати на вашу мотивацію, тому намагайтеся перенаправляти їх у позитивному напрямку. Наприклад, намагайтеся зосередитися на можливостях та розвитку, а не на перешкодах та труднощах.

Питання для обговорення:

– Як ви зазвичай ставите перед собою цілі? Чи ставите їх конкретно та реалістично?.

– Як ви звикли мотивувати себе до досягнення цілей? Чи використовуєте ви нагороди та штрафи?.

– Як ви звикли зосереджуватися на позитивних аспектах свого життя та розвитку? Як ви робите це в складних ситуаціях?.

– Чи згодні ви, що розвиток мотивації до успіху є важливим завданням для HR-менеджера? Чому?.

Заняття 8 (120 хвилин)

Вступне слово.

Ще одна важлива властивість для HR-менеджера – це емоційний інтелект. Емоційний інтелект – це вміння дати раду своїм і чужим емоціям: точно зрозуміти, оцінити і виразити їх [24].

Дослідники Джон Мейер та Пітер Селювей, які наприкінці 20-го століття вперше описали це поняття, називають чотири напрямки емоційного інтелекту:

- як ми оцінюємо та виражаємо емоції;
- що про них знаємо;
- як ними керуємо;
- як на їх основі приймаємо рішення.

Розвиток емоційного інтелекту в HR-менеджера допоможе покращити його професійні якості та забезпечити більш ефективну роботу в організації.

Емоційний інтелект є важливим аспектом успіху в будь-якій сфері життя, а особливо в HR-менеджменті. Це означає, що HR-менеджер повинен бути здатним розуміти та контролювати свої власні емоції, а також співчувати та розуміти емоції інших людей. Це дозволяє йому краще взаємодіяти зі співробітниками, розуміти їх потреби та мотивацію, і забезпечити їм належні умови для розвитку та досягнення своїх цілей.

Розвиток емоційного інтелекту можна провести шляхом тренування своїх навичок розуміння та керування емоціями. Наприклад, можна

практикувати медитацію, яка допомагає зосередитися на своїх думках та емоціях і зрозуміти, як вони впливають на наші рішення та поведінку. Також можна навчатися спілкуватися з людьми в різних ситуаціях, що допомагає зрозуміти різні типи людей та їх стиль спілкування.

Ще один спосіб розвитку емоційного інтелекту – це читання книг та статей з цієї тематики, які допомагають розширювати свої знання та розуміння про емоції та спілкування з людьми. Важливо також звертати увагу на свою мову та жестикуляцію під час спілкування, оскільки це може впливати на сприйняття нашого повідомлення та наших емоцій.

Вправи для розвитку емоційного інтелекту:

– Самопізнання. Важливо зрозуміти свої власні емоції та їхні впливи на поведінку. Практикуйте рефлексію та записуйте свої думки та емоції в щоденник.

– Розуміння емоцій. Спостерігайте за емоціями інших людей та намагайтеся зрозуміти, що викликає їхні реакції та як вони реагують на певні ситуації.

– Розвиток співпереживання. Спілкуйтеся з іншими людьми та намагайтеся зрозуміти їхні потреби та почуття. Показуйте зацікавленість та емпатію.

– Керування емоціями. Навчіться визначати свої емоції та контролювати їх. Застосовуйте прийоми дихальних вправ або медитації для зниження рівня стресу.

– Розвиток соціальних навичок. Працюйте над своєю комунікацією та вмінням слухати. Навчіться конструктивно співпрацювати з іншими та вирішувати конфлікти.

– Практика. Використовуйте отримані знання та навички у повсякденному житті та на роботі. Розвивайте емоційний інтелект через практику та досвід.

Ці вправи можуть бути корисні не тільки для HR-менеджера, але й для будь-якої людини, яка бажає розвивати свій емоційний інтелект. Вони

допоможуть зрозуміти та керувати власними емоціями, розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними.

Питання для обговорення:

– Які конкретні ситуації на роботі можуть вимагати від HR-менеджера використання його емоційного інтелекту?.

– Які наслідки можуть бути, якщо HR-менеджер не має достатньо розвинутого емоційного інтелекту?.

– Які практичні кроки може зробити HR-менеджер для розвитку свого емоційного інтелекту?.

– Як емоційний інтелект може сприяти підвищенню ефективності HR-менеджера в роботі зі співробітниками та управлінні персоналом?.

– Чи можна розвинути емоційний інтелект, якщо людина вважає себе емоційно некомпетентною? Які підходи можуть допомогти в цьому?.

Отже, HR-менеджери відіграють важливу роль у забезпеченні успіху компанії, тому для ефективної роботи в цій галузі важливо мати розвинуті професійно-необхідні якості і властивості. Вправи які ми запропонували можуть допомогти HR-менеджеру розвивати свої якості та покращувати свої професійні здібності.

Висновки до розділу 3

Для розвитку індивідуально-психологічних властивостей можна використовувати різні методи, такі як тренінги, курси, самостійні навчання та практикування у роботі. Розвиток індивідуально-психологічних властивостей може бути важливим фактором успіху в будь-якій професії, оскільки дозволяє покращити взаємодію з колегами та клієнтами, збільшити мотивацію до досягнення цілей та розвивати більш глибокі та продуктивні відносини з оточуючими людьми.

Правильно розвинуті індивідуально-психологічні властивості також можуть допомогти в подоланні стресу та емоційних перешкод у професійній діяльності, а також підвищити самооцінку та впевненість у собі. Важливо

пам'ятати, що розвиток індивідуально-психологічних властивостей – це постійний процес, який потребує самоаналізу, зміни ставлення до себе та світу, а також постійного практикування. Інвестування у розвиток цих властивостей може мати значний вплив на професійний успіх та особистісний розвиток.

ВИСНОВКИ

1. Особистість – це людина як носій свідомості, тобто суб'єкт пізнання, переживання, відношення і активного перетворення навколишнього світу. Суть особистості визначається її ставленням до навколишнього світу, суспільного буття, інших людей і самої себе. Способом існування особистості є її розвиток, а діяльність, у тому числі й трудова, важливим фактором цього розвитку. Це означає, що особистість проявляється і розвивається в діяльності.

Індивідуально-психологічні властивості особистості – це унікальні характеристики кожної людини, які визначають її психічну структуру і реагування на зовнішній світ. Ці властивості включають різноманітні аспекти психіки, такі як інтелектуальні здібності, емоційний стан, мотивацію, темперамент, характер, комунікативні та організаторські здібності, соціальну компетентність, самооцінку, саморегуляцію та інші.

Ці індивідуально-психологічні властивості формуються під впливом генетичних, соціальних та культурних факторів, тому кожна людина є унікальною з точки зору її особистісних особливостей. Розвиток цих властивостей може бути сприятливим як природними здібностями, так і освітою, самовдосконаленням і пізнавальною діяльністю. Розуміння своїх індивідуально-психологічних властивостей може допомогти людині більш ефективно розвивати свої здібності, зміцнювати свої позитивні якості та покращувати свої недоліки.

Також ці властивості важливі в професійній діяльності, оскільки вони визначають ефективність спілкування з колегами, клієнтами, рівень професійної компетентності та інші аспекти успішної роботи. Отже, розвиток індивідуально-психологічних властивостей особистості є важливим елементом особистісного розвитку та успішної професійної кар'єри.

2. HR-менеджер є ключовим співробітником в компанії, він займається плануванням, розвитком та координацією персоналу. Для успішного

виконання своїх обов'язків HR-менеджер повинен мати ряд важливих індивідуально-психологічних характеристик.

Спеціаліст HR-управління повинен бути відповідальним, організованим та дисциплінованим, оскільки він працює з дуже важливою складовою бізнесу – персоналом компанії. Також важливою властивістю HR-менеджера є комунікабельність, він повинен вміти ефективно спілкуватися з колегами, підлеглими та клієнтами. Налагодження довіри і створення сприятливої атмосфери у колективі є однією з ключових завдань HR-менеджера.

Також важливою властивістю HR-менеджера є психологічна ерудиція і розуміння людської природи. Це допомагає HR-менеджеру розуміти потреби і мотивацію працівників, а також допомагає вирішувати конфліктні ситуації. Вміння аналізувати поведінку людей, розуміти їх мотивації та психологічні потреби є ключовим для успішної діяльності HR-менеджера.

HR-менеджер повинен бути гнучким і адаптивним до змін, зокрема до змін в індустрії, вимог клієнтів та змін в компанії. Він повинен бути здатний швидко приймати рішення, вирішувати проблеми та адаптуватися до нових умов.

3. На початку емпіричного дослідження, використавши тест Айзенка, ми виявили, що більшість респондентів (58%) відносяться до категорії екстравертів. Вони, ймовірно, енергійні, спрямовані на зовнішній світ і отримують задоволення від соціальної взаємодії та спілкування з іншими людьми.

Також значна частина респондентів (27%) мають амбівертний темперамент, що означає, що вони можуть проявляти риси як інтровертів, так і екстравертів, залежно від ситуації або контексту.

Найменша частина респондентів (15%) виявили ознаки інтровертного темпераменту, що може вказувати на їхню внутрішню спрямованість, впередження до соціальної взаємодії та більшу нахил до самотності або внутрішнього мислення. Методика на комунікативна та організаторські здібності допомогла нам з'ясувати, що 45% людей мають високий рівень

комунікативних здібностей, а 30% – дуже високий рівень. У той же час, 25% мають середній рівень комунікативних здібностей, а 0% – рівень нижче середнього.

Щодо організаторських здібностей, 39% людей мають високий рівень, а 34% – дуже високий рівень. Середній рівень організаторських здібностей мають 15% досліджуваних, а рівень нижче середнього – 12%.

За допомогою методики Д. В. Люсіна, ми виявили що загальний рівень емоційного інтелекту у 33% вибірки на низькому рівні, середній рівень переважає у 42%, та високий рівень у 24%.

За методикою «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерс, ми виявили, що кількість осіб, які мали низький рівень мотивації до успіху, становить 9% від загальної кількості. Середня група складається з 24% осіб. У групі з помірно високим рівнем мотивації перебувають 48% осіб. Дуже високий рівень мотивації досягли 19% осіб.

За результатами проведеного кореляційного аналізу можна зробити висновок, що існує статистично значуща залежність між комунікативними здібностями та загальним рівнем емоційного інтелекту, а також між комунікативними здібностями та мотивацією до успіху. Більш того, високий рівень емоційного інтелекту пов'язаний з вищим рівнем комунікативних та організаторських здібностей, а також з вищою мотивацією до успіху в професійній діяльності.

Загалом, результати цього дослідження підкреслюють важливість розвитку емоційного інтелекту та комунікативних здібностей в професійній діяльності, що може підвищити мотивацію до успіху та сприяти успішній роботі в колективі.

4. За допомогою емпіричного дослідження було проаналізовано, що деякі менеджери мають проблеми з розвитком комунікативних та організаторських здібностей. Також ми виявили низький рівень емоційного інтелекту який може впливати на здатність HR-менеджерів розуміти та керувати власними емоціями, та низький рівень мотивації до успіху.

На основі отриманих даних, ми розробили рекомендації щодо розвитку індивідуально-психологічних властивостей у професійній діяльності та розробили програму розвитку професійно-необхідних якостей/властивостей для HR-менеджерів.

HR-менеджер має володіти навичками активного слухання, ефективного вираження думок та ідеї, вмінням проводити переговори та управляти конфліктами. HR-менеджер має володіти навичками планування, організації та контролю виконання проєктів, подій та програм. Також важливо мати здатність до ефективного управління часом та вміти приймати швидкі та вагомі рішення в умовах нестабільності та невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артемчук В. В. Структура комунікативної компетентності менеджера. Наукові праці: Педагогічні науки, 2008. Том 97, Вип. 84. С. 92-96.
2. Андрейчин С. А., Белоконь Н. А. Психологія управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 504 с.
3. Абаніна Г. В. Емоційний інтелект як фактор ефективної комунікації в бізнес-організаціях. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. № 4(18). С. 7-13
4. Бойко Ю. С. Психологія управління. Київ: Знання України, 2012. 448 с.
5. Блудова, К. В. Індивідуально-психологічні особливості співробітників digital-агенства з різним рівнем професійної ефективності, 2020, 87 с.
6. Бех І. Д. Загальна психологія: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Вид-во Інтерсервіс, 2001, 352 с.
7. Бойко, І. О. Особливості формування лідерських якостей у майбутніх менеджерів. Економічний вісник університету, (43), 2019, 46-51.
8. Борисюк А. С. Професійна ідентичність медичного психолога: соціальнопсихологічний аналіз: монографія. Чернівці: Книги ХХІ, 2010. 247 с.
9. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера, К.: Кондор, 2002. 518 с.
10. Голланд Е. А. Загальна психологія: Курс лекцій: Навч. посіб. К.: Вид-во ВПЦ «Київ. ун-т», 2001, 421 с.
11. Гороховатська О. Л. Психологічні аспекти управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 304 с.
12. Грицюк І. М. Соціальні орієнтації фахівців соціономічних професій: теорія, практика, методи вивчення. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 188 с.
13. Давида Яна. 5 стилів лідерства для довгострокового успіху компанії. URL: <https://www.yva.ai/ru/five-styles-of-leadership>
14. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. К: Лібра, 1999.

270 с.

15. Долга Г. В. Професійно важливі якості керівника як чинник ефективності управлінської діяльності. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2017. Вип. 786. С. 70-75.
16. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. Питер Друкер; пер. с англ. М.: Вильямс, 2001. 272 с.
17. Денисенко, А. В., Гречанова, Н. В. Формування професійної компетентності менеджера: психолого-педагогічний аспект. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологічні науки», 6(24), 2019, 58-61.
18. Дерябіна Г.В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості: автореф. дис. ... канд. психол. наук за спеціальністю 19.00.01. загальна психологія, історія психології. Інститут психології АПН України імені Г. С. Костюка. К., 2008. 19 с.
19. Діденко М. С. Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій// Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. № 1. С. 26-35.
20. Діденко М. С. Розвиток професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій засобами психологічного тренінгу// Психологічний часопис. 2018. № 6. С. 24-37.
21. Діденко М. С. Умови розвитку професійно значущих якостей менеджера організації в процесі професійної підготовки. Психологічні науки: збірник наукових праць за ред. Ірини Севенкової. №2(18), листопад 2017. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2017. С. 54-58.
22. Діденко, М. С. Психологічні особливості розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій. Редакційна колегія, 2014, 159 с.
23. Захарова, О. В. Світові тренди як орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (65), 2022, 32-45 с.

24. Згеєва, Ю. Є. Зв'язок індивідуально-типологічних властивостей топ-менеджерів з ефективністю їх професійної діяльності, 2022, 83 с.
25. Зайцева, О. В. Особливості формування професійних компетенцій управлінських кадрів. Економіка та управління, (1), 2019, 89-97 с.
26. Карамушка Л. М. Психологія управління. К: Міленіум, 2003. 320 с.
27. Кондрашова, О. В. Стандартизація професійної підготовки менеджерів. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія, (199 (1)), 2014, 162-166 с.
28. Ковалева Т. І. Психологія управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.
29. Кравченко С. І. Психологія управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 576 с.
30. Кислякова, М., Сержанова, Ж., Скворцова, Ю., Швець, В. Індивідуально-психологічні особливості діяльності педагога у процесі навчання, 2019, 21 с.
31. Купчак, С. А. Професійна мотивація як внутрішній рушійний чинник розвитку професіоналізму майбутнього менеджера, 2020, 6 с.
32. Лапіна, М. Д. Психологічні ресурси особистості в професійній діяльності соціального працівника. Теорія і практика сучасної психології, 1(1), 2019, 62-66 с.
33. Лісовська О. М. Психологічні засади управління: навч. посібник. Київ: Видавничий дім «Слово», 2013. 336 с.
34. Литвиненко, Д. М. Індивідуально-психологічні особливості особистості працівників ОВС на різних етапах професійної адаптації. Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник нау-кових праць. Вип. 9. Харків: НУЦЗУ, 2011. 240 с., 172.
35. Лисенко В. В. Вплив функцій та технологій самоменеджменту на розвиток персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 19. С. 251-256.
36. Люсіна Д. В. Опитувальник емоційного інтелекту «ЕМІН», 2007.

37. Маслоу А. Мотивація та особистість. Київ: Софія, 2010. 328 с.
38. Матюшкін, А. М. Методика діагностики мотивації до успіху в діяльності, 2003.
39. Навальна, М. В. Психологічні особливості професійної діяльності менеджерів зі збуту. Науковий вісник Полісся, (3), 2018,142-148.
40. Некрасова, Т. В. Характеристика сучасного менеджера. Актуальні проблеми освіти і науки: досвід та сучасні технології, 2020, 19-20 с.
41. Наумова І. О. Психологія управління персоналом: навч. посібник. Київ: Знання України, 2014. 320 с.
42. Пророк, Н. В. Особистість і професійна діяльність: індивідуально-психологічні особливості суб'єкта праці на різних етапах професійного становлення. Матеріали доповідей II Всеукраїнської конференції з міжнародною участю «Психологічні виміри особистісної взаємодії суб'єктів освітнього простору в контексті гуманістичної парадигми» (21 березня 2019 року), 2019, 162-170.
43. Петровський А. В., Ярошенко І. М. Загальна психологія: Навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 2002, 301 с.
44. Роббінс С., Култер П. Управління: підручник. Київ: Видавничий дім «Слово», 2011. 1056 с.
45. Семеняка, В. В. Особливості професійної деформації HR-менеджерів, 2022, 13 с.
46. Сочинська-Сибірцева, І. М. Інноваційні технології підготовки HR-менеджерів у контексті компетентнісного підходу (Doctoral dissertation, РВЛ ЦНТУ), 2020, 8-11 с.
47. Синявський В. В. Методика «Комунікативні та організаторські здібності», 2004.
48. Сергієнко Т. І. Загальна психологія: Підручник. К.: Вид-во КНЕУ, 2010, 402 с.
49. Стрілець, О. В. Формування комунікативної компетентності менеджера. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного

- університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка, (1), 2018, 72-76 с.
50. Тихомирова, І. В., Глушакова, О. Ю. Психологічні особливості менеджерів в умовах інноваційного розвитку організацій. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологічні науки», 7(25), 2020, 48-51 с.
51. Хмелевський, С. М., Веремієнко, О. Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера. Глобальні та національні проблеми економіки, 20, 2017, 626-631 с.
52. Чудакова, В. П. Інтегральна характеристика індивідуально-психологічні особливості та емоційновольова сфера особистості–критерій сформованості психологічної готовності до інноваційної діяльності й конкурентоздатності особистості. Освіта та розвиток обдарованої особистості, (9), 2015, 38-44.
53. Чемеринська, Д. І. Психологічні особливості професійної підготовки менеджерів: гендерний дискурс, ступеня канд. псих. наук: Київ, 2019. 22 с.
54. Шайда, О. Г., Чернякова, О. В., Шайда, Н. П. Соціально-психологічні чинники професійної діяльності сучасних фахівців, 2021, 18 с.
55. Шляхтич Н. В. Психологія управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 280 с.
56. Шелестова, О. І. Психологічні особливості професійної діяльності менеджера з реклами. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологічні науки», 5(23), 2018, 123-126 с.
57. Яблонська, Т. Вікові та індивідуально-психологічні особливості як чинник самовдосконалення особистості. Проблеми гуманітарних наук. Психологія, 2015, (37).
58. Ярмоленко, О. М. Особливості розвитку лідерських якостей менеджера. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, (39), 2020, 33-37 с.
59. Atkinson R.L., Atkinson R.C., Smith E.E., Bem D.J., Nolen-Hoeksema S.

- Hilgard's Introduction to Psychology. 16th edition. USA: Cengage Learning, 2013.
60. Beck, A.T., Ward, C.H., Mendelson, M., Mock, J., Erbaugh, J. An inventory for measuring depression, 1961.
 61. Cattell, R. B. Personality and motivation structure and measurement. New York: World Book Company, 1957.
 62. Elerse, T. Motivation Assessment Scale (MAS), 2013.
 63. Funder, D. C. The personality puzzle. WW Norton Company, 2019.
 64. Hogan, R., Kaiser, R. B. Personality and personality assessment in industrial and organizational psychology. Handbook of industrial, work organizational psychology, 2, 2019, 73-98.
 65. Judge, T. A., Bono, J. E. Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations. American Psychologist, 75(4), 2020, 476-489.
 66. Kaifi, B. A., Alzaidiyen, N. J., Al-Esawi, M. A. The relationship between personality traits and organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational justice. Journal of Human Resource Management, 17(2), 2019, 87-94.
 67. Kim, H. R., Park, H. J. Personality traits and job performance in human resource management: A meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, 41(8), 2020, 799-820.
 68. Liu, C. Ong, M. A Study on the Relationship between Personality Traits and Job Performance of HR Professionals. Journal of Human Resource Management, 17(4), 2019, 117-126
 69. Li, J., Li, J., Chen, Y., Liang, X. Effect of work-family conflict on job burnout and turnover intention among Chinese human resource managers: The mediating role of psychological capital. International Journal of Environmental Research and Public Health, 15(9), 2018, 1813.
 70. Myers D.G. Psychology. 12th edition. USA: Worth Publishers, 2011.
 71. Moser, K., Buxton, R. Emotional intelligence, stressors and coping strategies: An exploratory study of UK HR professionals. The International Journal of

- Human Resource Management, 30(3), 2019, 461-482.
72. Ozimek, P., Ries, B. The dark side of personality in industrial-organizational psychology: The utility of the Dark Triad in HRM. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 2018, 93-105.
73. Park, H. J., Kim, H. R. Emotional intelligence and leadership effectiveness: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 2018, 979-996.
74. Schultz D.P., Schultz S.E. *A History of Modern Psychology*. 10th edition. USA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.
75. Sternberg R.J., Sternberg K. *Cognitive Psychology*. 7th edition. USA: Cengage Learning, 2015.
76. Tett, R. P., Guterman, H. A. Personality and the world of work: Insights from industrial-organizational psychology. *Annual Review of Psychology*, 71, 2020, 517-545.
77. Zhao, Y., Wang, Z., Zhang, Q. Emotional intelligence and job satisfaction: A study of HR professionals in China. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 2018, 327-340.
78. Zimbardo P. G., Johnson R. L. *Psychology: Core Concepts*. 7th edition. USA: Pearson, 2012.

Всього джерел – 78;

Джерел за останні п'ять років – 39 (3, 5, 7, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 30, 31, 32, 35, 39, 40, 42, 45, 46, 49, 50, 51, 53, 54, 56, 58, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 76, 77).

Джерел зарубіжних авторів за останні п'ять років – 12 (63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 76, 77).

Джерел українських авторів за останні п'ять років – 27 (3, 5, 7, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 30, 31, 32, 35, 39, 40, 42, 45, 46, 49, 50, 51, 53, 54, 56, 58).

ДОДАТКИ

Додаток А

Г. Айзенка «тест на визначення темпераменту»

Інструкція. Вам пропонується кілька питань. На кожне питання відповідайте лише «так» або «ні». Не витрачайте час на обговорення питань, тут не може бути гарних або поганих відповідей, тому що це не випробування розумових здібностей.

Питання:

1. Чи часто Ви відчуваєте жагу до нових вражень, до того, щоб відволіктися, випробувати сильні відчуття?
2. Чи часто Ви відчуваєте, що маєте потребу в друзях, які можуть зрозуміти Вас, підбадьорити, поспівчувати?
3. Чи вважаєте Ви себе безтурботною людиною?
4. Чи дуже важко Вам відмовитися від своїх намірів?
5. Ви обмірковуєте свої справи не поспішаючи чи прагнете почекати, перш ніж діяти?
6. Чи завжди Ви виконуєте свої обіцянки, навіть якщо Вам це не вигідно?
7. Чи часто у Вас бувають спади та підйоми настрою?
8. Чи швидко Ви зазвичай дієте й говорите?
9. Чи виникало у Вас коли-небудь відчуття, що Ви нещасні, хоча жодної серйозної причини для цього не було?
10. Чи правильно, що на парі Ви здатні зважитися на все?
11. Чи бентежитесь Ви, коли хочете познайомитися з людиною протилежної статі, яка Вам симпатична?
12. Чи буває, що, розлютившись, Ви виходите із себе?
13. Чи часто Ви дієте нерозважливо, під впливом моменту?
14. Вас часто турбує думка про те, що Вам не слід було щось робити або говорити?
15. Чому Ви віддаєте перевагу: читанню книг чи зустрічам з людьми?
16. Чи правильно, що Вас легко образити?

17. Чи любляете Ви часто бути в компанії?
18. Чи бувають у Вас такі думки, якими Вам не хотілося б ділитися з іншими?
19. Чи правильно, що іноді Ви настільки сповнені енергії, що все горить у руках, а іноді відчуваєте втому?
20. Чи намагаєтеся Ви обмежувати коло своїх знайомств невеликою кількістю найближчих друзів?
21. Чи багато Ви мрієте?
22. Коли на Вас гримають, чи відповідаєте Ви тим самим?
23. Чи вважаєте Ви всі свої звички гарними?
24. Чи часто у Вас виникає почуття, що Ви в чомусь винні?
25. Чи здатні Ви іноді дати волю своїм почуттям і безтурботно розважатися у веселій компанії?
26. Чи можна сказати, що нерви у Вас часто натягнуті до межі?
27. Чи маєте Ви славу людини жвавої та веселої?
28. Після того як справу зроблено, чи часто Ви подумки повертаєтеся до неї й думаєте, що могли б зробити краще?
29. Чи відчуваєтеся Ви неспокійно, перебуваючи у великій компанії?
30. Чи трапляється, що Ви передаєте чутки?
31. Чи буває, що Вам не спиться через те, що в голові вирують різні думки?
32. Якщо Ви хочете про щось довідатися, Ви знаходите це в книзі чи питаєте в людей?
33. Чи буває у Вас сильне серцебиття?
34. Чи подобається Вам робота, що вимагає зосередженості?
35. Чи бувають у Вас дрижаки?
36. Чи завжди Ви говорите правду?
37. Чи буває Вам неприємно перебувати в компанії, де кепкують один з одного?
38. Чи дратівливі Ви?

39. Чи подобається Вам робота, що вимагає швидкодії?
40. Чи правильно, що Вам часто не дають спокою думки про різні неприємності й жахи, які могли б статися, хоча все скінчилося благополучно?
41. Чи правильно, що Ви неквапливі в рухах і трохи повільні?
42. Чи спізнювалися Ви коли-небудь на роботу, на зустріч із кимось?
43. Чи часто Вам сняться кошмари?
44. Чи правильно, що Ви так любите поговорити, що не пропускаєте будь-яку нагоду поговорити з новою людиною?
45. Чи турбують Вас які-небудь болі?
46. Чи засмутитеся Ви, якщо довго не зможете бачитися з товаришами?
47. Чи нервова Ви людина?
48. Чи є серед ваших знайомих ті, хто Вам точно не подобається?
49. Ви впевнена в собі людина?
50. Вас легко зачіпає критика ваших недоліків чи вашої роботи?
51. Чи важко Вам одержати справжнє задоволення від заходів, у яких бере участь багато народу?
52. Чи турбує Вас відчуття, що Ви чимось гірші за інших?
53. Зуміли б Ви внести позбавлення в нудну компанію?
54. Чи трапляється, що Ви говорите про речі, на яких зовсім не розумієтесь?
55. Чи піклуєтеся Ви про своє здоров'я?
56. Чи любите Ви пожартувати над іншими?
57. Чи страждаєте Ви від безсоння?

Опрацювання результатів:

Екстраверсія. Обчислюється сума відповідей «так» у питаннях 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 і відповідей «ні» у питаннях 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51. Якщо сума балів дорівнює 0-10, то Ви інтроверт, занурені в себе. Якщо 15-24, то Ви екстраверт, товариська людина, обернена до

зовнішнього світу. Якщо 11-14, то Ви амбіверт, спілкуєтеся, коли Вам це потрібно.

Невротизм. Обчислюється кількість відповідей «так» у питаннях 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Якщо кількість відповідей «так» дорівнює 0-10, то це свідчить про емоційну стійкість. Якщо 11-16, то це емоційна вразливість. Якщо 17-22, то з'являються окремі ознаки розхитаності нервової системи. Якщо 23-24, то – невротизм, що межує з патологією, можливий зрив, невроз.

Неправда. Обчислюється сума балів відповідей «так» у питаннях 6, 24, 36 і відповідей «ні» у питаннях 12, 18, 30, 42, 48, 54. Якщо набрана кількість балів 0-3 – норма людської неправди, відповідям можна довіряти. Якщо 4-5, то сумнівно. Якщо 6-9, то відповіді недостовірні

Методика «Комунікативні та організаторські здібності»**Синявського В. В.**

Інструкція. Вам потрібно відповісти на всі ці питання. Вільно висловлюйте свою думку з кожного питання і відповідайте на них так: якщо ваша відповідь на питання позитивна, то на аркуші відповідей поруч з номером питання поставити знак «+», якщо ж негативний – знак «-». Ніяких додаткових написів і знаків робити не слід.

Текст опитувальника.

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам кимось із ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації.
5. Чи є у вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
7. Чи вірно, що вам приємніше проводити час з книгою або за будь-яким іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли деякі перешкоди у здійсненні ваших намірів, то чи легко ви відступаєте від них?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за вас за віком?
10. Чи любите ви організовувати і придумувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні ті справи, які потрібно було б виконати сьогодні?

13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти з незнайомими людьми?
14. Чи намагаєтеся ви домогтися, щоб ваші товариші діяли відповідно з вашою думкою?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи вірно, що у вас не буває конфліктів з вашими товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ ви берете ініціативу на себе?
19. Чи часто вас дратують навколишні вас люди, і хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?
21. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви почуття утруднення, незручності, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи любите ви брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед малознайомих вам людей?
28. Чи правда, що ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому компанію?
30. Чи приймали ви участь у громадській роботі в школі, класі, групі?

31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих невеликою кількістю людей?
32. Чи вірно, що ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте вашими товаришами?
33. Чи відчуваєте ви себе з примусу, потрапивши в незнайому компанію?
34. Чи охоче ви організовуєте різноманітні заходи для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи правда, що у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги у своїх друзів?
39. Чи часто ви стривожились відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

Обробка результатів:

1. Зіставити відповіді респондента з «ключем» і підрахувати кількість збігів окремо за комунікативними та організаторськими схильностями.
2. Обчислити оціночні коефіцієнти комунікативних (Кк) і організаторських (Ко) схильностей як відношення кількості співпадаючих відповідей за комунікативними схильностями (Кх) та організаторськими схильностями (Ох) до максимально можливого числа збігів (20) за формулами:

$$K_k = K_x/20$$

$$K_o = O_x/20$$

Для якісної оцінки результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками.

Додаток В

Опитувальник емоційного інтелекту «ЕМІН» Д. В. Люсіна

Інструкція. Вам пропонується заповнити анкету, що складається з 46 тверджень. Читайте уважно кожне твердження і ставте хрестик (або галочку) в тій графі, яка найкраще відображає Вашу думку.

| № п / п | Затвердження | Зовсім не згоден | Скоріше не згоден | швидше згоден | Повністю згоден |
|---------|---|------------------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1. | Я помічаю, коли близька людина переживає, навіть якщо він (вона) намагається це приховати | | | | |
| 2. | Якщо людина на мене ображається, я не знаю, як відновити з ним хороші стосунки | | | | |
| 3. | Мені легко здогадатися про почуття людини по виразу його обличчя | | | | |
| 4. | Я добре знаю, чим зайнятися, щоб поліпшити собі настрій | | | | |
| 5. | У мене зазвичай не виходить вплинути на емоційний стан свого співрозмовника | | | | |
| 6. | Коли я дратуюся, то не можу стриматися, і говорю все, що думаю | | | | |
| 7. | Я добре розумію, чому мені подобаються чи не подобаються ті чи інші люди | | | | |
| 8. | Я не відразу помічаю, коли починаю злитись | | | | |
| 9. | Я вмію поліпшити настрій оточуючих | | | | |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| 10. | Якщо я захоплююся розмовою, то кажу занадто голосно і активно жестикулюю | | | | |
| 11. | Я розумію душевний стан деяких людей без слів | | | | |
| 12. | В екстремальній ситуації я не можу зусиллям волі взяти себе в руки | | | | |
| 13. | Я легко розумію міміку і жести інших людей | | | | |
| 14. | Коли я злюся, я знаю, чому | | | | |
| 15. | Я знаю, як підбадьорити людини, що знаходиться у важкій ситуації | | | | |
| 16. | Навколишні вважають мене занадто емоційною людиною | | | | |
| 17. | Я здатний заспокоїти близьких, коли вони знаходяться в напруженому стані | | | | |
| 18. | Мені буває важко описати, що я відчуваю по відношенню до інших | | | | |
| 19. | Якщо я ніяковію при спілкуванні з незнайомими людьми, то можу це приховати | | | | |
| 20. | Дивлячись на людину, я легко можу зрозуміти його емоційний стан | | | | |
| 21. | Я контролюю вираження почуттів на своєму обличчі | | | | |
| 22. | Буває, що я не розумію, чому відчуваю те чи інше почуття | | | | |
| 23. | У критичних ситуаціях я вмію контролювати вираз своїх емоцій | | | | |
| 24. | Якщо треба, я можу розлютити людини | | | | |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| 25. | Коли я відчуваю позитивні емоції, я знаю, як підтримати цей стан | | | | |
| 26. | Як правило, я розумію, яку емоцію відчуваю | | | | |
| 27. | Якщо співрозмовник намагається приховати свої емоції, я відразу відчуваю це | | | | |
| 28. | Я знаю як заспокоїтися, якщо я розлютився | | | | |
| 29. | Можна визначити, що відчуває людина, просто прислухаючись до звучання його голосу | | | | |
| 30. | Я не вмю керувати емоціями інших людей | | | | |
| 31. | Мені важко відрізнити почуття провини від почуття сорому | | | | |
| 32. | Я вмю точно вгадувати, що відчувають мої знайомі | | | | |
| 33. | Мені важко справлятися з поганим настроєм | | | | |
| 34. | Якщо уважно стежити за виразом обличчя людини, то можна зрозуміти, які емоції він приховує | | | | |
| 35. | Я не знаходжу слів, щоб описати свої почуття друзям | | | | |
| 36. | Мені вдається підтримати людей, які діляться зі мною своїми переживаннями | | | | |
| 37. | Я вмю контролювати свої емоції | | | | |
| 38. | Якщо мій співрозмовник починає дратуватися, я часом помічаю це занадто пізно | | | | |
| 39. | За інтонацій мого голосу легко здогадатися про те, що я відчуваю | | | | |

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 40. | Якщо близька людина плаче, я гублюся | | | | |
| 41. | Мені буває весело або сумно без будь-якої причини | | | | |
| 42. | Мені важко передбачити зміну настрою в оточуючих мене людей | | | | |
| 43. | Я не вмю долати страх | | | | |
| 44. | Буває, що я хочу підтримати людину, а він цього не відчуває, не розуміє | | | | |
| 45. | У мене бувають почуття, які я не можу точно визначити | | | | |
| 46. | Я не розумію, чому деякі люди на мене ображаються | | | | |

Додаток Г**Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса**

Методика оцінює силу прагнення до досягнення мети, до успіху.

Інструкція. Вам пропонується ряд тверджень. При згоді з твердженням поруч з його цифровим позначенням ставте на бланку для відповіді знак «+» («так»), при незгоді – знак «-» («ні»).

Текст опитувальника

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на деякий час.
2. Я легко дратуюся, коли помічаю, що не можу на 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні поспіль немає діла, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. По відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, то потім суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Зазвичай помітно, коли я працюю без натхнення.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.

20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
21. Треба покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей, важливіших, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені треба буде виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я розташований до роботи, я роблю її краще і кваліфікованішими, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли у мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає великі результати, ніж робота інших.
38. Багато чого, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади і положенню.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти я можу піти й на крайні заходи.

Обробка результатів. По 1 балу проставляється за відповідь «так» за наступними пунктами опитувальника: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41; «Ні»: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39. Відповіді по пунктах 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 і 40 не враховуються. Підраховується загальна сума балів.

Висновки. Чим більша сума балів, тим більш виражена у обстеженого мотивація на досягнення успіху.