

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ІМЕНІ Г.С.КОСТЮКА

На правах рукопису

УДК 159.922.27(043.3)

Притула Олеся Арсенівна

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦІННІСНО-
МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ**

19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата психологічних наук

Науковий керівник:
кандидат психологічних
наук, доцент
Перепелюк Т.Д.

Київ – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП		4-10
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ.....		11-59
1.1	Крос-культурний аналіз ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.....	11-28
1.2	Професійні компетенції кризис-менеджерів.....	28-38
1.3	Соціально-психологічні чинники розвитку професійних деформацій.....	38-59
РОЗДІЛ ІІ. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЦІННІСНО-МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ.....		60-103
2.1	Методологічні засади експериментального дослідження ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.....	60-72
2.2	Дослідження ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.....	72-93
2.3	Роль професійних компетенцій у процесі формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.....	93-103

РОЗДІЛ III. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ РЕФЛЕКСІЇ ЯК	
ЗАСІБ ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНСТРУКТИВНОЇ	
ДИНАМІКИ ЦІННІСНО-МОТИВАЦІЙНОЇ	
СФЕРИ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ.....	104-181
3.1 Обґрунтування заходів із розвитку рефлексії	
ціннісно-мотиваційної сфери кризис-	
менеджерів.....	104-137
3.2 Опис формувальних заходів зі сприяння	
успішності формування та розвитку ціннісно-	
мотиваційної сфери кризис-	
менеджерів.....	137-156
3.3 Узагальнення результатів формувального	
експерименту.....	156-181
ВИСНОВКИ	182-185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	186-209
ДОДАТКИ	210-211

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні кризові чинники функціонування країни зумовлюють високу частоту кризових явищ організацій й відтак, визначають потребу суспільства у людях, які володіють відповідним рівнем професійної кваліфікації у сфері менеджменту взагалі та кризового менеджменту, зокрема. Український ринок праці представлений значною варіативністю менеджерських посад, однак, умови і вимоги діяльності, втім, як і професійні якості фахівців цієї галузі, не завжди відповідають займаним ними посадам й, відтак, не завжди забезпечують результативність діяльності.

Сьогодні в Україні кризис-менеджери представляють численну групу працівників у віці від 30 до 50 років, зокрема, - менеджери вищої ланки, які володіють потужним потенціалом, новим управлінським мисленням і, що найважливіше, жорсткою орієнтацією на професійну діяльність.

Діяльність кризис-менеджерів направлена на попередження кризових явищ, забезпечення стабільності підприємства і ефективного управління ним в умовах кризи, а також кризового стану. Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена з одного боку тим, що професія кризис-менеджерів є відносно новою на теренах нашої держави (В.Л. Гурджіян, А.Л. Журавльов, І.І. Юголевич, Б.Б. Коссова, А.В. Карпова) [100, 85, 72, 224], а з іншого - не достатньою дослідженістю специфіки соціально-психологічних характеристик ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджера.

Варто відмітити близькість та взаємну проникність теоретичного та практичного аспектів професійної діяльності менеджера й психолога, зокрема, інструментарієм діяльності представників обох професій є особистість самого професіонала. Володіння необхідними знаннями

підвищує ефективність прийняття рішень і дозволяє економити фінансові, економічні, людські ресурси. Відтак, у програмах підготовки кризис-менеджерів значна увага приділяється психологічному аспекту такої підготовки, зокрема, вмінню вести діалоги, вирішувати кадрові конфлікти, досягати компромісів, протистояти тиску, тощо.

Відтак, особливий інтерес для психології представляють особистісні та професійні якості менеджера, які забезпечують ефективність його діяльності. Специфіка роботи кризис-менеджерів полягає в тому, що цей тип менеджменту визначається спеціальною підготовкою (зміст і структура знань), умовами роботи (передкризовий стан, кризова ситуація, етап ліквідації наслідків кризи) та особливостями системи управління (мета, стимули, організація, контроль за індивідуальними якостями працівника), тощо.

Можна сказати, що саме кризис-менеджери стоять біля витоків відродження ефективної вітчизняної економіки. Їх досвід антикризової діяльності важливий не тільки на рівні управління окремими підприємствами, але й на рівні моделювання навчання та підготовки кваліфікованих кризис-менеджерів, здатних працювати у кризових ситуаціях. Таким чином, психологічна та соціальна значущість визначеної проблеми та її недостатня розробленість зумовили вибір теми нашого дисертаційного дослідження: ***«Соціально-психологічні характеристики ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів»***.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема є частиною фундаментальних науково-дослідних робіт лабораторії соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України «Соціально-психологічні закономірності становлення економічної культури молоді» (номер державної реєстрації 0112U000305). Тему затверджено на засіданні вченої ради Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (протокол № 1 від 30 січня 2012 року) та

узгоджено у бюро міжвідомчої Ради з координації наукових досліджень у галузі педагогіки і психології в Україні (протокол № 7 від 27 жовтня 2015 року).

Об'єкт дослідження: ціннісно-мотиваційна сфера кризис-менеджерів.

Предмет дослідження: роль професійних компетенцій у процесі формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.

Мета дисертаційного дослідження: встановити специфічні соціально-психологічні характеристики ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.

Гіпотеза дослідження розкривається у таких положеннях:

а) функціонування професійних компетенцій є визначальним чинником для процесу формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери успішних кризис-менеджерів. Так, чим вищим є рівень розвитку професійних компетенцій тим, відповідно, вищим є баланс ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів;

б) показником розвитку професійних компетенцій є наявність чи / або відсутність професійних деформацій.

Для досягнення поставленої мети та перевірки висунутої гіпотези було поставлено такі **завдання**:

1) здійснити теоретико-методологічний аналіз психологічних засад професійної діяльності кризис-менеджерів;

2) розробити модель розвитку ціннісно-мотиваційних показників діяльності кризис-менеджерів;

3) практично дослідити вплив ролі професійних компетенцій на процес формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів;

4) розробити й апробувати програму розвитку професійної рефлексії як засобу попередження появи професійних деформацій ціннісно-

мотиваційної сфери кризис-менеджерів.

Методологічну та теоретичну основу дослідження склали:

- концепції вивчення психології праці (В.М. Девішвілі, О.М. Іванова, Т.С. Кабаченко, Є.О. Клімов, О.С. Кузнецов, Г.Б. Леонова, З.О. Решетова, Ю.К. Стрелков, О.М. Чернишова, О.Г. Шмелев) [60, 67, 95, 102, 203, 151, 33, 213];

- взаємодія на рівні «людина-організація» (Р.Л. Акофф, Ч.І. Барнард, А.І. Галактіонов, Г.М. Зараковський, А.О. Крилов, Б.Ф. Ломов, С.Л. Оптнер, Г.О. Саймон, С.О. Філіппов, тощо) [100, 75, 105, 109, 244, 168];

- наукові дослідження, у яких аналізується зміст особистісних і професійних якостей менеджера (Дж.Р. Еванс, Ю.М. Ємельянов, А.Л. Журавльов, А.Л. Журавльов, Н.І. Юголевич, Л.М. Карамушка, А.В. Карпов, Б.Б. Коссов, Р.М. Стогділл, Л.І. Уманський) [57, 68, 100, 70, 72, 85, 224, 78, 91];

- динаміка професійної мотиваційної (О.Г. Асмолов, А.С. Бажин, Б.С. Братусь, В.К. Вілюнас, А.Г. Гробачьов, Т.Г. Жамкова, Л.О. Китаєв-Смик, О.М. Леонтьєв, М.Ш. Магомед-Емінов, В.Е. Франкл) [12, 41, 77, 84, 102, 111];

- прагнення оптимально систематизувати складові процесу мотивації та ціннісних орієнтацій (Л.М. Дунець, С.С. Занюк, В.А. Тимошенко, Т.В. Чаусова, Н.В. Чепелева, Ю.П. Чумакова, Ю.М. Швалб, Р.В. Ястребов, тощо) [9, 20, 29, 84, 102, 111];

- праці, присвячені вивченню антикризової діяльності (М.Д. Вудкок, Ф. Гальтон, О.М. Корнеєва, Г.М. Кулапина, Г.М. Курошева, Г.С. Нікіфоров, А.А. Машиніна, Н.В. Родіонова, М.Ю. Смирнова, Л.І. Уманський) [83, 89, 90, 118, 106, 149, 158, 224];

- дослідження, у яких виділено базові характеристики ефективного кризис-менеджерів й моделі особистості кризис-менеджера організації

(Р.Б. Гітельмахер, Г.Р. Дедов, Дж. Р. Еванс, Ю.М. Ємельянов, Д.П. Кайдалов, Б.Б. Коссов, Р.Л. Кричевский, Л.Д. Кудряшова, І.С. Мангутов, Б.Д. Паригін, Б. Рассел, В.Ф. Рубахін) [34, 163, 85, 218, 224].

Для реалізації поставлених у дисертації завдань було використано наступні **методи** роботи: а) *теоретичні*: аналіз, синтез, порівняння, систематизація, узагальнення; б) *емпіричні*: тестування, контент-аналіз, констатувальний, формувальний експеримент.

Наукова новизна дослідження полягає у наступному:

1) виявлено, що баланс ціннісно-мотиваційної сфери особистості відображає рівень успішності професійної діяльності кризис-менеджерів. Показником дисбалансу у ціннісно-мотиваційній сфері особистості є наявність професійних деформацій;

2) розроблено динамічну модель формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів організацій. Основу цієї моделі становить розуміння динамічної залежності ціннісно-мотиваційної сфери розвитку кризис-менеджерів від етапу розвитку організації, у якій вони працюють. Вказаними етапами є: а) етап стартапу або початковий етап (становлення компанії та формування системи менеджменту); б) етап стабільного розвитку характеризується тривалим існуванням компанії на ринку; в) етап лідерства чи завоювання ринку, на якому менеджер є обов'язковою штатною одиницею;

3) доведено, що наявність дисбалансу у ціннісно-мотиваційній сфері особистості кризис-менеджерів виражається у зниженні успішності професійної діяльності та низькому рівні або відсутності професійних компетенцій, взагалі.

Теоретичне значення дослідження полягає у:

1) поглибленні теоретичних уявлень про психологічні особливості кризис-менеджерів взагалі та соціально-психологічні характеристики їх

ціннісно-мотиваційної сфери, зокрема;

2) виявленні зв'язку між ціннісно-мотиваційною сферою особистості та професійними деформаціями кризис-менеджерів. Поряд із цим, розроблено систему діагностики психологічних особливостей цього зв'язку;

3) обґрунтуванні умови формування рефлексії ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів й таким чином, подолання чи / або попередження виникнення професійних деформацій.

Практичне значення одержаних результатів дослідження забезпечується розробкою і апробацією комплексної програми формування професійної рефлексії як засобу збереження конструктивної динаміки ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.

Також, одержані результати і розроблені психодіагностичні та корекційні прийоми, зокрема, методичний інструментарій, можуть бути використані для організації ефективного відбору кандидатів на посади кризис-менеджерів, а також – метою оптимізації успішності професійної діяльності.

Сприяння усвідомленню внутрішніх та зовнішніх мотивів діяльності у системі формування ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів для попередження професійних деформацій й економії трудових, професійних та фінансових ресурсів тієї чи іншої компанії.

Методичні розробки тренінгових занять можуть бути впроваджені у навчальних програмах із загальної психології, психології праці, соціальної і медичної психології.

Надійність і вірогідність результатів дослідження забезпечувалися методологічним обґрунтуванням його вихідних положень, використанням валідних та надійних діагностичних методик, адекватних меті і завданням дослідження; поєднанням кількісного і якісного аналізу емпіричних даних; застосуванням методів математичної статистики із залученням сучасних програм обробки даних; репрезентативністю вибірки.

Апробація та впровадження результатів дослідження. Основні теоретичні положення та висновки дисертації доповідалися, обговорювалися та отримали схвалення на засіданнях лабораторії соціальної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України (2012-2015 рр.), були обговорені на всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Провідні ідеї в українській психологічній думці: історія та перспективи» (Київ, 2011р.), (Київ, 2012р.); «Особистість в кризових життєвих обставинах: історія та сучасність» (Київ, 2015р.) а також, на наукових читаннях, присвячених 200-річчю від дня народження Т.Г. Шевченка та 150-ти річчю від дня його перепоховання (Київ, 2013р.). Результати дослідження **впроваджено** у освітній процес таких вищих навчальних закладів: Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя МОН України (довідка № 05/01 від 08.10.2015р.); Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» (довідка № 726 від 05.10.2015р.).

Публікації. Зміст та результати теоретичного й експериментального дослідження відображено у 12 одноосібних публікаціях автора, із них: 6 статей у наукових виданнях, включених до переліку фахових видань, схваленого МОН України, 1 стаття у закордонному періодичному науковому виданні, 1 стаття апробаційного характеру та 4 тез наукових читань й науково-практичних конференцій.

Структура дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який включає 230 найменувань, із них – 33 іноземною мовою, та 2-х додатків, розміщених на 2-х сторінках. Робота містить 48 таблиць на 48-и сторінках та 17 малюнків на 17 сторінках.

Основний обсяг роботи складає 173 сторінки. Повний обсяг дисертації – 212 сторінок.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ

1.1 Крос-культурний аналіз ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів

Професія кризис-менеджерів передбачає наявність точних і алгоритмізованих уявлень про кінцевий результат праці. Тому, необхідною умовою досягнення мети професійної діяльності є наявність знань у різних галузях наук: технічній, психологічній, педагогічній, соціальній, тощо. Не менш важливий досвід менеджера, його креативність, вміння приймати рішення та нести за них відповідальність, здатність піти на ризик.

Варто відзначити таку складову діяльності кризис-менеджера як фрустраційну толерантність. Так, О.Г. Асмолов [198] розкриває семантичну природу толерантності й виокремлює її основні значення: набута стійкість, стійкість до невизначеності, етнічна стійкість, поріг стійкості (витривалості), стійкість до стресу, до конфлікту, поведінкових відхилень. Основу такого аналізу становить розуміння дослідником толерантності як стійкості до конфліктів на відміну від звуженого трактування толерантності як терпимості [146]. Психолог Е.М. Короткова [131] акцентує особливу увагу на механізмах, які беруть участь у формуванні толерантності та терпимості. Психолог Попик Ю.В. [223] вважає, що фрустрація – це блокування цілеспрямованої поведінки, переживання невдачі. Водночас, А.П. Чернишов [58, 228] вказує на необхідність тлумачити фрустрацію як агресію. При цьому фрустраційну толерантність розглядають також як стримування негативних переживань, певну порогову величину, ступінь напруження зусилля, перевищення якого спричинює якісно нові впливи на поведінку особистості. Також

фрустраційна толерантність визначається як індивідуальна властивість, що характеризує здатність індивіда до збереження саморегуляції впродовж фрустраційних впливів середовища. Тобто, у означених підходах увага приділяється самосвідомості індивіда.

З іншої точки зору прийнято розглядати фрустраційну толерантність як здатність особистості до неагресивної поведінки стосовно іншої людини. Психологічним підґрунтям цього виду толерантності є щирість, відкритість, прийняття незалежності та вільності дій, інших думок (О.Г. Асмолов, О.Ю. Клепцова, В.М. Куніцина, Т.П. Скрипкіна) [9, 222, 214]. Відповідно, первинною тут є готовність до співпраці. Таким чином, фрустраційну толерантність менеджера слушно вважати важливим компонентом професійних компетенцій управлінця, структурною складовою адаптаційних можливостей.

Провідними дослідженнями у галузі психології менеджменту взагалі та кризи-менеджменту, зокрема є роботи Л.М. Карамушки. Психологом, проведено аналіз праць українських учених із проблем психології управління менеджерів змінами в організації, зокрема, за умови злиття організацій; розвитку психологічної готовності та компетентності менеджерів до управління змінами в організації; формуванню команд з введення змін, як важливої умови введення змін; аналізу етичних основ діяльності менеджерів в умовах змін; особливостям прийняття управлінських рішень в умовах змін, реалізації гендерного підходу як важливого напрямку змін в управлінні організаціями, а також за психологічних умов профілактики та подолання менеджерами власного професійного стресу [67, 69].

Кризис-менеджмент пов'язаний із реалізацією цілого ряду мотивів. Варто виділити основні із них: планування, прогнозування, постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення; організація (тобто організація досягнення поставлених цілей шляхом делегування – передача завдань і

повноважень особі, яка безпосередньо несе відповідальність за їх виконання); мотивація, яка передбачає не тільки підвищення рівня ефективності працівників, але і їх утримання у організації, власне процес управління; контроль у формі забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Останній вид мотивів – контроль є особливо актуальним в умовах невизначеності, у яких традиційно доводиться працювати сучасному кризи-менеджеру.

Мотиваційна сфера особистості формується і розвивається у безпосередньому зв'язку з тією системою діяльності і суспільних відносин до якої вона залучається.

У сучасній психології значення терміну «мотив» варіюється у межах позначення таких явищ як інстинктивні імпульси, біологічні потяги, інтереси, бажання, життєві цілі та ідеали. Наприклад, А.Н. Леонтьєв характеризує мотиви діяльності, як потреби особистості. Концепція ціннісно-сислової сфери Д.А. Леонтьєва описує індивідуальні цінності, як компонент ціннісно-мотиваційної сфери особистості й результат процесу інтеріоризації соціальних цінностей [95].

Теорія особистості А. Маслоу, містить положення про ієрархічно організовану систему потреб особистості, які забезпечують існування та розвиток останньої, а також здійснюють «мотивують» вплив на конкретну діяльність [105]. При цьому основний мотиваційний інтерес людини спрямовано на реалізацію потреби у самоактуалізації.

Теорія мотивації Е.В. Ільїна, розглядає мотиви як обумовлені потребами усвідомлювані або неусвідомлювані процеси, що спонукають до діяльності, спрямованої на їх задоволення. При цьому мотивація є вторинною по відношенню до мотиву і являє собою систему мотивів різних видів діяльності [21].

Психолог Р. Мюррей, спробував систематизувати різні теоретичні підходи і поняття у системі вивчення мотивації. З його точки зору,

центральною поняттями у ній слід вважати потребу з боку особистості і тиск з боку ситуації (потреба набуття, уникнення, звинувачення, пізнання, творення, навчання, визнання, збереження, тощо) [215].

У концепції мотивації Д. Макклелланда розглядаються три основні групи потреб особистості як професіонала. До них відносяться потреби у владі, успіху, причетності. Автор вперше вводить у систему мотивів людської активності потребу набуття влади як такої. Дана потреба розглядається як синтетична і похідна від потреб у повазі і самовираженні. Потреба в успіху або мотив досягнення – друга базова потреба особистості (А. Маслоу). Макклелланд одним із перших довів, що людині властиве не просто бажання але й визначення для себе рівня оволодіння об'єктом свого бажання, вироблення власної планки досягнень. Автор вважав, що від ступеня розвитку потреби у цьому досягненні залежать досягнення людини [130, 105].

Згідно із «теорією очікування» В. Врума важливе місце у організації поведінки людини як професіонала відводиться оцінці ймовірності певної події. При розкритті структури мотивації і самого процесу поведінки у даній теорії особлива увага приділяється трьом основним системам, таким як: очікування по відношенню до взаємозв'язку витрат праці та результатів (якщо людина відчуває, що між ними існує прямий зв'язок, то мотивація зростає, і навпаки); очікування результатів та винагород, тобто очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів (якщо між останніми існує прямий зв'язок і людина ясно бачить це, то її мотивація збільшується); суб'єктивна важливість очікуваної винагороди або заохочення [198].

Варто відзначити особливий взаємозв'язок професії та мотивації людини. Вибір професії визначається впливом соціальних факторів, а також особистісними цінностями і системою мотивації особистості. Зокрема, ціннісно-мотиваційна сфера особистості визначає стратегію

поведінки у процесі професіоналізації і переживає трансформацію по мірі становлення професіонала. Найбільш дієвою у цьому контексті являється мотивація, яка закладена у самому процесі діяльності й обумовлена наявністю стійких пізнавальних інтересів і внутрішніх стимулів.

Під професійною мотивацією прийнято розуміти сукупність факторів і процесів які відображаються у свідомості і спрямовують особистість на реалізацію власне професійної діяльності. Відтак, ціннісно-мотиваційна сфера особистості, з одного боку, визначає стратегію поведінки у процесі професіоналізації, і, з іншого - сама зазнає трансформацію по мірі освоєння професії. Крім того, сама специфіка професійної діяльності впливає на розвиток особистості у контексті ключових аспектів функціонування людини.

Менеджер повинен володіти професійними знаннями і досвідом, а також здібностями у галузі професій типу «людина-людина» (згідно класифікації професій Е.А. Клімова). Даний тип професії передбачає вміння активно взаємодіяти з людьми, комунікабельність, а також вимагає «подвійної підготовки», тобто професіонал має не тільки вміти спілкуватися із іншими людьми, але й орієнтуватися у тій галузі у якій вона працює [120].

Іншу групу мотивів менеджерів становлять: мотиви набуття, мотиви задоволення, мотиви безпеки, мотиви енергозбереження, мотиви підпорядкування. Якщо людина у своїй трудовій діяльності бачить, перш за все, спосіб задоволення матеріальних потреб, значить, можна говорити про домінування у неї мотивів набуття. Як правило, найбільш інтенсивно мотиви набуття виражені у молодих працівників, які прагнуть високого заробітку, а також працівників із низьким інтелектуальним і матеріальним рівнем життя. У такому випадку ефективними методами стимулювання даної категорії працівників, тобто посилення мотивів набуття, є впровадження відповідної системи оплати праці, виплата

матеріальних винагород відразу ж після позитивних результатів діяльності працівника, використання компенсаційного пакету.

Існує така категорія менеджерів, яка мотивована можливістю отримання позитивних емоцій від виконуваної трудової діяльності. Тут можна говорити про розвинені мотиви задоволення, а також про прагнення до обґрунтованого або необґрунтованого ризику. Посилення дії мотивів задоволення сприяють групова діяльність, децентралізація влади, а також наявність ризикованих ситуацій.

Люди, схильні до невмотивованого ризику, навряд чи зможуть ефективно виконувати рутинну роботу або роботу яка потребує високого ступеня зосередженості. У той же час фахівцям по підбору персоналу варто звернути увагу на людину з домінуючими мотивами задоволення у разі, коли компанія потребує реорганізації, зокрема, у період економічної нестабільності, оскільки, такі кандидати завдяки своїм особливостям ідеально підходять для роботи у екстремальних ситуаціях.

Мотиви безпеки. У основі цього мотиву лежить прагнення працівника виконувати свої трудові функції з метою уникнення покарання.

Підсумовуючи вище сказане, можна говорити про те, що кризис-менеджери виконують такі функції: встановлення та повідомлення виявлених кредиторів боржника про порушення процедури банкрутства; проведення аналізу фінансового стану боржника; визначення наявності ознак фіктивного і навмисного банкрутства; отримання та розгляд встановлених вимог кредиторів; проведення інвентаризації майна підприємства-боржника та аналізу його стану; вжиття заходів щодо захисту майна підприємства; оптимізація фінансових потоків; управління конфліктними ситуаціями; виконання рішення арбітражного суду про реалізацію однієї з процедур банкрутства з усією повнотою персональну відповідальність за його втілення, тощо.

Мотивація персоналу шляхом покарання досить специфічна, оскільки такий метод менеджменту призводить до зниження рівня лояльності персоналу. Більш того, персонал, який регулярно піддається покаранню у якості основного способу керівництва, врешті-решт перестає реагувати на нього, адже, як відомо, страх має певну межу.

З іншого боку, є працівники, які добре реагують на одиничні випадки застосування покарань як методу мотивації. Покарання як спосіб підсилення мотиву безпеки може застосовуватися у тих випадках, коли необхідна миттєва реакцію працівника й не має можливості застосовувати інший спосіб стимулювання працівника до праці.

Окрему категорію мотивів діяльності кризи-менеджера являють так звані мотиви енергозбереження, які можуть бути сильно розвинені у деяких людей. Небажання працювати (економія енергоресурсів) або прагнення до виконання більш простої роботи свідчать про сильні мотиви енергозбереження у процесі здійсненні трудової діяльності. Як правило, мотив енергозбереження яскраво виражений у персонала, який володіє великим досвідом, або у працівників з низьким соціальним статусом і матеріальним рівнем життя.

Мотивація підпорядкування характеризується тим, що працівники (Овчиннікова Т.І.), утворюючи формальні або неформальні групи, змушені підкорятися лідерові для того, щоб досягти поставлених цілей. Іншими словами, мотиви підпорядкування характеризуються певним ступенем влади лідера, який може в тій чи іншій мірою впливати на колектив. Мотивація – одна з основних функцій діяльності менеджера, оскільки, саме з її допомогою виявляється вплив на персонал підприємства [122].

Функція мотивації полягає у тому, що вона впливає на трудовий колектив підприємства у формі спонукальних мотивів до ефективної праці, суспільного впливу, колективних і індивідуальних заохочувальних

заходів. Зазначені форми впливу активізують роботу суб'єктів управління, підвищують ефективність усієї системи управління підприємством, організацією.

Незважаючи на різноманіття характеристик мотиваційної сфери особистості у різних концепціях, слабо вивчені ієрархічні зв'язки між її структурними компонентами, зміни мотиваційного профілю особистості зумовлених професійною діяльністю у галузі менеджменту. Так, з точки зору Стівена Фінка, будь-яка криза із якою зустрічається у процесі роботи менеджера може складатися тільки із чотирьох різних фаз. До цих фаз відносяться [176, 249]:

1. Продромальна (попередня) фаза кризи - це свого роду попередження про те, що підприємство входить у кризу. Переломна точка, в якій можна визначити відхилення у функціонуванні підприємства. Якщо у цій фазі раннього розвитку кризи не вживати ніяких дій, може розвинути гостра криза у зв'язку із якою кризис-менеджеру не можливо виконати свої професійні обов'язки.

У цій фазі завданням криза-менеджера є: зауваження і розпізнання симптомів кризи якомога раніше і, до того, як криза розвинеться. Ця стадія дуже важлива, тому що саме на ній можна уникнути наслідків і стабілізувати діяльність та функціонування підприємства. Виходячи із цього, завданнями антикризових менеджерів стають: пошук джерел дисбалансу і спроба усунення його; здійснення оперативних дій для стабілізації фінансового становища компанії; мінімізація витрат; пошук варіантів для виходу з кризової ситуації; прогноз наслідків кризи; планування подальших антикризових заходів; аналіз ситуації, яка склалася.

2. Гостра фаза кризи. У цій фазі, якщо проводити аналогію із хворобою, то продромальна фаза кризи, це симптоми хвороби, наприклад, біль і першіння у горлі, загальна слабкість організму характерні для то

гострої фази кризи й являються ознакою серйозних негативних проблем. Ситуацію уже неможливо змінити, і тому єдине рішення – це вирішення проблеми кризи.

Завдання антикризового менеджера у даній фазі полягають у наступному: утримання контролю над ситуацією, проведення переговорів із кредиторами та інші оперативні дії; здійснення тактичних змін у внутрішній структурі організації, позбавлення від не рентабельних фондів, залучення капіталу ззовні; стратегічні дії, наприклад, завоювання довіри у інвесторів. Якщо менеджеру вдасться передбачити і виміряти потенційну швидкість і інтенсивність кризи у продромальній фазі, він буде набагато краще підготовлений до управління кризою у гострій фазі.

3. Хронічна фаза кризи. Якщо продовжувати аналогію з хворобою, то хронічна фаза – це якась відносна стабілізація «поганого» стану. У гострій фазі відбувається різке погіршення становища, у хронічній – положення стає більш статичним.

Для хронічної фази характерна наявність перспектив виходу із кризи, зрозумілі можливі наслідки останньої, а також ступінь її тяжкості. Завдання кризис-менеджерів – постаратися звести її тривалість до мінімуму. Нерідко необхідні революційні дії, які дозволять організації зробити ривок на шляху одужання. Такими завданнями можуть стати: ліквідація юридичної особи, але не бізнесу, що є компромісним рішенням виходу із кризи, пошуку і формування комплексу нових рішень у вигляді залучення капіталу, репозитіонування, реінжинірингу, тощо.

4. Фаза розв'язання кризи. Це остання фаза, коли загальний стан «хворого» йде на покращення. У даній фазі аномалії виявлені, і основне завдання кризис-менеджерів швидко знайти контроль і обчислити найбільш ефективний маршрут до досягнення сприятливого вирішення кризи. Але необхідно мати на увазі, що кризи розвиваються циклічним способом, і постраждала від кризи організація майже завжди змушена

боротися відразу із декількома кризами або їх наслідками одночасно. Завершальна стадія кризи – індикатор можливих несприятливих факторів. Ось чому необхідно вміти виявити справжній вихід з кризи.

Відтак, мета антикризового управління здійснюваного кризис-менджером полягає у тому, щоб направити кризову ситуацію на шлях якісно іншого рівня розвитку фінансово-господарської діяльності. Але, оскільки криза породжує сукупність несприятливих подій, завданням антикризового менеджера також є запобігання виникненню даних подій. Саме ця четверта – і остаточна – фаза повинна бути метою регулювання кризи протягом попередніх трьох фаз.

Продовжуючи говорити про мотивацію кризис-менджера варто оговорити, що мотиви праці можна розділити на біологічні та соціальні. Біологічні мотиви співвідносяться із фізіологічними позивами і потребами (голод, спрага, сон, секс тощо). Тобто, наприклад, для того щоб задовольнити почуття голоду, людина повинна зробити яку-небудь просту роботу. Але первинно її спонукає до праці біологічний мотив. До соціальних можна віднести наступні мотиви: колективізм (потреба бути приналежним до колективу) характерний для японського та українського стилю управління персоналом; особисте самоствердження (самовираження) характерне для великої кількості працівників, переважно молодого і зрілого віку; мотив самостійності притаманний працівникам, готовим жертвувати стабільністю і високими заробітками замість того аби стати господарем і мати свою справу; мотив надійності протилежний попередньому; мотив набуття нового (знань, речей, тощо); мотив справедливості не дотримання якого веде до демотивації; мотив змагальності, який генетично притаманний кожній людині [253].

Отже, мотиви, якими керується працівник впливають на його трудову поведінку й є спонукальною причиною трудової діяльності індивіда, викликані його інтересами і потребами. Задоволення останніх

можливе за допомогою отримання благ, що є життєвою необхідними із найменшими моральними і матеріальними витратами. Поряд із цим, концепції професіоналізації Е.Ф. Зеєра і професійного самовизначення Е.А. Клімова, описують етапність процесу професіоналізації, детермінації професійних виборів соціальними потребами і стійкими особистісними диспозиціями – соціальними установками і ціннісними орієнтаціями [58, 120].

Відтак, загальна сутність мотивації полягає у тому, щоб персонал виконував роботу згідно із делегованими йому правами і обов'язками, погодившись з прийнятими управлінськими рішеннями.

Найчастіше кризис-менеджери працюють у принципово нових середовищах. Як фахівець з управління кризис-менеджер створює плани, визначає, хто і коли виконує намічене, формує робочі процедури (технології) стосовно до усіх стадій управлінського циклу і за рівнем виконання. Він відповідає за розробку стратегії організації на усіх етапах її життєвого циклу, тобто аналізі прогноз динаміки ринкової ситуації, за оцінку зовнішнього і за стан внутрішньої середовища, тощо.

До обов'язків менеджера входять визначені цілі та вибір засобів їх досягнення, встановлення пріоритету завдань у робочих проблемах підприємства і прогнозування поточних наслідків їх вирішення. Передбачаючи події, проявляючи гнучкість у процесі планування, менеджер зобов'язаний вміти делегувати повноваження і відповідальність підлеглим, координувати роботу останніх, забезпечувати наявність комунікативних зв'язків між ними, надавати їм право висловлювати власну думку, відстоювати його, залишаючи за собою функції контролю. Уся діяльність кризис-менеджера відбувається у найтіснішій взаємодії із іншими співробітниками організації й зовнішнім її оточенням.

Комплексність керування в умовах кризи дозволяє з однієї сторони,

впливати на розвиток автономних процесів, а з іншої - охоплює специфічну проблематику керівництва: необхідність його високої якості й наявність тільки двох варіантів кінцевого результату дій менеджменту. Антикризове управління, на думку Л.А. Лігоненко [106, 60], є абсолютно автономним видом професійної діяльності, скерованим на попередження і усунення кризового процесу. Аналізуючи теоретичні і практичні аспекти кризисного менеджменту, Ю.В. Попик [129] стверджує, що кризис-менеджмент – це реактивний і ресурсозатратний процес, який необхідний тоді, коли заходи по зниженню ризику виявилися неефективними.

Таким чином, узагальнюючи вищевказане, можна говорити про те, що кризис-менеджерів є фахівцем високого класу, який може провести аналіз бізнесу, виявити слабкі та сильні місця і виробити ряд заходів, які дозволяють власнику вийти з кризи із мінімальними втратами. Також кризис-менеджер намагається врятувати підприємство, що знаходиться у стані банкрутства. З одного боку, цей фахівець повинен ліквідувати заборгованість перед кредиторами, а з іншого – допомогти підприємству «встати на ноги», підібрати співробітників і зберегти промисловий потенціал останнього.

В цілому, аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень у галузі психології менеджменту дозволяє зробити наступний висновок: до поняття «професійна компетентність кризис-менеджерів» слід включити такі їх особливості: здатність управляти собою; наявність чітких особистих цілей; прагнення до постійного зростання; наявність навичок вирішення складних проблем; винахідливість і схильність до інновацій; висока здатність впливати на оточуючих; постійне удосконалення професійних знань; здатність ефективно керувати; прагнення навчати і розвивати підлеглих; здатність формувати і раціонально використовувати робочі групи [154].

Відтак, людина яка займає посаду кризис-менеджерів повинна володіти певними психофізіологічними характеристиками, набором компетенцій і високою мотивацією досягнення. Загальним для усіх існуючих підходів до визначення кризис-менеджерів є прагнення виявити закономірні відмінності ефективного фахівця від неефективного. Побудова моделі ефективного кризис-менеджерів характерна для декількох груп підходів, таких, як: функціональний, особистісний та ситуаційний. Функціональний підхід, представниками якого є Г.Л. Журавльова, В.Ф. Рубахін, А.В. Філіппова являється найбільш розробленим і підкріпленим значною кількістю емпіричних даних про зв'язок між тими чи іншими особистісними властивостями та ефективністю управління, керівництва і лідерства [100, 168, 230]. У рамках особистісного підходу здійснюється спроба встановити залежність ефективності управління від рівня вираження окремих характеристик людини або їх поєднання; стилю управлінської діяльності та стандартів поведінки. Управлінська діяльність в умовах кризи характеризується високою ціною помилок, тягарем відповідальності і наявністю психологічних знань. Відтак, базовими характеристиками особистості кризис-менеджерів є компетентність, комунікабельність, здатність установлювати контакти, уважність по відношенню до підлеглих, сміливість у прийнятті рішень, здатність творчо вирішувати проблеми. Кожна з цих характеристик, по суті, об'єднує деякі інші характеристики, представляючи собою інтегральні особливості особистості, однак, виділення цілісної структури взаємопов'язаних психологічних якостей особистості не відбувається.

Загальним для усіх вище озвучених підходів до означення кризис-менеджера як фахівця у сфері управління є його інтелектуальні якості. Включення менеджера у організацію як соціальний інститут означає, що йому делегується право направляти дії інших людей за рахунок деякого

«відчуження» по відношенню до підлеглих. Для того аби направляти дії інших людей, потрібно у якості вихідного моменту мати чітку власну спрямованість, «вектор» діяльності і волю цю спрямованість реалізувати, незважаючи на перешкоди і протидії. Тому основою включення кризис-менеджерів у процес вирішення фінансово-економічних проблем компаній та підприємств є мотиваційно-вольові якості, які передбачають роботу з працівниками компанії, яка перебуває у кризовому стані.

Ефективному кризис-менеджеру необхідно приймати рішення в умовах дефіциту часу і інформації. Наступною важливою складовою моделі антикризового менеджера є психологія особистості. Останню визначають три характеристики: тип особистості, темперамент, рівень інтелекту.

Варто відзначити, що професія кризис-менеджерів є відносно новою для українського суспільства, тому, характеризуючи ціннісно-мотиваційну сферу професіонала цього напрямку варто звернутися до досвіду інших країн. Зрозуміло, що існують значні відмінності в установках працівників, їх цінностях і умовах життєдіяльності, це визначає особливості їх трудової поведінки. Психологами менеджменту розроблено ряд підходів, що дозволяють класифікувати відмінності у менеджменті різних країн. Так, варто виділити п'ять основних критеріїв, за якими може бути оцінено ефективність поведінки працівників [68]:

- індивідуалізм/колективізм. Індивідуалізм у поведінці людей означає, що працівники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей й прагнуть досягти їх самостійно, не чекаючи допомоги від інших. Тут особливе значення надається індивідуальним правам і свободам, особистій кар'єрі, персональним винагородам;

- дистанція влади. Дистанція розділяє працівників різних ієрархічних рівнів організації й виражається у визнанні або, навпаки, не

визнанні працівниками вирішального значення організаційного статусу, престижу, влади, які характерні для тої чи іншої посади. Дистанція влади менше характерна для європейських країн;

- не прийняття невизначеності. Це означає, що працівники очікують від своїх керівників чітких, конкретних вказівок, чітких систем контролю та оцінки результатів праці (європейська модель). У деяких національних культурах, навпаки, працівники воліють мати деяку невизначеність у процесі праці, яка дає їм можливість працювати більш вільно;

- чоловічий/жіночий тип суспільства. У суспільствах «чоловічого» типу тендерний розподіл ролей професіоналів є традиційним. Тут цінуються наполегливість, прагнення кар'єрного росту і набуття багатства (Японія). У «жіночих» суспільствах цінуються міжособистісні відносини, турбота про інших, збалансованість сімейних та службових стосунків (Скандинавські країни) [98, 35];

- орієнтація на майбутнє. Це розстановка акцентів на довгострокову або короткострокову перспективу. Довгострокова орієнтація означає, що працівники думають і готуються до майбутнього. Тут велике значення надається економії, накопичення заощаджень. Така орієнтація характерна наприклад, для Китаю та Японії, тоді як для європейських країн провідне значення мають традиції і необхідність виконання історичних громадських зобов'язань [99, 105].

Не зважаючи на те, що у кожній країні бізнес, а отже, і менеджмент має своє «національне обличчя», зумовлений психологією народу і його національними традиціями моделі національного менеджменту в умовах інтернаціоналізації економічних зв'язків, поступово втрачають свою специфіку, а теоретики і практики менеджменту різних країн взаємно збагачуються ідеями продуктивними

методами керівництва, формами і засобами управління. Проте, варто розглянути специфічні особливості кризи-менеджерів інших країн для того аби вибудувати ефективну модель діяльності у межах професії. Так, характерною для японського кризи-менеджменту є: працьовитість, емоційна стриманість, дипломатичність, ощадливість, сприйнятливість до нового.

Відмінною рисою кризи-менеджменту Японії є використання системи «довічного найму» працівників, зокрема, «сімейного найму», коли на роботу приймаються родичі кадрових працівників; найм за рекомендацією, коли за нового працівника ручається співробітник фірми і за свою рекомендацію він несе відповідальність [98].

Головне гасло японського бізнесу – нововведення. Впровадження нововведень проводиться швидше еволюційним шляхом: застарілі технології, виробництва не руйнуються, а як би «вбудовуються» у нові виникаючі системи.

Європейський кризис-менеджмент характеризується такими показниками: здатністю «боротися до кінця», стверджуючи свою перевагу і життєздатність; підкресленням своєї винятковості у цьому світі; боротьбою за лідерство і готовністю до позитивних змін; енергійністю й активністю.

У організаційній діяльності європейських компаній присутня жорстка дисципліна, беззаперечне підпорядкування, єдиноначальність, відтак, кризис-менеджери тут орієнтовані на індивідуальні цінності і результати.

Загальним для японської, європейської та української моделей менеджменту, як уже говорилося вище є наявність таких соціально-психологічних вимог до особистості менеджера, як: вміння приймати рішення; чіткість постановки цілей на основі передбачення майбутнього; комунікативні навички, включаючи схему організації та

структуру управлінського персоналу; виконання ціннісно-творчої та регулятивної ролі у діяльності організації.

Зміна мотивів професійної діяльності кризис-менеджерів перебуває у залежності, зокрема, від етапу функціонування компанії та досвіду самого менеджера й виражається у актуалізації звичних мотивів; постановці на основі цих мотивів нових цілей; формуванні нових мотивів і побудови їх ієрархії; появи у нових мотивів нових якостей.

Слід відмітити двосторонню спрямованість мотивів діяльності кризис-менеджерів. Так, мотивація у менеджменті – це комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на створення спонукальних мотивів, метою яких є продуктивне виконання працівником своїх обов'язків; вироблення певного підходу, спрямованого на створення і розвиток політик і процедур, які забезпечують високу продуктивність виконання обов'язків співробітниками.

Формування системи зовнішньої мотивації являє собою комплексний процес, й залежить від типу соціально-економічної діяльності компанії. Відтак, у залежності від початкової діагностики компанії відбувається реалізація того чи іншого методу мотивації. До цих методів відносяться: справедлива грошова винагорода; наділення повноваженнями та відповідальністю; пробудження інтересу до діяльності; можливість персонального росту; формування відданості/вірності організації; активізація духу співробітництва і корпоративної культури.

Таким чином, керівники японських фірм довіряють своїм співробітникам, крім цього, діяльність співробітників спрямована на підвищення ефективності діяльності організації, що в кінцевому рахунку призводить до чіткої, дієвої і добре прихованої системи

контролю. Основні механізми контролю японських компаній настільки тонкі, що сторонній людині може здатися, що їх просто не існує.

Американський та європейський кризис-менеджмент характеризується наявністю певних формалізованих показників контролю. У США і Європі чітко визначена відповідальність кожного працівника. На відміну від колективізму, характерного для японського менеджменту у останніх основою управління являється індивідуалізм де кожний працівник особисто відповідає за виконання директивно встановлених показників. На перший погляд порядок прийняття рішень у різних системах менеджменту ідентичний. Він включає у себе класичну процедуру, що складається з п'яти взаємопов'язаних, логічно вибудованих один з одного етапів: постановка проблеми; її аналіз; визначення можливих шляхів вирішення; вибір конкретного шляху; постановка завдань та виконавців останніх.

1.2 Професійні компетенції кризис-менеджерів

Практика діяльності кризис-менеджерів передбачає реалізацію ефективної професійної діяльності яка можлива тільки за умови підбору відповідних кадрів на основі відповідних професійних компетенцій.

Говорячи про професійні компетенції ми розуміємо їх як загальний набір характеристик, що визначають успішну професійну діяльність кризис-менеджерів але рідко класифікують завдання, виходячи із різного ступеня тяжкості етапів розвитку кризи. Кризис-менеджер повинен володіти значним сукупним набором досвіду, знань та умінь й розуміти, які саме завдання стоять перед ним на тій або іншій стадії розвитку кризи організації.

Психолог М.П. Лавріщев під професійними компетенціями менеджера розуміє сукупність необхідних для виконання управлінських обов'язків та / або наявних у людини знань, навичок, здібностей,

ділових і особистісних якостей, поведінкових моделей і відносин до роботи, компанії та особам, з якими взаємодіє менеджер, орієнтовані на ефективне виконання управлінських обов'язків [179].

У дослідженнях зарубіжних авторів Р. Коллінза, В.Я. Ланшера, С.М. Спенсера, С. Уїддета, С. Холліфорда наводиться психологічна структура компетенцій, розглядається їх категоризація та класифікація, описується застосування у якості інструмента оцінки професіоналізму суб'єкта праці [231, 191, 246].

Розширення проблематики компетенцій та компетентнісного підходу, поява методів їх оцінки, визначення їх психологічної структури дозволяє розглянути взаємозв'язки між особистісною і професійною компетентністю. Вивчення цього питання розкриває взаємозв'язки між структурними елементами, які до цього часу розглядалися відокремлено, без співвіднесення один з одним, а також виявити можливість впливу розвитку професійних компетенцій на становлення кар'єри майбутнього фахівця.

Аналіз професійних компетенцій кризис-менеджерів свідчить про те, що вимоги до менеджерів які працюють у великих організаціях не менш жорсткі, ніж до менеджерів, які працюють у організаціях, що перебувають на початковому етапі свого розвитку, а у деяких випадках – навіть жорсткіші. Цей факт пов'язаний із тим, що робота менеджерів другої категорії більш динамічна й така, якщо піддається стресам у порівнянні із кризис-менеджерівми першої групи.

Під профілем компетенцій варто розуміти всебічний, структурований опис вимог, необхідних для заняття тієї або іншої посади і дозволяють максимально ефективно виконувати певну діяльність у конкретній компанії.

У ідеальному варіанті спеціаліст зі знаннями у галузі антикризового управління повинен володіти такими професійними

компетенціями, які допомогли б йому виконати два базові завдання: вивести підприємство із стану банкрутства і відновити до кризові позиції підприємства у бізнесі. Якщо ж це завдання нездійсненне, кризис-менеджер отримує статус арбітражного керуючого, і його компетенції чітко визначаються вимогами нормативно-правових актів.

Серед загальних професійних компетенції кризис-менеджерів варто виділити:

- комунікативно-організаторські компетенції, зокрема, до них прийнято включати лідерські компетенції;
- емоційно-вольові компетенції, які, включають у себе організаційні компетенції. Серед цих компетенцій домінують вольові якості особистості (відповідальність, самоконтроль, спрямованість на себе) які характеризують довільність поведінки, діяльності особистості менеджера;
- компетенції пов'язані із соціальною мотивацією;
- компетенції виражені у межах соціального інтелекту. До їх складу також включено емпатію (як феномен, що зв'язує між собою свідомі і несвідомі інстанції психіки) і соціальну популярність (показник успішності спілкування та соціально-психологічної адаптації);
- креативні компетенції. При цьому, креативність не є самостійним компонентом, а пронизує інші компетенції кризис-менеджерів.

Професійні компетенції менеджера, набувають більшої значимості в умовах глобалізації. Це пов'язане із:

- приналежністю кризис-менеджера до певного ієрархічного рівня розвитку компанії;
- діяльністю кризис-менеджера у організації певного масштабу (компетенції актуальні для малого і середнього бізнесу, необхідні для управління, наприклад, у національному чи міжнародному бізнесі);

- певною галуззю застосування: загальні управлінські (безпосередньо управлінські, необхідні для керівників усіх рівнів і видів діяльності), спеціальні (необхідні для певної сфери діяльності), специфічні (необхідні для керівництва конкретним підприємством, підрозділом, у певних ситуаціях);

- певним ступенем актуальності для даної посади: ключові (необхідні для виконання посадових обов'язків), додаткові (бажані для виконання посадових обов'язків);

- джерелом формування: вроджені (відноситься тільки до здібностям і можливостям, що визначаються фізичними і психологічними факторами), освітні (отримані у результаті освіти і навчання), пов'язані із досвідом (набуті у результаті роботи), адаптаційно-корпоративні (формуються під впливом політики, культури, норм, вимог компанії, більшою мірою відноситься до стосунків і орієнтацій), обумовлені саморозвитком (формуються у результаті роботи особистості над власними недоліками);

- компетенції по відношенню до посади й особистості менеджера: еталонні (відображають розуміння компанією ідеальних компетенцій), стандартні (достатні для виконання обов'язків), індивідуальні, фактичні (наявні у менеджера);

- ступенем взаємозв'язку із іншими членами колективу: командні, індивідуальні.

Поведінковим вираженням професійних компетенцій кризис-менеджерів являються:

- володіння іноземною мовою. Це зумовлене постійно зростаючою кількістю міжнародних контактів, які значно спростилися завдяки інформаційним технологіям. Потреба у володінні іноземною мовою також обумовлена тим, що на ринку постійно з'являються нові більш досконалі програми, покликані прискорити роботу менеджера,

робити її більш ефективною;

- використання таких сучасних засобів комунікації як Інтернет і стільниковий зв'язок є «звуження» простору. Це значно економить час, робить більш економічно доступними міжнародні партнерські відносини. Однак, від сучасного менеджера вимагається знання такого роду техніки і технологій на досить високому рівні, що не може не відбитися на особливостях навчання нинішніх фахівців. Мало просто знати, як увімкнути-вимкнути комп'ютер і використовувати текстовий редактор «Word». Тепер необхідно знання широкого кола додатків і програм, вміння встановлювати і налаштовувати їх. Менеджер повинен володіти навичками програмування;

- креативність та здатність гнучко приймати рішення. Взагалі креативність тісно пов'язана із інтелектуальними здібностями менеджера та його здатністю до ризику, оскільки креативні рішення може приймати тільки смілива і впевнена у собі людина. Ініціатива, активність і творчість людини, якщо створені умови для їх прояву, можуть певною мірою компенсувати брак інформації або неповноту початкового знання про діяльність.

Здатність приймати гнучкі, нестандартні рішення та імпровізувати, бачити проблему у відмінній від звичної інтерпретації. Це компетенція тісно пов'язана із попередньою компетенцією - креативністю. Менеджер, який пропонує нові рішення старих проблем, відмовляється від звичних схем поведінки у тій чи іншій ситуації, від сформованих стереотипів сприйняття і мислення, буде значно успішнішим у поточний період часу порівняно із ригідним, не здатним піти на ризик і відмовитися від звичної для нього моделі діяльності менеджер. Природно, що імпровізація, творчий підхід неможливі без хорошого рівня базових знань, широти кругозору і готовності до творчості;

- здатність до інновацій – це також одна із актуальних вимог до

сучасних менеджерів. Однак, інновації не потрібно сприймати як щось явно позитивне. Сліпе прагнення організації до впровадження інновацій може призвести до руйнування колективу цієї організації. Заміна старих схем роботи новими передбачає необхідність перебудови свідомості, звичної моделі діяльності співробітників. Така перебудова вимагає від них високої напруги психічних і фізичних можливостей;

- незалежність, упевненість у собі, домінантність. Впевненість у собі допомагає досягати успіху у ділових стосунках, викликає оточуючих повагу і довіру до менеджера. Відсутність впевненості у собі може привести колектив до краху, руйнує психологічний клімат групи, знижує мотивацію до діяльності як самого менеджера, так і його співробітників і підлеглих. Невпевненість у своїх силах підриває відносини з вищим керівництвом, а також з менеджерами, рівними за статусом. Це негативно відбивається на діловій активності і ініціативності менеджера зокрема, та - результаті діяльності організації в цілому;

- домінантність виявляється як прагнення впливати на оточуючих та підлеглих. При цьому менеджеру не достатньо спиратися тільки на свої владні повноваження. Домінантність повинна бути обумовлена ще й психологічними особливостями особистості і неформально-організаційними відносинами;

- уміння керувати собою, самовладання, самоконтроль. Це пов'язане із постійними змінами, необхідністю пристосовуватися до нових обставин, переносити емоційні навантаження, а також працювати у ситуації невизначеності. Менеджер працює не один, його репутація залежить від здатності до самоконтролю. Більш того, емоційна невірноваженість підриває впевненість менеджера у собі, прийнятих рішеннях. Цей факт згубно позначається на діловій активності, а у підсумку – на результатах діяльності організації. Як правило, у людеа

які вміють керувати собою і ситуацією, кризи не носять затяжного характеру, що особливо важливо при подоланні професійних криз;

- стресостійкість, а також вміння долати стрес. У діяльності менеджера є місце професійному стресу – напруженому стану, який виникає при впливі емоційно-негативних і екстремальних факторів, пов'язаних із виконанням функціональних обов'язків. Серед причин стресу можна назвати: страх не впоратися із роботою, страх припуститися помилки, страх залишитись позаду, страх втратити роботу, страх втратити власне «Я»;

- приваблива зовнішність (або, за висловом видань, що пропонують різні вакансії, – зовнішніх даних), ми маємо на увазі імідж менеджера з усіма його складовими. Гарний одяг, зручне і красиве взуття, модна зачіска і дорогі аксесуари не можуть не піднімати настрою менеджера, незалежно від його статевої приналежності. Менеджеру варто пам'ятати, що «зовнішнє – регулятор внутрішнього», тому йому так необхідно піклуватися про свій зовнішній вигляд: без впевненості в собі, без прекрасного настрою, а також без сприятливого враження, спрямованого на оточуючих, менеджер не може вважатися успішним;

- володіння прийомами ораторського мистецтва: правильно будувати речення, не допускати грубих помилок у вимові, уникати використання сленгу та професійного жаргону. Більше того, мова має бути живою, зрозумілою, не скутою, але і не розв'язною. Слід вправлятися у мистецтві публічних виступів, а також постійно вдосконалювати дикцію і постановку голосу. Грамотність письма також є показником освіченості, як і усна мова. Сприятливе враження справляють бездоганні манери, вихованість, тактовність менеджера. Проте, бездумне слідування усім правилами етикету, перебільшений їх прояв, підкреслена вихованість можуть перетворитися у манірність і

зробити менеджера вкрай неприємним і неприйнятним у суспільстві людиною;

- почуття гумору, яке допоможе налагодити сприятливий психологічний клімат в організації, повернути гарний настрій. Ця якість відіграє величезну роль у боротьбі зі стресом і в кризових ситуаціях, допомагає подолати і навіть запобігти синдрому «професійного вигорання»;

- лідерські якості. Менеджер повинен бути справжнім лідером у організації, для чого йому слід проявляти прагнення до співпраці, співчуття і повагу, готовність допомогти і підтримати підлеглих;

- інтелектуальні здібності менеджера, такі як вміння мислити стратегічно, широкий кругозір, міцні професійні знання, здатність схоплювати на льоту, виділяти істотне із загального. Також менеджер повинен володіти розвиненою інтуїцією, яка разом з усім перерахованим допоможе йому знаходити правильні рішення в умовах неповноти інформації в короткий термін. Ефективний менеджер вміє ефективно із найменшими витратами йти до реалізації поставленої мети, знаходячи прості та оригінальні рішення складних проблем. Навички передбачення які дозволяють прогнозувати найбільш вірогідні тенденції, варіанти розвитку ситуації. Здатність до підприємництва, тобто вміння не упустити «щасливий шанс», ініціативність, самостійність у вирішенні ділових завдань, здатність піти на ризик при збереженні розсудливості і реалістичного погляду на події.

Усі існуючі у психологічній науці класифікації прийнято поділяти на дві основні групи компетенцій кризис-менеджерів. До таких груп варто віднести:

- 1) компетенції, які здійснюють опосередкований вплив на менеджера залежно від суб'єктивності їх сприйняття і переживання, обумовлені його психологічною стійкістю. До них відносяться:

- небезпека. Вона виявляється у переживанні об'єктивної загрози благополуччю, статусу, авторитету або здоров'ю менеджера. Небезпека може викликатися об'єктивно сформованими обставинами які загрожують добробуту організації.

Психологічним феноменом відчуття небезпеки є актуалізація мотивів самозбереження менеджера як мотивів відповідальності за забезпечення добробуту компанії. При цьому існують різноманітні форми прояву реакцій менеджера на небезпеку – від недооцінки, настороженості до концентрації свідомості на небезпечній ситуації;

- невизначеність – недостатньо усвідомлювана ступінь неадекватності наявної професійно корисної інформації умовам реальної економічної обстановки, що вкрай ускладнює прийняття відповідальних рішень у більшості важких ситуацій. Специфіка завдань професійної діяльності менеджера, своєрідність умов реальної кон'юнктури накладають жорсткі рамки на отримання необхідної та корисної оперативної інформації у достатньому обсязі;

- несподіванка як фактор складної фінансово-економічної ситуації компанії, коли у ході планування і реалізації рішень керівництвом і менеджерами не були враховані різні зміни конкурентної або функціонально-виробничої ситуації з місця, часу, забезпечення і наслідків. У економічній ситуації несподіванка у менеджерів зазвичай супроводжується зростанням переживання ймовірності переходу потенційної небезпеки конкурентної протидії у реальну;

- новизна (нестандартність) ситуації значно ускладнює дії управлінського персоналу. Менеджер відчуває труднощі через наявність розриву між власним прогнозом і реальним розвитком ситуації яку варто прораховувати. Якщо при цьому менеджер – з підвищеним рівнем вимог й орієнтацією на успіх, то він відчуває значну напругу. Якщо новизна полягає у діях конкурентів, прогноз подій ще більше ускладнюється, і, як

наслідок, можливі невдалі дії на загальному тлі поточної перенапруги;

- відповідальність за прийняте рішення і дії по його реалізації пов'язані з внутрішніми особистісними структурами менеджера – самооцінкою, статусом, уявленням про власне Я. Зниження ж самооцінки у результаті низки невдач у професійній діяльності менеджера може супроводжуватися негативними психічними станами, що, безумовно, знижує ефективність його діяльності;

- негативні емоційні реакції у результаті порушення взаємодії менеджерів різних рівнів на етапі реалізації прийнятих рішень.

2) компетенції обумовлені безпосереднім впливом на кризис-менеджерів:

- дефіцит часу на вивірену і прогностично надійну оцінку економічної обстановки, вироблення рішення, коли воно приймається в умовах зміни інформації або її суперечливості;

- інтелектуальна складність вирішення у сфері бізнесу. Наприклад, передбачення задумів конкурентів є складним інтелектуальним завданням для менеджера. Найчастіше даних про наміри або дії конкурентів дуже мало або вони суперечливі;

- надлишок інформації. На етапі вироблення стратегії фірми або компанії, у період поточного прийняття рішення менеджери користуються всією інформацією яку здобувають про ситуацію на ринку про різноманітні елементи зовнішнього і внутрішнього середовища. Вся ця інформація, накладаючись одна на іншу, у своєму обсязі швидко наростає;

- високий рівень психофізичної напруги, суб'єктивно переживається як втома. При розробці нових стратегій бізнесу, складних обставинах, що склалися у компанії, при загрозі її благополуччю або існування необхідних ефективних управлінських розробок. Розгляд психогенних чинників у діяльності менеджера як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, саме на етапах входження і завоювання ринку і виходу з нього,

завжди представляє інтерес.

З поняттям «кризовий менеджмент» досить тісно пов'язане і поняттям «ризик-менеджмент» або «управління ризиками. Так, якщо «кризовий менеджмент» здебільшого є процесом реагування на вже існуючі серйозні загрози підприємству або на події які вже відбулися то «ризик-менеджмент» пов'язаний із процесом ідентифікації певних ризиків переважно для майбутньої діяльності підприємства, а також відповідного прийняття цих ризиків або їх усунення. При цьому під ризиком може розумітися:

- можливість того, що певні негативні події або втрати для підприємства відбудуться;
- загроза, того що певна подія або діяльність матимуть негативний вплив на здатність підприємства досягти відповідних бізнес-цілей і ефективно реалізовувати свою стратегію на ринку;
- велика ймовірність того, що може статися щось таке, що матиме негативний вплив на діяльність підприємства.

Відтак, ризик можна вимірювати певною ймовірністю настання негативних наслідків для підприємства. Якщо мова йде про невизначеність ми говоримо про ймовірність настання певних негативних наслідків досить туманна, щоб її можна було підрахувати.

1.3 Соціально-психологічні чинники розвитку професійних деформацій

Відомо, що праця позитивно впливає на психіку людини (С.О. Дружилов, Є.О. Клімов, О.В. Мітіна) [46, 120, 111]. Проте, існує група професій, яка здійснює негативний вплив на останню, оскільки, виконання яких призводить до професійних захворювань чи / або деформацій (М.С. Безносков, Р.М. Грановська, Л.М. Корнєєва) [220, 69, 229, 214]. Також, деякі види праці, не відносяться видів робіт для яких

характерні шкідливі умови і характер професійної діяльності здійснює травмуючий вплив на психіку (наприклад, монотонна праця, значна відповідальність, актуальна можливість аварії, психічна напруженість праці, тощо).

Аналізуючи причини, які негативно впливають на професійний розвиток людини А.К. Маркова вказує на вікові зміни, пов'язані зі старінням, професійною втомою, монотонною, тривалою психічною напругою, зокрема, обумовленою складними умовами праці, а також кризами професійного розвитку, які у кінцевому варіанті можуть призвести до появи професійних деформацій [98].

Варто розрізняти професійні деформації та деструкції. Професійні деструкції - це зміни сформованої структури діяльності й особистості, негативно позначаються на продуктивності праці і взаємодії з іншими учасниками цього процесу. Говорячи про професійної деформації, можна коротко зазначити, що сутність її полягає у взаємодії суб'єкта і особистості у єдиній структурі індивідуальності. Вперше в психології академік Б.Г. Ананьєв зазначив можливість суперечливого розвитку властивостей особистості і властивостей суб'єкта діяльності, а також проаналізував умови, що сприяють невідповідності властивостей особистості і властивостей суб'єкта, професіонала [5].

Феномен професійної деформації можна визначити як проникнення «Я-професійного» у «Я-особистісне», маючи на увазі, що у процесі професійних деформацій вплив професійних рамок і установок не обмежується професійною сферою. Можна сказати, що після виходу людини із професійної ситуації не відбувається її природне «відновлення», тому навіть у особистому житті людина продовжує нести на собі деформуючий відбиток своєї професії. Таким чином, термін «професійна деформація» - це досить вдала метафора, на основі якої можна побудувати модель, що описує механізм деформуючого

впливу професійної діяльності. Справа в тому, що усі перераховані вище деформуючі фактори мають свої аналоги у роботі будь-якого професіонала:

- властивості матеріалу - це особистісні властивості консультанта і його здібності: психічна рухливість/ригідність, світоглядна незалежність/податливість, особистісна зрілість/незрілість, тощо;

- конфігурація пресу - це професійні рамки у які поміщає себе менеджер: принципи і установки, професійна картина світу, професійні навички, контингент клієнтів і їх проблематика, посадові обов'язки, умови роботи, тощо;

- сила пресу - це ступінь впливу попередніх факторів, які залежить від таких параметрів, як: віра у метод і авторитет учителів, особистісна значущість професійної діяльності, відчуття відповідальності, емоційне включення у професійну діяльність, мотивація, відчуття місії, сила зовнішнього контролю, тощо;

- випалення - це фактор, який сприяє закріпленню отриманої форми, і пов'язаний він у основному із отриманням позитивних емоцій: професійний успіх, подяка від клієнтів, похвала вчителів, визнання колег, захоплення оточуючих тощо.

Відтак, у результаті, завдяки «успішній» комбінації вищезгаданих факторів, ми ризикуємо отримати деформованого спеціаліста. Психолог А.К. Маркова на основі узагальнення досліджень порушення професійного розвитку особистості виділила наступні види професійних деструкції [99]:

- відставання, уповільнення професійного розвитку порівняно із віковими і соціальними нормами;

- дезінтеграція професійного розвитку, розпад професійної свідомості і як наслідок - нереалістичні цілі, помилкові смисли праці, професійні конфлікти;

- низька професійна мобільність, не вміння пристосуватися до нових умов праці та дезадаптацію;
- неузгодженість окремих ланок професійного розвитку, коли одна сфера як би забігає вперед, а інша відстає (наприклад, мотивація до професійного зростання є, але заважає відсутність цілісного професійного свідомості);
- ослаблення професійних даних, професійних здібностей, професійного мислення;
- спотворений професійний розвиток, поява раніше відсутніх негативних якостей, відхилень від соціальних і індивідуальних норм професійного розвитку, що змінюють профіль особистості;
- поява деформацій особистості (наприклад, емоційного виснаження і вигорання, а також збиткової професійної позиції);
- припинення професійного розвитку професійних захворювань або втрати працездатності.

Таким чином, професійні деформації порушують цілісність особистості, знижують її адаптивність, стійкість, негативно позначаються на продуктивності діяльності.

У науковій і спеціальній літературі немає єдиного підходу до визначення змісту поняття «професійна деформація». Труднощі розкриття її природи обумовлені, насамперед, складністю структури і різноманіттю зв'язків між формами прояву деформації в процесі професійної діяльності і їх особистісною сутністю.

Професійна деформація у загальному вигляді означає когнітивне спотворення, психологічна дезорієнтація особистості, яка формується через постійний тиск зовнішніх і внутрішніх чинників професійної діяльності, і приводить до формування специфічно-професійного типу особистості.

Отже, професійна деформація особистості традиційно

характеризується як зміна якостей професіонала (стереотипів сприйняття, ціннісних орієнтації, характеру, способів спілкування і поведінки). Така зміна настає під впливом виконання професійної діяльності у середині якої й формується професійний тип особистості, який може проявлятися у професійному жаргоні, манерах поведінки, зовнішності, тощо. Професійна деформація проявляється у таких якостях особистості, які змінюються під впливом професійної ролі. Джерела професійної деформації криються в надрах професійної дезадаптації особистості в умовах тої чи іншої праці.

Об'єктивний поділ праці, відмінності між розумовою і фізичною працею, дисгармонія у розвитку особистості створюють передумови для виникнення професійних типів характеру особистості й перетворення їх у «вузько направлених спеціалістів».

Психолог О.В. Коваленко, А.К. Маркова, Л.О. Шиканов відзначає, що найбільшою мірою професійні деформації властиві людям які працюють у галузі роботи з людьми. Професійні деформації можуть проявлятися на чотирьох рівнях [99, 134,]:

- загально професійний рівень деформацій – інваріантні особливості особистості і поведінки професіоналів (синдром «співчутливої втоми» у лікарів або «соціальної перцепції» у працівників правоохоронних органів, «синдром вседозволеності» у кризис-менеджерів) характерні для більшості працівників зі значним стажем роботи. Ансамбль таких деформацій робить працівників однієї професії схожими між собою;

- спеціальний рівень професійних деформацій, який виникає у процесі спеціалізації. Кожна спеціальність має свій спектр деформацій. Так, наприклад, для слідчих характерна правова підозрілість, для кризи-менеджерів – цинічність;

- професійно-типологічний рівень деформацій обумовлений взаємним накладанням індивідуально-психологічних особливостей особистості (темпераменту, здібностей, характеру) на психологічну структуру діяльності. У результаті складаються комплекси деформацій, що розвиваються на основі професійної спрямованості (спотворення мотивації, перебудова ціннісних орієнтацій, песимізм); здібностей (комплекс переваги, психологічна герметизація, нарцисизм); рис характеру (рольова експансія, владолюбство, «посадова інтервенція»), тощо;

- індивідуалізований рівень професійних деформацій зумовлений особливостями працівників різних професій, які ведуть до виникнення акцентуацій характеру, наприклад, таких як: надмірна чесність, гіперактивність, трудовий фанатизм, професійний ентузіазм, надвелика відповідальність, тощо.

Згідно із систематизацією Е.Ф. Зеєр можна виділити наступні види професійних деформацій [58]:

- загальнопрофесійні деформації – деформацію, типові для працівників тої чи іншої професії. Наприклад, упереджене сприйняття представників інших організацій як потенційних виробничих шпигунів;

- спеціальні професійні деформації – деформації, які виникають у процесі спеціалізації;

- професійно-типологічні деформації – деформації, обумовлені накладанням індивідуально-психологічних особливостей особистості на психологічну структуру професійної діяльності. У середині цього виду деформацій можна виділити: деформації професійної спрямованості особистості (спотворення мотивів діяльності, перебудова ціннісних орієнтацій, песимізм, скептичне ставлення до нововведень); деформації, що розвиваються на основі тих чи інших здібностей (організаторських, комунікативних, інтелектуальних та інших) – комплекс переваги,

гіпертрофований рівень домагань, нарцисизм, тощо; деформації, зумовлені рисами характеру (рольова експансія, владолюбство, «посадова інтервенція», домінантність, індиферентність);

- індивідуальні деформації – деформації, зумовлені особливостями працівників різних професій, коли окремі професійно важливі якості, надзвичайно розвиваються, що призводить до виникнення над якостей або акцентуацій (надвелика відповідальність, трудовий фанатизм, професійний ентузіазм, та інші).

До провідних видів професійних деформацій можна віднести:

- авторитарність, яка виявляється у жорсткій централізації процесу управління; переважному використанні імперативних актів (наказів, розпоряджень, указів, покарань); нетерпимості до критики; переоцінці власних можливостей й проявів рис деспотизму. Способом психологічного захисту при цьому виді деформацій являється раціоналізація;

- демонстративність. Надмірна емоційна зосередженість на самому собі. При цьому виді деформації професійна діяльність є засобом самоствердження й демонстрації своєї зверхності. Способом психологічного захисту є ідентифікація та завищена самооцінка; наявна егоцентрична акцентуація характеру;

- професійний догматизм, який виявляється у спрощені професійних завдань та ситуацій; ігноруванні соціально-психологічних знань та схильностей до мовних і розумових штампів у комплексі із перебільшеною орієнтацією на свій досвід. Способом психологічного захисту при цьому виді деформацій являється стереотипність мислення при віковій та інтелектуальній інертності;

- професійна ідентифікація. Для цього виду деформацій характерні прояви байдужості при емоційній жорсткості та сухості; ігноруванні індивідуальних особливостей колег; негативному сприйнятті етичних

норм та правил. Психологічний захист – відчуження, «синдром емоціонального вигорання», а також генералізація особистісного негативного професійного досвіду;

- професійна агресивність. Пристрасне ставлення до індивідуальних, творчих працівників; виражена схильність до образливих зауважень, занижена самооцінка, глузливість та іронічність. Психологічний захист – проекція й фрустрована толерантність;

- рольовий експансіонізм. Фіксація на власних особистісних, професійних проблемах та труднощах на фоні домінування звинувачувальних й догматичних суджень; перебільшення власної ролі на фоні домінування поведінки за межами організації. Тут захист – стереотипи поведінки й тотальне зосередження на професійній діяльності фоном якої є так звана самовідданість;

- соціальне лицемірство. Схильність до моралізаторства, віра у свою моральну непогрішність; вербальна нетерпимість до ненормативних форм поведінки; не щирість почуттів та відносин. Психологічний захист – проекція; стереотипізація моральної поведінки на фоні зростання ідеалізації особистісного досвіду й соціальної експекції (очікувань);

- поведінковий трансфер. Емоційні форми поведінки та реакції властиві вище стоячому керівництву і підлеглим; асоціальні форми поведінки. Захист – проекція, емоційна тенденція приєднання; ідентифікація.

Існує кілька способів поведінкового вираження деформації особистості:

- посадова деформація, яка зустрічається найчастіше. При такій деформації менеджер не обмежує свої владні повноваження, у нього з'являється прагнення до гіперконтролю та за професійною і особистісною активністю підлеглих, нетерпимість до іншої думки; зникає вміння бачити свої помилки, самокритичність, виникає впевненість, що власна думка

єдино правильне;

- адаптивна деформація – пасивне пристосування особистості до конкретних умов діяльності, у результаті чого формується високий рівень конформізму, при яких менеджер переймає беззастережно прийняті в організації моделі поведінки. При більш глибокому рівні деформації з'являються значні й іноді яскраво виражені зміни особистісних якостей, які носять негативний характер, у тому числі владність, низька емоційність, жорсткість;

- професійна деградація – крайня ступінь професійної деформації, коли особистість змінює моральні ціннісні орієнтири, стає не здатною виконувати професійні обов'язки.

Негативними наслідками професійних деформацій являються [152, 53]: проектування негативної проблематики на себе і на своїх близьких; нав'язлива діагностика себе і оточуючих («навішування ярликів» і інтерпретації); консультування оточуючих; прийняття ролі «учителя»; зайвий самоконтроль, гіперрефлексія та втрата спонтанності; *idea fixe* – «робота над собою»; раціоналізація стереотипізація і зменшення чутливості до живого досвіду; пересичення спілкуванням; емоційна холодність; цинізм.

Окрім негативних існують іще й позитивні наслідки розвитку професійних деформацій особистості, такі, як: більш глибоке усвідомлення себе, розуміння оточуючих людей і подій, які відбуваються; аналіз життєвих ситуацій; здатність до рефлексії; навички продуктивного подолання кризових і психотравмуючих ситуацій; комунікативні навички; протистояння чужому впливу; саморегуляція; здатність до прийняття та емпатії; більш широкий погляд на світ, толерантність до «інакомислячих»; пізнавальний інтерес; поява нових форм самореалізації.

Крім зазначених вище універсальних наслідків професійної діяльності можна спробувати виділити специфічні прояви професійної

деформації.

Усю різноманітність чинників, що детермінують професійні деформації, можна розділити на три групи:

- об'єктивні, пов'язані із соціально-професійним середовищем, а саме - соціально-економічною ситуацією, іміджем і характером професії, професійно-просторовим середовищем;
- суб'єктивні, зумовлені особливостями особистості та характером професійних взаємин;
- об'єктивно-суб'єктивні або такі, що породжуються системою та організацією професійного процесу, якістю управління, професіоналізмом керівників.

Розглянемо психологічні детермінанти деформацій особистості, породжувані цими факторами. Слід зазначити, що одні й ті ж детермінанти проявляються у всіх групах факторів, а саме:

- передумови розвитку професійних деформацій коріняться вже у мотивах вибору професії. Мова йде як про усвідомлювані мотиви: соціальна значимість, імідж, творчий характер, матеріальні блага, так і неусвідомлювані: прагнення до влади, домінування, самоствердження;
- пусковим механізмом деформації стають деструкції очікування на стадії входження у самостійне професійне життя. Професійна реальність відрізняється від уявлення, які сформувався у випускника професійного навчального закладу. Перші ж труднощі спонукають фахівця до пошуку «кардинальних» методів роботи. Невдачі, негативні емоції, розчарування ініціюють розвиток професійної дезадаптації особистості;
- у процесі виконання професійної діяльності фахівець повторює одні і ті ж дії та операції. У типових умовах праці стає неминучим утворенням стереотипів здійснюваних професійних функцій, дій, операцій. Такі стереотипи спрощують виконання професійної діяльності, підвищують її визначеність, полегшують взаємини з колегами. Стереотипи

надають професійному життю стабільності, сприяють формуванню досвіду і індивідуального стилю діяльності. Можна констатувати, що професійні стереотипи володіють безперечними перевагами для людини і є основою утворення багатьох професійних деструкції особистості;

Стереотипи – неминучий атрибут професіоналізації фахівця; утворення автоматизованих професійних умінь і навичок, становлення професійної поведінки неможливі без накопичення несвідомого досвіду і установок.

- до психологічних детермінант професійних деформацій відносяться різні форми психологічного захисту. Багато видів професійної діяльності характеризуються значною невизначеністю, яка викликає психічну напруженість, часто супроводжуються негативними емоціями, деструкцією очікувань. У цих випадках вступають у дію захисні механізми психіки. З величезного різноманіття видів психологічного захисту на утворення професійних деформацій впливають заперечення, раціоналізація, витіснення, проєкція, ідентифікація, відчуження;

- розвитку професійних деформацій сприяє емоційна напруженість професійної праці. Часто повторювані негативні емоційні стани зі зростанням стажу роботи знижують фрустраційну толерантність спеціаліста, що може призвести до розвитку професійних деструкцій. Емоційна насиченість професійної діяльності призводить до підвищеної дратівливості, перезбудження, тривожності, нервових зривів. Такі нестійкі стани психіки отримали назву синдрому «емоційного згоряння». Його наслідком можуть стати незадоволеність професією, втрата перспектив професійного зростання, а також різного роду професійні деструкції особистості;

- у дослідженнях Н.В. Кузьміної [88] встановлено, що на стадії професіоналізації по мірі становлення індивідуального стилю діяльності знижується рівень професійної активності особистості, виникають умови

для стагнації професійного розвитку. Розвиток професійної стагнації залежить від змісту і характеру праці. Так, монотонна, одноманітна, жорстко структурована праця сприяє професійній стагнації. Стагнація ж, у свою чергу, ініціює утворення різних деформацій;

- на розвиток деформацій спеціаліста великий вплив робить зниження рівня його інтелекту. Дослідження загального інтелекту дорослих показують, що із зростанням стажу роботи він знижується. Звичайно, тут мають місце вікові зміни, але головна причина полягає в особливостях нормативної професійної діяльності. Багато видів праці не вимагає від працівників вирішення професійних завдань, планування процесу праці, аналізу виробничих ситуацій. Незатребувані інтелектуальні здібності поступово згасають. Однак інтелект працівників, зайнятих тими видами праці, виконання яких пов'язане з вирішенням професійних проблем, підтримується на високому рівні до кінця їх професійному житті;

- деформації зумовлені також тим, що у кожної людини є межа розвитку рівня освіти та професіоналізму. Він залежить від соціально-професійних установок, індивідуально-психологічних особливостей, емоційно-вольових характеристик. Причинами утворення межі розвитку можуть стати психологічне насичення професійною діяльністю, незадоволеність іміджем професії, низькою зарплатою, відсутністю моральних стимулів;

- факторами, ініціювали розвиток професійних деформацій, є різні акцентуації характеру особистості. У процесі багаторічного виконання однієї і тієї ж діяльності акцентуації професіоналізуються, вплітаються у площину індивідуального стилю діяльності і трансформуються у професійні деформації фахівця. У кожного акцентуйованого спеціаліста свій індивідуальний набір деформацій, і вони виразно проявляються у діяльності і професійному поведінці. Іншими словами, професійні акцентуації – це надмірне посилення окремих рис характеру, а також

окремих професійно обумовлених властивостей і якостей особистості;

- фактором, який утворення деформацій, є вікові зміни, пов'язані зі старінням. Фахівці у галузі психологічної геронтології відзначають наступні види та ознаки психологічного старіння людини:

а) соціально-психологічне старіння, яке виражається у ослабленні інтелектуальних процесів, перебудові мотивації, зміну емоційної сфери, виникнення дезадаптивних форм поведінки, зростання потреби у схваленні, тощо;

б) морально-етичне старіння, що виявляється у нав'язливому моралізуванні, скептичному ставленні до молодіжної субкультури, протиставленні цього минулого, перебільшенні заслуг свого покоління, тощо;

в) професійне старіння, яке характеризується несприйнятливістю до нововведень, канонізацією індивідуального досвіду і досвіду свого покоління, труднощами освоєння нових засобів праці і виробничих технологій, зниженням темпу виконання професійних функцій, тощо.

Дослідники феномена старості підкреслюють, так і прикладів фатальної неминучості професійного старіння немає. Це дійсно так. Але не можна заперечувати очевидного: фізичне та психологічне старіння деформує професійний профіль людини, негативно позначається на досягненні вершин професійної майстерності.

У представників професій, обов'язки яких пов'язані із взаємодією на рівні людина-людина професійні деформації можуть проявлятися на чотирьох рівнях:

1. Загально професійні деформації, типові для працівників цієї професії. Ці варіантні особливості особистості і поведінки професіоналів простежуються у більшій частині працівників зі стажем, хоча рівень вираження даної групи деформацій різний. Так, наприклад, для лікарів характерний синдром «співчутливої втоми», що виражається в емоційній

байдужості до страждань хворих; у кризис-менеджерів – синдром «жорсткості» чи «вседозволеності», що виражається у порушенні професійних і етичних норм, прагненні маніпулювати професійним життям підлеглих;

2. Спеціальні професійні деформації які виникають у процесі спеціалізації за професією. Будь-яка професія об'єднує кілька спеціальностей. Кожна із них має свою систему деформацій. Так, наприклад, у слідчого з'являється правова підозрілість, у оперативного працівника – актуальна агресивність, у адвоката – професійна спритність, у прокурора – звинувачення;

3. Професійно-типологічні деформації, обумовлені накладанням індивідуально-психологічних особливостей особистості – темпераменту, здібностей, характеру – на психологічну структуру діяльності у наслідок чого складаються професійно і особистісно обумовлені комплекси, такі як:

- деформації професійної спрямованості особистості: викривлення мотивації діяльності («зсув мотиву на мету»), перебудова ціннісних орієнтацій, песимізм, скептичне ставлення до новачків і нововведень;

- деформації, які розвиваються на основі яких-небудь здібностей: організаторських, комунікативних, інтелектуальних, тощо (комплекс переваги, гіпертрофований рівень домагань, завищена самооцінка, психологічна герметизація, нарцисизм, тощо);

- деформації, зумовлені рисами характеру: рольова експансія, владолюбство, «посадова інтервенція», домінантність, індиферентність та ін. Ця група деформацій розвивається у різних професіях і не має чіткої професійної орієнтації.

4. Індивідуалізовані деформації, зумовлені особливостями працівників різних професій. Так, у процесі багаторічного виконання професійної діяльності, психологічного зрощування особистості і професії окремі професійно важливі якості, як, втім, і професійно небажані,

надмірно розвиваються, що призводить до виникнення акцентуацій. Це можуть бути надвелика відповідальність, суперечестність, гіперактивність, трудовий фанатизм, професійний ентузіазм. Дані деформації можна назвати «професійним кретинізмом».

До комплексу ознак наявності професійної деформації дослідники відносять:

- порушення у діяльності, причому їх називають по-різному: посадові помилки, порушення дисципліни, соціальних, морально-етичних, правових норм, злочину, зловживання, тощо;
- професійні зміни в особистості, які не відповідають нормам професійної етики і деонтології і не схвалюються громадськістю.

Класифікувати ознаки професійної деформації особистості можна беручи за основу ті чи інші ключові ознаки. Зокрема, Б.М. Новіков виділяє та описує перелік ознак професійної деформації [119]. У якості основного критерію класифікації яких виступає поняття «правові норми», і тоді усі ознаки деформації особистості групуються у відповідності зі статтями Кримінального кодексу, кодифікованими нормами закону певної галузі права (наприклад, «Закону про працю», переліком посадових злочинів тощо). Або ознаки порівнюються з підзаконними актами, наприклад посадовими інструкціями, текстами професійної присяги, клятви.

Робилися спроби класифікувати ознаки професійної деформації ґрунтуючись не на психологічних основах (психічні процеси сприйняття і оцінки, стани і властивості характеру особистості тощо), а на таких критеріях, як: глибина деформацій особистості; ступінь широти деформацій особистості; ступінь стійкості проявів деформації; швидкість настання професійних деформацій.

Серед параметрів виникнення професійних деформацій можна виділити таку кількісну характеристику, як ступінь або рівень деформацій особистості – глобальний або парціальний. Мова йде про те, спочатку

може змінюватися тільки частина психіки, що відбивається на таких психічних процесах, як сприйняття, спостережливість, тощо, то згодом деформація може набути глобальних масштабів, торкаючись сфери суб'єктивних відносин особистості, її світогляд.

Якщо на перших етапах деформації легко запобігати негативні глибинні наслідки, то пізніше це робити стає важче. Зокрема, однією із найбільш крайніх форм професійної деформації можна вважати суто формальний, функціональний підхід до людей. Відтак, мова йде про те, що професіонал не відноситься до людини як до особистості, індивідуальності у всій повноті її проявів, а розглядає останню лише у одній площині: пацієнт, клієнт, штатна одиниця, правопорушник, тощо.

І, нарешті, професійна деформація особистості може різнитися за ступенем стійкості – тимчасова (випадкова) або постійна (закономірна). Наприклад, ознакою професійної деформації особистості можна вважати невинуватене епізодичне використання специфічного жаргону або характерної жестикуляції.

Деякі дослідники оцінюють і аналізують даний феномен за допомогою поняття «норма» і відповідного відхилення від неї. Вони виділяють поняття «соціальна норма», яке складається насамперед із правових та моральних норм. Соціальна норма відноситься до поняття нормативного типу особистості, яка будує образ життя у відповідності із соціальними нормами й поняття психічної норми.

Слід оперувати двома видами норм: з одного боку, нормою діяльності, яка включає цілі, принципи, технології, методи тощо, а з іншого – нормою професійної етики. Причому мова йде не тільки про абстрактні норми загальнолюдської моралі та трудової етики, а про норми саме професійної етики.

Відтак, можемо говорити про те, що причинами професійної деформації можуть бути неправильно зрозумілий зміст ролі її носія,

вплив ролі на особистість, розбіжність між суб'єктивним розумінням (або прийняттям) ролі виконавцями і соціальними експектаціями оточуючих людей. За допомогою такого підходу можна детально розглядати такі соціально-психологічні процеси, як: розуміння і прийняття ролі; входження в роль і вихід з неї; просторово-часові межі існування (професійної) ролі; сутнісні змісту ролей; якісні особливості програвання ролей; відмінності у розумінні специфічної ролі різними представниками суспільства або професійних об'єднань; суб'єктивне ототожнення, ідентифікація Я особистості і носія професійної ролі, тощо.

Особливості трудової діяльності і сформованого індивідуального стилю працівника, впливаючи на властивості його особистості, іноді можуть призводити до так званої «професійної деформації». Мова йде про ті випадки, коли професійні стереотипи стають настільки характерними для людини, що вона не може і у інших соціальних ролях вийти за рамки сформованого стереотипу й перебудувати свою поведінку згідно нових умов.

Однією із причин виникнення професійної деформації, на думку психологів є несприятливі умови виховання у юності і наступні конфліктні взаємини у сім'ї. Це призводить до асоціальної установки особистості, послаблення соціальних зв'язків та самоконтролю, звуження кола інтересів і ціннісних орієнтацій. Вважається, що деформація особистості, її психологічна дезорганізація має тривалу історію, своїм корінням йде у дитинство людини. Саме на ранніх стадіях розвитку під впливом несприятливих, іноді випадкових соціально-психологічних факторів виникає негативне для подальшого розвитку особистості психологічне новоутворення.

Серед причин формування професійної деформації, пов'язаних із умовами професійної діяльності варто виділити наступні причини:

дефіцит професіоналізму; брак ресурсного забезпечення діяльності; безкарність; негативний вплив товаришів по службі і керівників; наявність спокус діяльності; відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності.

Також, серед причин професійних деформацій слід також визнати наявність певних історичних традицій, їх пережитків і існування особливої громадської думки з приводу певних професій. Іншою причиною розвитку професійної деформації може бути «висока емоційна навантаженість праці», яка пов'язана із особистісними, рольовими та організаційними чинниками. Серед особистісних змінних феномену професійної дезадаптації існують наступні: вік, стать, сімейний стан, стаж роботи, рівень освіти, рівень та характер трудової мотивації, ціннісні орієнтації і установки, особливості реакції на стрес, характерологічні властивості, рівень емпатичних здібностей, стиль взаємин у колективі, рівень розвитку інтелекту, властивості нервової системи, рівень розвитку здібностей, тощо.

Наведений вище перелік причин професійної деформації свідчить про те, що серед причин називаються різні за своєю природою фактори – психологічні економічні, політичні, соціальні, правові, організаційні, педагогічні.

Одним із чинників професійної деформації є специфіка діяльності суб'єкта. У літературі, присвяченій цьому феномену, традиційно приділяється значна увага по відношенню до різних професій. Вважається, що одні професії несуть у собі більше небезпек виникнення професійної деформації, а інші – менше.

Психологом Л.М. Карамушкою [70] проведено аналіз досліджень українських учених із проблеми психології управління менеджерів змінами в організації, зокрема, за умови злиття організацій; розвитку психологічної готовності та компетентності менеджерів до управління

змінами в організації; формуванню команд з введення змін, як важливої умови введення змін; аналізу етичних основ діяльності менеджерів в умовах змін; особливостям прийняття управлінських рішень в умовах змін, реалізації гендерного підходу як важливого напрямку змін в управлінні організаціями, а також за психологічних умов профілактики та подолання менеджерами власного професійного стресу.

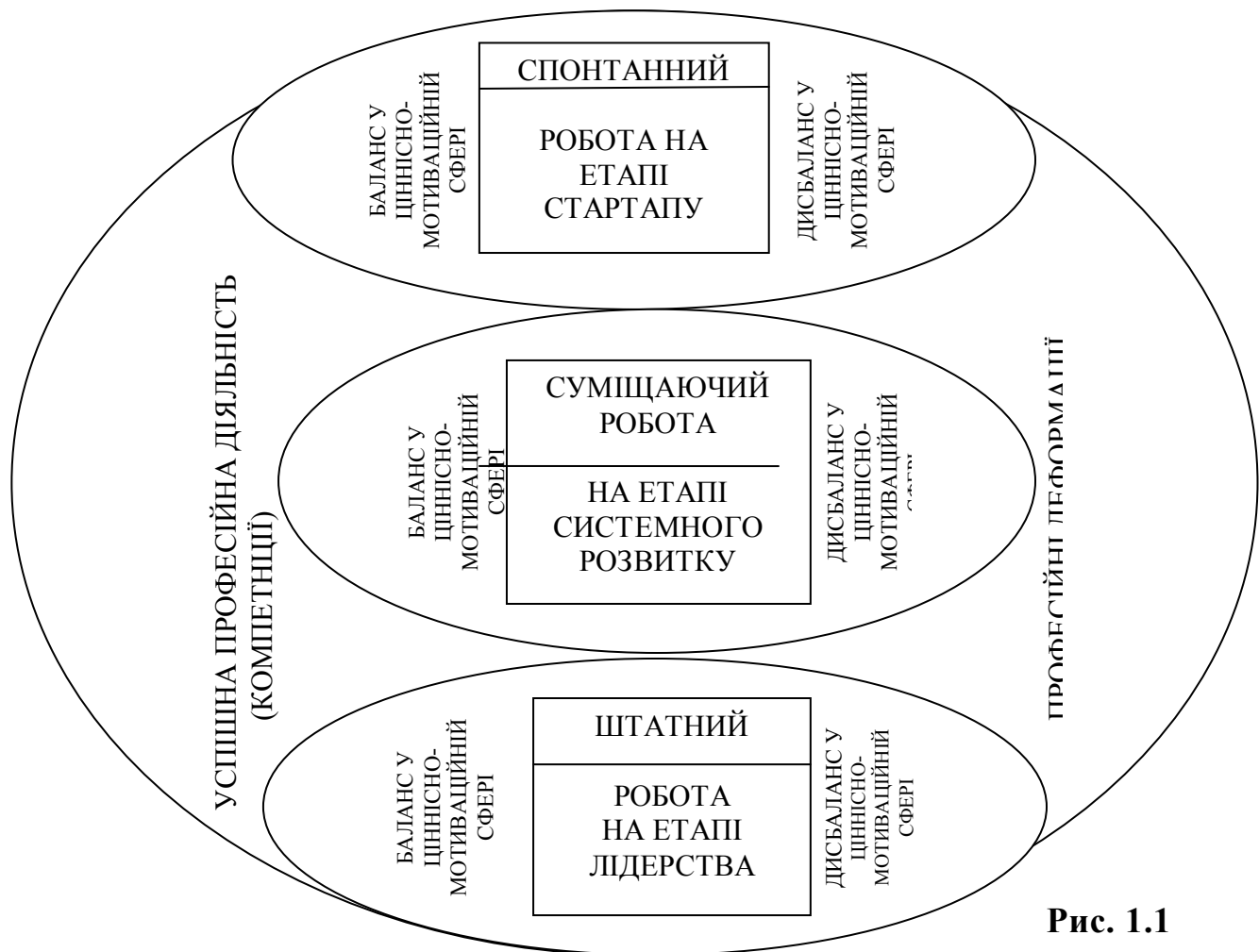


Рис. 1.1

Представлена нами динамічна модель, показники якої можуть змінюватися в залежності від етапу розвитку організації, у якій працює кризис-менеджер. До таких етапів відносяться:

- стартап або початковий етап. Такий етап характеризується становленням компанії та формуванням системи менеджменту компанії;
- етап системного розвитку визначається становленням

компанії на ринку. Наявність стабільного розвитку компанії свідчить про фінансову стабільність та низький рівень ризиків, властивий для компанії, яка давно функціонує у тому чи іншому сегменті ринку;

- етап лідерства чи завоювання ринку. Цей етап є закономірним для функціонування компаній, що успішно пройшли два попередні етапи й вийшли на впевнену систему стабільного розвитку компанії, де ризики обмежені гнучкою системою професійної діяльності, зокрема, попередження кризових явищ.

Означена модель включає в себе три основні показники діяльності кризис-менеджерів, визначені у відповідності із часовими та професійно-технічними ознаками останніх. Розглянемо їх детальніше:

- спонтанний показник визначається як такий, у відповідності із яким функцію кризис-менеджера займає людина, працююча на підприємстві чи організації та займаюча іншу посаду. Саме така людина у момент кризи експромтом приймає на себе відповідальність щодо виходу із неї;

- зміст суміщаючого показника полягає у тому, що кризис-менеджер працює одночасно у декількох невеликих компаніях й відповідно, присутній у них епізодично;

- штатний показник характеризує діяльність кризис-менеджерів як таку, яка входить до офіційного набору працівників й, відповідно, знаходиться у компанії регулярно.

Висновки до першого розділу

Теоретичний аналіз літературних джерел свідчить про наявність основних наукових тенденцій, які характеризують формування і розвиток ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів. Узагальнюючи означені тенденції у відповідності із їх особливостями, нами виділено такі категорії, як: а) етап функціонування організації, у

якій працює кризис-менеджер (стартап, етап системного розвитку, етап лідерства чи завоювання ринку); б) часові показники реалізації професійного досвіду (ранній або первинний (0-1 рік); середній чи вторинний (1-5 років); пізній – стабільний показник (5-8 років); в) вікові чинники професійної діяльності (первинний етап професійної діяльності 25-35 років; вторинний 35-45 років; третинний етап професійної діяльності 45-55 років); д) етапи професійного становлення кризис-менеджерів (професіоналізація; трансформація; деформація); е) мотиви та цінності професійної діяльності (зовнішньо обумовлені; внутрішньо обумовлені; баланс ціннісно-мотиваційної сфери); є) характер виконання обов'язків кризис-менеджера (спонтанний або такий, що ситуативно обумовив прийняття на себе обов'язків кризис-менеджера одним із працівників компанії, який офіційно не зобов'язаний цього робити; штатний – менеджер, який займає дану посаду постійно; й суміщаючий кризис-менеджер – такий, що тимчасово винаймається на дану посаду й може паралельно працювати у декількох компаніях); ж) наявність професійних деформацій.

Таким чином, ми визначили основні детермінанти розвитку ціннісно-мотиваційної сфери успішного кризис-менеджерів й категорії розвитку сукупність яких становить динамічну модель розвитку ціннісно-мотиваційних показників розвитку кризис-менеджера. Складовими вказаної моделі є: стартап або початковий етап; етап системного розвитку визначається становленням компанії на ринку; етап лідерства чи завоювання ринку. Показниками діяльності кризис-менеджерів на тому чи іншому етапі розвитку організації є часові та професійно-технічні ознаки, такі як: спонтанна, суміщаюча й штатна ознаки.

Основны здобутки розділу відображено у наступних публікаціях:

1. Притула О.А. Психологічні детермінанти успішної діяльності менеджера / О.А. Притула // Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Ніжин : видавництво НДУ ім. М. Гоголя, – Том Х. – Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. – Вип. 20. – 2011. – С. 349-356 [136].

2. Притула О.А. Психологія діяльності кризис-менеджера / О.А. Притула // Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Київ; Ніжин: ПП Лисенко, 2015. – Том IX. – Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. – Вип. 7. – 2015. – С. 281-286 [138].

РОЗДІЛ II.
ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ
ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА
РОЗВИТКУ ЦІННІСНО-МОТИВАЦІЙНОЇ СФЕРИ КРИЗИС-
МЕНЕДЖЕРІВ

2.1 Методологічні засади експериментального дослідження
ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів

У констатувальному експерименті взяли участь 126 кризис-менеджерів, які працюють у трьох групах компаній, відмінних за їх соціально-економічними й часовими показниками розвитку (стартапи – компанії, які тільки починають своє існування на ринку й мають низький рівень соціально-економічного розвитку в умовах високої невизначеності). Варто відмітити, що часові показники реалізації професійного досвіду нами враховувались мінімально, оскільки, вони не є визначальними для предмету дисертаційного дослідження.

Репрезентативність вибірки із якісної сторони забезпечена тим, що психологічні характеристики кризис-менеджерів, які брали участь у дослідженні, загалом є ідентичними психологічним характеристикам кризис-менеджерів на різних етапах професійної діяльності; із кількісної – рівністю учасників контрольної та експериментальної груп. Відповідно, отримані результати мають універсальний характер.

На першому етапі (перша половина 2012р.) визначається психологічний зміст мотивів та цінностей кризис-менеджерів шляхом використання методики «Структура мотивації трудової діяльності» К. Замфір у модифікації А. Реана й методики «Ціннісні орієнтації особистості» Р.Е. Леєвіка [147]. Також на цьому етапі встановлюються особливості балансу/дисбалансу у мотиваційно-особистісній та мотиваційно-професійній сферах функціонування кризис-менеджерів

(Методика «Рівень співвідношення «цінності» і «доступності» в різних життєвих сферах» (Е.Б. Фанталова)) [173] .

Другий етап (друга половина 2012– перша половина 2013рр.) дав можливість встановити наявність професійних компетенцій та рівня професійних деформацій засобами контент-аналізу методики самоописів модифікованої нами (Методика вільних самоописів (МСС) А.В. Візгіна) [26] та характер професійно-компетентнісної самоактуалізації особистості засобами використання психологічного тесту (Методика (САМОАЛ) А.В. Лазукіна в адаптації Н.Ф. Каліної) [193, 27].

Третій етап (перша половина 2013 – друга половина 2014рр.) було спрямовано на встановлення взаємозв'язку між соціально-психологічними характеристиками ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджера та їх поведінковим вираженням у вигляді професійних компетенцій та деформацій засобами кореляційного аналізу [91].

1. Методика «Структура мотивації трудової діяльності» К. Замфір у модифікації А. Реана

Мета: визначення змісту розподілу компонентів мотивації трудової діяльності.

У основу покладена концепція про внутрішню і зовнішню мотивації. Про внутрішній тип мотивації слід говорити, коли для особистості має значення діяльність сама по собі. Якщо ж в основі мотивації професійної діяльності лежить прагнення до задоволення інших потреб зовнішніх по відношенню до змісту самої діяльності (мотиви соціального престижу, зарплати, тощо), то в даному випадку прийнято говорити про зовнішню мотивацію. Самі зовнішні мотиви диференціюються тут на зовнішні позитивні й зовнішні негативні. Зовнішні позитивні мотиви, безсумнівно, більш ефективні і більш бажані з усіх точок зору, ніж зовнішні негативні мотиви.

Відтак, структура мотивації трудової діяльності включає три компоненти: внутрішню мотивацію (ВМ), зовнішню позитивну мотивацію (ВПМ) і зовнішню негативну мотивацію (ВМО). Відповідно в опитувальнику є 7 позицій, що належать до цих компонентів.

Інструкція

Спробуйте дати оцінку різним типам мотивів в наступних чотирьох випадках:

- 1) як би ви оцінили ці мотиви, якби були керівником?
- 2) оцінює їх ваш керівник?
- 3) як оцінюєте їх ви самі в своїй роботі?
- 4) як оцінюють їх ваші колеги?

Підраховуються показники внутрішньої мотивації (ВМ), зовнішньої позитивної (ВПМ) і зовнішньої негативної (ВМО) у відповідності з наступними ключами.

$$ВМ = (\text{оцінка пункту 6} + \text{оцінка пункту 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оцінка п. 1} + \text{оцінка п. 2} + \text{оцінка п. 5})/3$$

$$ВМО = (\text{оцінка п. 3} + \text{оцінка п. 4})/2$$

Показником вираження кожного типу мотивації буде число, укладене у межах від 1 до 5 (у тому числі і дробове).

Інтерпретація

На підставі отриманих результатів визначається мотиваційний комплекс особистості. Мотиваційний комплекс являє собою тип співвідношення трьох видів мотивації: ВМ, ВПМ і ВМО.

До найкращим, оптимальним, мотиваційним комплексам слід відносити наступні два типи поєднання:

$ВМ > ВПМ > ВМО$ і $ВМ = ВПМ > ВМО$. Найгіршим мотиваційним комплексом є тип $ВМО > ВПМ > ВМ$

Між цими комплексами укладені проміжні з точки зору їх ефективності інші мотиваційні комплекси.

При інтерпретації слід враховувати не тільки тип мотиваційного комплексу, але і те, наскільки сильно один тип мотивації переважає над іншим за ступенем вираження.

2. Методика «Ціннісні орієнтації особистості» Р.Е. Леевіка

Мета: вивчення професійних ціннісних орієнтацій особистості.

Переваги використання методики ЦОЛ-8 полягає в тому, що вона дозволяє виявити саме професійні ЦО, інші ж зазначені методики діагностують загальні ціннісні орієнтації особистості.

Ціннісні орієнтації особистості поділяються на ціннісні орієнтації – цілі життя і ціннісні орієнтації – засоби досягнення цілей життя. Перша група включає ціннісні орієнтації на працю, на спілкування, на пізнання, на суспільно-політичну діяльність, на матеріальні цінності. Друга група – ціннісні орієнтації на розвиток моральних якостей, ділових якостей, вольових якостей, моральних якостей.

ЦО на працю узагальнює в собі такі цінності, як придбання багатого професійного досвіду, тонке, до дрібниць, знання спеціальності, знання сучасного стану науки і техніки за своєю спеціальністю, а також отримання задоволення від самого процесу праці, усвідомлення її суспільної цінності, сумлінного ставлення до справи.

Інструкція: «Перед Вами список різних цінностей, кожен з яких людина може мати, а може і не володіти. Для одного дуже важливо одне, для іншого – інше. Ми просимо Вас оцінити, наскільки Вам важливо володіти цими цінностями, незалежно від того, є вони у Вас чи ні. Ми просимо оцінити за семибальною шкалою. Цифри позначають: абсолютно не важливо, є у мене це якість чи ні; скоріше не важливо, чим важливо; не дуже важливо; важливо середнього ступеня; скоріше важливо, чим не важливо; дуже важливо; володіти цією якістю для мене найголовніше в житті.

Перш ознайомтеся з усім списком цінностей, а потім по черзі оцініть кожну. Свою оцінку (цифру від 1 до 7) напишіть на бланку для відповідей у клітинку, що відповідає номеру».

Обробка результатів

Після того, як будуть проставлені оцінки на бланку відповідей по всіх 50-ти цінностей, психолог починає обробку сирих оцінок, які переводить в стандартні (в даному випадку приймаємо $M=10,0$ і $\sigma=4,0$). Це обов'язково слід робити аналіз розподілів оцінок за всіма шкалами виявляє у частині випробовуваних явну асиметрію оцінок або в бік заниження, або в бік завищення, а також переважання крайніх, полярних оцінок в одних піддослідних і, навпаки, середніх оцінок у інших.

З допомогою перекладу сирих оцінок кожного випробуваного під «зважені» елімінуються похибки вимірювання, пов'язані з індивідуальними особливостями оціночної діяльності досліджуваних.

Потім проводиться аналіз вираження конкретних цінностей і узагальнених ціннісних орієнтацій. Досвід показує, що для розуміння системи ціннісних орієнтацій необхідний аналіз зазвичай десяти цінностей, які отримали найвищі оцінки і десяти цінностей, що мають найнижчі оцінки.

З допомогою ключа вираховуються дев'ять узагальнених ЦО. Оцінка за узагальненим ЦО складається з чотирьох «зважених» оцінок тих конкретних цінностей, які отримали найбільші бали за шкалою.

Ключ розшифровки відповідей.

ЦО – цілі життя:

ЦО на працю № 11, 13, 23, 26, 33, 43.

ЦО на спілкування № 4, 14, 24, 34, 44, 47.

ЦО на пізнання № 1, 21, 31, 39, 49.

ЦО на суспільно-політичну діяльність (ОПД) № 10, 20, 30, 40, 50.

ЦО на матеріальні цінності № 2, 3, 12, 18, 22, 32, 42.

ЦО – засоби досягнення цілей життя:

ЦО на розвиток моральних якостей № 6, 16, 27, 37, 46.

ЦО на розвиток ділових якостей № 8, 15, 28, 38, 41, 48.

ЦО на розвиток вольових якостей № 5, 17, 25, 35, 45.

ЦО на розвиток моральних якостей № 7, 9, 19, 29, 36.

3. Методика «Рівень співвідношення «цінності» і «доступності» в різних життєвих сферах» (Е.Б. Фанталова)

Мета: діагностика дезінтеграції у мотиваційно-особистісній та мотиваційно-професійній сфері особистості; встановлення ступеня незадоволеності поточною ситуацією; наявність внутрішньої конфліктності.

Опис тесту

Дана методика розглядає 12 основних загальнолюдських цінностей і виявляє співвідношення таких психологічних параметрів, як «Цінність» (Ц) і «Доступність» (Д) для людини кожної з цих цінностей. Для будь-якої життєво важливої сфери можна виділити кілька типових варіантів взаємозв'язку Ц і Д, а саме: Ц та Д повністю збігаються; Ц і Д в значній мірі збігаються; Ц і Д в значній мірі розходяться, і така розбіжність має два варіанти: Ц перевищує Д ($C > D$), Д перевищує Ц ($D > C$); Ц та Д повністю розходяться.

Таким чином, основний психометричний характеристикою даного тесту є показник «Цінність-Доступність» (Ц-Д), що відображає ступінь неузгодженості, дезінтеграції в мотиваційно-особистісній сфері. Остання, в свою чергу, свідчить про ступінь незадоволеності поточної життєвої ситуацією, внутрішньої конфліктності, блокади основних потреб з одного боку, а також про рівень самореалізації, інтегрованості, гармонії з іншого боку.

Інструкція до тесту

До заповнення приступайте тільки після того, як прочитаєте інструкцію до кінця!

Перед вами список з 12 понять, кожне з яких означає одну із загальнолюдських цінностей. Існують наступні показники індексу розбіжності «Ц – Д» (R) в нормі: чоловіки $33,07 \pm 1,7$ (n = 43 людини); жінки $37,02 \pm 1,6$ (n = 43 людини).

За величиною індекс «Ц – Д» можна виділити три рівня дезінтеграції в мотиваційно-особистісній та мотиваційно-професійній сферах життєдіяльності:

Від 0 до НОРМИ (33 у чоловіків. 37 жінок) – низький рівень дезінтеграції в мотиваційно-особистісній сфері.

Від НОРМИ до 50 – середній рівень дезінтеграції в мотиваційно-особистісній сфері.

50-72 – високий рівень дезінтеграції в мотиваційно-особистісній сфері.

4. *Опитувальник «Визначення особливостей психологічного вигорання MBI», адаптований Н.Е. Водоп'яною*

Мета: встановлення рівня професійного вигорання, як чинника вираження професійних деформацій.

Автори опитувальника американські психологи К. Маслач і С. Джексон. Даний варіант адаптований Н.Е. Водоп'янова.

Інструкція: «Відповідайте, будь ласка, як часто Ви відчуваєте почуття, перераховані нижче в опитувальнику. Для цього відзначте по кожному пункту позицію, яка відповідає частоті Ваших думок та переживань: «ніколи», «дуже рідко», «іноді», «часто», «дуже часто», «кожен день»».

Обробка та інтерпретація результатів

Опитувальник має 3 шкали «емоційне виснаження» (9 тверджень), «деперсоналізація» (5 заяв) і «редукція особистих досягнень» (8 тверджень). Відповіді випробуваного оцінюються: 0 балів – «ніколи», 1 бал – «дуже рідко», 3 бали – «іноді», 4 бали – «часто», 5 балів – «дуже часто», 6 балів – «кожен день».

«Емоційне виснаження» – відповіді «так» по пунктах 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20. (максимальна сума балів – 54).

«Деперсоналізація» – відповіді «так» по пунктах 5, 10, 11, 15, 22 (максимальна сума балів – 30).

«Редукція особистих досягнень» – відповіді та по пунктах 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимальна сума балів – 48).

Чим більше сума балів за першою і другою шкалою окремо, тим більше у обстежуваного виражені різні сторони «вигорання». Чим менша сума балів за третьою шкалою, тим менше професійне «вигорання». Інтерпретація результатів здійснюється на підставі порівняння отриманих оцінок по кожній з субшкал з середніми значеннями в досліджуваній групі або з демографічними даними, представленими в таблицях 1 і 2.

5. Модифікована нами методика вільних самоописів (МСС) А.В. Візгіна

Мета: встановлення характеру професійних компетенцій та рівня професійних деформацій.

Методика відноситься як до класу проєктивних методик, так і до вербальних самозвітів, і виявляє різною мірою усвідомлені аспекти самосвідомості і ставлення до себе, в тому числі і їх процесуальної складової – внутрішнього діалогу.

Респонденту пропонується описати себе таким чином, щоб було зрозуміло, що він за людина, ким від є як особистість. Спонтанність отриманих діалогів забезпечується тим, що суб'єкт безпосередньо не

налаштований актуалізувати свій внутрішній діалог (ВД), але при цьому завдання описати себе сприяє активізації таких діалогічних за своєю природою процесів, як самоосмислення і усвідомлення ставлення до себе.

Необхідність розкрити власне «Я» іншому спонукає респондента не тільки пояснювати та обґрунтовувати свою позицію, але й захищати її. Спонтанність отриманих описів забезпечується тим, що суб'єкт безпосередньо не спонукається інструктором до прямої характеристики свого внутрішнього світу. Але при цьому завдання описати себе сприяє активізації таких діалогічних за своєю природою процесів, як самоосмислення і усвідомлення ставлення до себе. Необхідність розкрити Я іншому спонукає респондента не тільки розгортати та обґрунтовувати свою позицію, але й захищати її.

Модифікація даної методики заключається у тому, що її інтерпретаційні показники співпадають із професійними компетенціями, відповідно, високі бали по ним свідчать про високий розвиток професійних компетенцій тоді як низькі – відповідно до низьких.

6. Контент-аналіз.

Мета: аналіз рівня професійних деформацій.

Метод якісно-кількісного аналізу змісту документів з метою виявлення чи виміру різних фактів і тенденцій, відображених у цих документах. Особливість контент-аналізу полягає в тому, що він вивчає документи в їх соціальному контексті.

Після того, як сформульовані тема, завдання і гіпотези дослідження, визначаються категорії аналізу - найбільш загальні, ключові поняття, відповідні дослідним завданням. Система категорій грає роль питань в анкеті і вказує, які відповіді повинні бути знайдені в тексті. У практиці вітчизняного контент-аналізу склалася досить стійка система категорій - знак, цілі, цінності, тема, герой, автор, жанр, тощо. Все ширше поширюється контент-аналіз повідомлень засобів масової інформації,

заснований на парадигматичному підході, відповідно до якого вивчаються ознаки текстів (зміст проблеми, причини її виникнення, проблемоутворюючий суб'єкт, ступінь напруженості проблеми, шляхи її вирішення, тощо) розглядаються як певним чином організована структура.

При виборі категорій для контент-аналізу слід уникати крайнощів: вибору дуже численних і дробових категорій, майже повторюють текст, і вибору занадто великих категорій, тому що це може призвести до спрощеного, поверхневого аналізу. Іноді необхідно брати до уваги й відсутні елементи тексту, які можуть бути значущими для контент-аналізу.

Після того, як категорії сформульовані, необхідно вибрати відповідну одиницю аналізу - лінгвістичну одиницю мови або елемент змісту, службовці в тексті індикатором цікавлять дослідника явища. У практиці вітчизняних контент-аналітичних досліджень найбільш вживаними одиницями аналізу є слово, просте речення, судження, тема, автор, герой, соціальна ситуація, повідомлення в цілому та ін. Складні види контент-аналізу зазвичай оперують не однією, а кількома одиницями аналізу. Одиниці аналізу, взяті ізольовано, можуть бути не завжди правильно витлумачені, тому вони розглядаються на тлі більш широких лінгвістичних або змістовних структур, що вказують на характер членування тексту, в межах якого ідентифікується присутність або відсутність одиниць аналізу - контекстуальних одиниць.

7. Методика (САМОАЛ) А.В. Лазукіна в адаптації Н.Ф. Каліна

Мета: діагностика самоактуалізації особистості.

Саме поняття «самоактуалізація» інтерпретується як прагнення людини до найбільшого розкриття та реалізації свого особистісного потенціалу. Найбільш повна самореалізація полягає у реалізації життєвих смислів і ціннісних орієнтацій – здійснення потреби у самоактуалізації як

прагнення реалізувати свої здібності і таланти. Таку самореалізацію називають самовіддачею, самореалізацією.

Інструкція. З двох варіантів тверджень виберіть той, який вам більше подобається або краще узгоджується з вашими професійними уявленнями, точніше відображає ваші думки та професійні навички. Тут немає хороших чи поганих, правильних або неправильних відповідей, найкраще вказувати ту відповідь, яка першою спала на думку.

Окремі шкали опитувальника САМОАЛ представлені наступними пунктами:

- Орієнтування у часті: 1б, 11а, 17б, 24б, 27а, 36б, 54б, 63б, 73а, 80а;
- Цінності: 2а, 16б, 18а, 25а, 28а, 37б, 45а, 55б, 61а, 64б, 72а, 81б, 85а, 96б, 98б;
- Погляд на природу людини: 7а, 15а, 23б, 41а, 50б, 59а, 69а, 76а, 82б, 86а;
- Потреба у пізнанні: 8б, 24б, 29б, 33б, 42а, 51б, 53а, 54б, 60б, 70б;
- Креативність (прагнення до творчості): 9а, 13а, 16б, 25а, 28а, 33б, 34б, 43б, 52а, 55б, 61а, 64б, 70б, 71б, 77б;
- Автономність: 5б, 9а, 10а, 26б, 31б, 32а, 37б, 44а, 56б, 66б, 68б, 74б, 75а, 87б, 92а;
- Спонтанність: 5б, 21а, 31б, 38б, 39а, 48а, 57б, 67б, 74б, 83б, 87б, 89б, 91а, 92а, 94а;
- Саморозуміння: 4б, 13а, 20б, 30а, 31б, 38б, 47а, 66б, 79б, 93а;
- Аутосимптоматія: 6б, 14бб, 21а, 22б, 32а, 40б, 49б, 58а, 67б, 68б, 79б, 84а, 89б, 95а, 97б;
- Контактність: 10а, 29б, 35а, 46б, 48а, 53а, 62б, 78б, 90а, 92а;
- Гнучкість у спілкуванні: 3б, 10а, 12б, 19б, 29б, 32а, 46б, 48а, 65б, 99а

Шкали № 1, 3, 4, 8, 10 і 11 містять по 10 пунктів, у той час як останні – по 15. Для отримання співвідносних результатів кількість балів по вказаних шкалах варто помножити 1,5.

Можна отримати результати у відсотках вирішивши наступну пропорцію: 15 балів (максимум по кожній шкалі) складають 100%, а число набраних балів становить $x\%$.

8. Кореляційний аналіз

Кореляційний аналіз являє собою статистичне дослідження залежності між випадковими величинами. Мета кореляційного аналізу - виявити існування залежності однієї змінної від інших. Так, коефіцієнт кореляції Спірмена є непараметричною мірою статистичної залежності між двома змінними. Він оцінює наскільки добре можна описати відношення між двома змінними за допомогою монотонної функції. Якщо немає повторних значень даних, то коефіцієнт Спірмена дорівнює 1 або -1 , це відбувається коли кожна зміна є монотонною функцією від іншої змінної. Коефіцієнт кореляції, як і будь - яке обчислення кореляції, підходить для безперервних ті дискретних змінних, у тому числі порядкових змінних.

Коефіцієнт кореляції Спірмена визначається як Коефіцієнт кореляції Пірсона між ранжирування змінні. Для вибірки обсягу n множини X_i , Y_i перетворюються в ряди x_i , y_i та обчислюється наступним чином:

$$\rho = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_i (x_i - \bar{x})^2 \sum_i (y_i - \bar{y})^2}}.$$

2.2 Дослідження ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів

Розглянемо отримані нами результати у відповідності із поетапною логікою дослідження.

Перший етап

1. Методика «Структура мотивації трудової діяльності»

К. Замфір

Визначення змісту компонентів мотивації трудової діяльності представлено нами у їх кількісному і якісному вираженні відповідно до груп компаній відмінних до їх соціально-економічними й часових показників розвитку (Табл. 2.1-2.4).

Охарактеризуємо умовні позначки до таблицях 2.1-2.4:

ВМ – внутрішня мотивація;

ЗПМ – зовнішня позитивна мотивація;

ЗНМ – зовнішня негативна мотивація;

ВМ – оптимальний мотиваційний комплекс (баланс мотивів);

ВМ – найгірший мотиваційний комплекс.

Таблиця 2.1

Розподіл кризис-менеджерів на етапі старту у відповідності із мотивами трудової діяльності у %

Мотиваційний комплекс					Кількість респондентів
ВМ	>	ЗПМ	>	ЗНМ	12
ВМ	=	ЗПМ	>	ЗНМ	14
ВМ	<	ЗПМ	>	ЗНМ	6
ВМ	<	ЗПМ	<	ЗНМ	18
ВМ	>	ЗНМ	>	ЗПМ	3
ВМ	=	ЗПМ	<	ЗНМ	21
ВМ	>	ЗПМ	=	ЗНМ	15
ВМ	=	ЗПМ	=	ЗНМ	9
ЗНМ	>	ВМ	>	ЗПМ	2

Таким чином, ми можемо говорити про домінування зовнішньої негативної мотивації характерної для вказаної нами групи досліджуваних кризис-менеджерів на етапі старту.

Таблиця 2.2

**Розподіл кризис-менеджерів на етапі системного розвитку
існування компанії у відповідності із мотивами трудової діяльності у %**

Мотиваційний комплекс					Кількість респондентів
ВМ	>	ЗПМ	>	ЗНМ	6
ВМ	=	ЗПМ	>	ЗНМ	12
ВМ	<	ЗПМ	>	ЗНМ	3
ВМ	<	ЗПМ	<	ЗНМ	9
ВМ	>	ЗНМ	>	ЗПМ	8
ВМ	=	ЗПМ	<	ЗНМ	14
ВМ	>	ЗПМ	=	ЗНМ	23
ВМ	=	ЗПМ	=	ЗНМ	17
ЗНМ	>	ВМ	>	ЗПМ	8

Відповіді респондентів зазначені у таблиці свідчать про те, що для кризис-менеджерів на другому етапі існування компанії характерна перевага внутрішньої мотивації та наявність деякого балансу між усіма рівнями мотивації досліджуваних.

Таблиця 2.3

**Розподіл кризис-менеджерів на етапі лідерства чи завоювання
ринку компанією у відповідності із мотивами трудової діяльності у %**

Мотиваційний комплекс					Кількість респондентів
ВМ	>	ЗПМ	>	ЗНМ	6
ВМ	=	ЗПМ	>	ЗНМ	15
ВМ	<	ЗПМ	>	ЗНМ	3
ВМ	<	ЗПМ	<	ЗНМ	14
ВМ	>	ЗНМ	>	ЗПМ	4
ВМ	=	ЗПМ	<	ЗНМ	9
ВМ	>	ЗПМ	=	ЗНМ	6
ВМ	=	ЗПМ	=	ЗНМ	28
ЗНМ	>	ВМ	>	ЗПМ	15

Кризис-менеджери на етапі лідерства чи завоювання ринку компанією у відповідності із мотивами трудової діяльності вибирають домінування балансу мотивів у поєднанні із зовнішньою негативною мотивацією.

Тепер представимо загальні отримані нами результати у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Звідна таблиця розподілу кризис-менеджерів відповідно
із домінуючим типом мотивації у %**

№	Етап розвитку компанії	Переважаючий тип мотивації	Кількість респондентів
1	кризис-менеджери на етапі стартапу	ВМ	35
		ЗПМ	12
		ЗНМ	48
		ВМ = ЗПМ	5
		ВМ = ЗПМ = ЗНМ	0
2	кризис-менеджери на етапі системного розвитку існування компанії	ВМ	28
		ЗПМ	10
		ЗНМ	14
		ВМ = ЗПМ	45
		ВМ = ЗПМ = ЗНМ	3
3	кризис-менеджери на етапі лідерства чи завоювання ринку компанією	ВМ	5
		ЗПМ	15
		ЗНМ	21
		ВМ = ЗПМ	2
		ВМ = ЗПМ = ЗНМ	57

Узагальнюючи результати представлені у таблиці ми можемо говорити про наявність тенденцій до переходу від зовнішньої негативної мотивації до балансу у мотиваційній сфері кризис-менеджерів характерної для поетапної логіки (від первинного до найвищого етапу) існування компанії на ринку.

Так, отримані нами результати представлені у таблиці 2.4. свідчать про те, що кризис-менеджери на етапі стартапу характеризуються зовнішньою негативною мотивацією; на етапі системного розвитку існування компанії – внутрішньою мотивацією, тоді як етап лідерства чи завоювання ринку компанією – баланс мотивації менеджерів.

Представимо отримані нами узагальнені якісні результати у вигляді рис. 2.1.

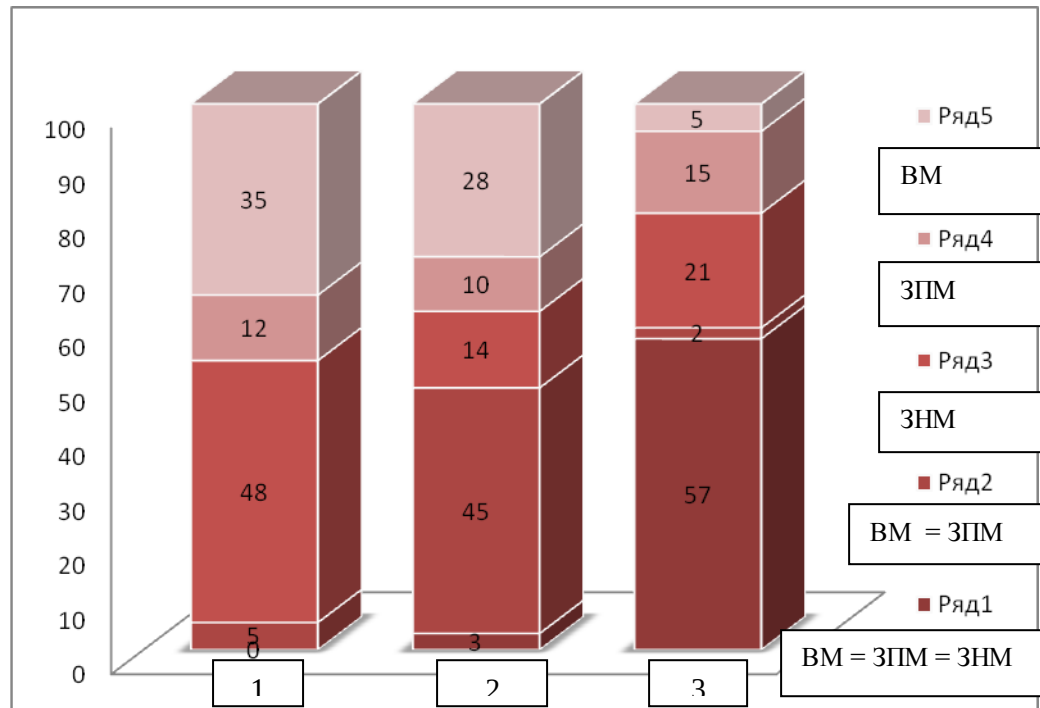


Рис. 2.1

Розподіл досліджуваних у відповідності із типом мотивації

Умовні позначки рис. 2.1:

- 1 – кризис-менеджери на етапі старту;
- 2 – кризис-менеджери на етапі системного розвитку існування кампанії;
- 3 – кризис-менеджери на етапі лідерства лідерство чи завоювання ринку кампанією.

Результати представлені на рис. 2.1 дають можливість говорити про наявність позитивних тенденцій мотивації у контексті зростання рівня розвитку кампанії. Варто відмітити, що зазначені вище тенденції розвитку мотивації зумовлюються стабілізацією потреб кампанії в цілому та системи стабілізації зовнішнього середовища існування останньої, зокрема.

2. Методика «Ціннісні орієнтації особистості – 8» Р.Е. Леєвіка

Виразимо результати дослідження системи ціннісних орієнтацій у таблиці 2.5-2.7.

Таблиця 2.5

Розподіл кризис-менеджерів на етапі стартапу у відповідності із домінуючими професійними ціннісними орієнтаціями у %

Кризис-менеджери на етапі стартапу	
Цілі життя	Кількість респондентів
ЦО на працю	21
ЦО на спілкування	12
ЦО на пізнання	3
ЦО на суспільно-політичну діяльність	8
ЦО на матеріальні цінності	56
ЦО – засоби досягнення цілей життя	Кількість респондентів
ЦО на розвиток психологічних якостей	24
ЦО на розвиток ділових якостей	15
ЦО на розвиток вольових якостей	47
ЦО на розвиток моральних якостей	24

Отже, провівши підрахунки ми можемо говорити про домінування матеріальних цілей життя на фоні розвитку вольових якостей, як засобів досягнення цих цілей.

Таблиця 2.6

Розподіл кризис-менеджерів на етапі системного розвитку існування компанії у відповідності із домінуючими професійними ціннісними орієнтаціями у %

Кризис-менеджери на етапі системного розвитку існування компанії	
Цілі життя	Кількість респондентів
ЦО на працю	26
ЦО на спілкування	14
ЦО на пізнання	21
ЦО на суспільно-політичну діяльність	22
ЦО на матеріальні цінності	27
ЦО – засоби досягнення цілей життя	Кількість респондентів
ЦО на розвиток психологічних якостей	26
ЦО на розвиток ділових якостей	34
ЦО на розвиток вольових якостей	15
ЦО на розвиток моральних якостей	25

На етапі системного розвитку існування компанії ціннісні орієнтації кризи-менеджерів включають у себе матеріальні цінності та цінності праці засобами розвитку ділових якостей.

Таблиця 2.7

Розподіл кризис-менеджерів на етапі лідерства чи завоювання ринку компанією у відповідності із домінуючими професійними ціннісними орієнтаціями у %

Кризис-менеджери на етапі лідерства чи завоювання ринку компанією	
Цілі життя	Кількість респондентів
ЦО на працю	25
ЦО на спілкування	14
ЦО на пізнання	22
ЦО на суспільно-політичну діяльність	19
ЦО на матеріальні цінності	19
ЦО – засоби досягнення цілей життя	Кількість респондентів
ЦО на розвиток психологічних якостей	18
ЦО на розвиток ділових якостей	27
ЦО на розвиток вольових якостей	26
ЦО на розвиток моральних якостей	29

Кризис-менеджери на найвищому рівні існування компанії характеризуються наявністю цілей орієнтованих на працю та пізнання при розвитку ділових й моральних якостей особистості.

Варто також відзначити що існують значимі відмінності між цілями життя та засобами їх досягнення у залежності від етапу функціонування компанії. Так, чим нижчим є рівень розвитку компанії тим, більш матеріальними є цілі життя компанії. Зростання рівня розвитку компанії характеризується активізацією так званих вищих цілей життя компанії домінуючими серед яких є пізнання.

Якісно представимо отримані нами результати у вигляді рис. 2.2 та 2.3.

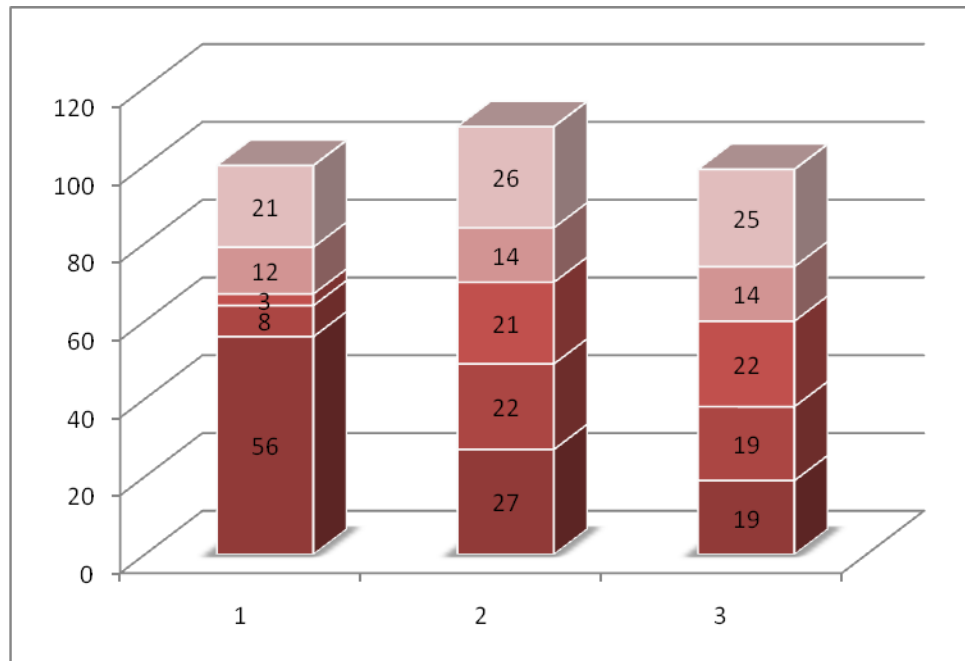


Рис. 2.2

Розподіл досліджуваних відповідно до цілей життя

Таким чином, ми можемо говорити про те, що для групи кризис-менеджерів на етапі лідерства чи завоювання ринку кампанією характерний деякий баланс досліджуваних цілей на відміну від інших груп менеджерів.

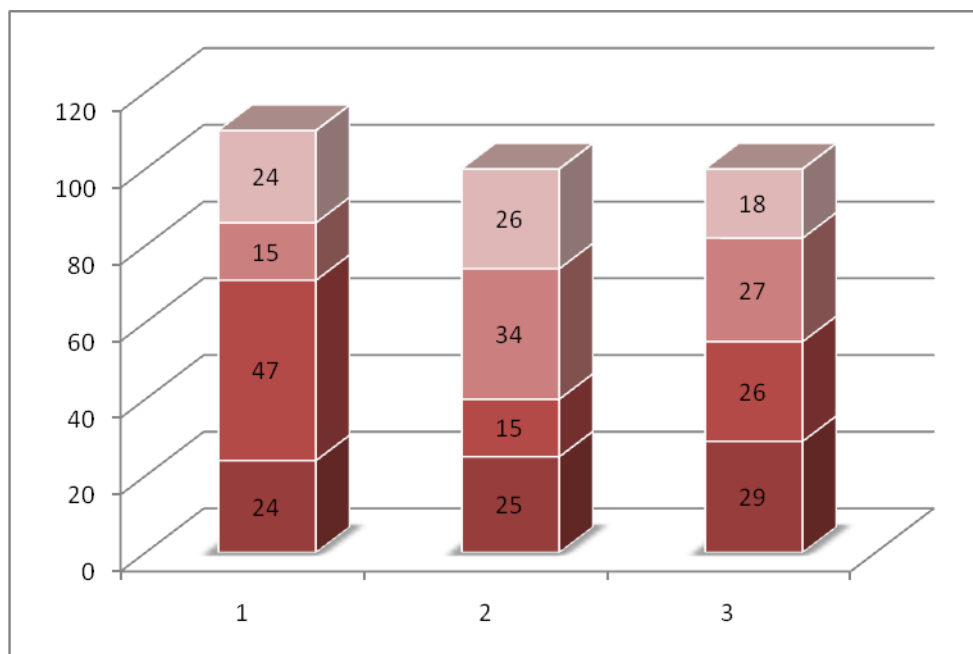


Рис. 2.3

Розподіл досліджуваних у відповідності із засобами досягнення цілей життя

Аналогічну із якісної точки зору картину інтерпретації, як і з рис. 2.2. ми спостерігаємо по параметрам досягнення цілей життя серед досліджуваних кризи-менеджерів.

Умовні позначки рис. 2.2-2.3:

1 – кризис-менеджери на етапі старту;

2 – кризис-менеджери на етапі системного розвитку існування компанії;

3 – кризис-менеджери на етапі лідерства лідерство чи завоювання ринку компанією.

3. Методика «Рівень співвідношення «цінностей» і «доступності» в різних життєвих сферах» (Е.Б. Фанталова) дала можливість визначити рівень балансу цінностей та мотивів. Представимо отримані нами результати у вигляді таблиці 2.8-2.10.

Таблиця 2.8

Розподіл досліджуваних відносно балансу цінностей та мотивів на етапі старту

Бали Ц і Д	№ понять та цінностей											
№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ц (1)	3	2	5	7	1	2	2	2	4	5	7	8
Д (2)	2	4	4	3	5	6	8	7	3	3	1	2
(1)-(2)	1	-2	1	4	-4	-4	-6	-5	1	2	6	6

$$R = \sum |(1) - (2)| = 128 - 74 = 62$$

Таблиця 2.9

Розподіл досліджуваних відносно балансу цінностей та мотивів на етапі системного розвитку компанії

Бали Ц і Д	№ понять та цінностей											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ц (1)	5	6	1	3	2	8	4	2	5	7	8	9
Д (2)	1	3	5	7	2	4	6	3	3	5	6	8
(1)-(2)	4	3	-4	-4	0	4	-2	-1	2	2	2	1

$$R = \sum |(1) - (2)| = 64 - 55 = 9$$

Таблиця 2.10

**Розподіл досліджуваних відносно балансу цінностей та мотивів
на етапі лідерства чи завоювання ринку компанією**

Бали Ц і Д	№ понять та цінностей											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ц (1)	3	1	2	4	5	7	9	8	1	6	5	3
Д (2)	2	4	7	3	8	4	5	3	4	2	9	6
(1)-(2)	1	-3	-5	1	-3	3	4	5	-3	4	-4	-3

$$R = \Sigma |(1) - (2)| = 54 - 57 = -3$$

У відповідності із проведеним нами дослідженням ми можемо говорити про наявність деякого співвідношення між показниками цінностей та доступності у психології кризис-менеджерів таблиця 2.11.

Таблиця 2.11

**Співвідношення між показниками цінностей та доступності
кризис-менеджерів**

№	Етап розвитку компанії	Домінування цінностей	Домінування доступностей	Баланс
1	етап старту	33,4	56,1	10,5
2	етапі системного розвитку	45,7	33	21,3
3	етап лідерства чи завоювання ринку	15,2	16,5	68,3

Отже, ми можемо говорити про те, що для етапу лідерства чи завоювання ринку характерний баланс цінності та доступності при тому, що інші етапи існування підприємства відрізняються перевагою показників цінності або доступності.

Тепер маємо можливість виразити результати дослідження у вигляді рис. 2.4.

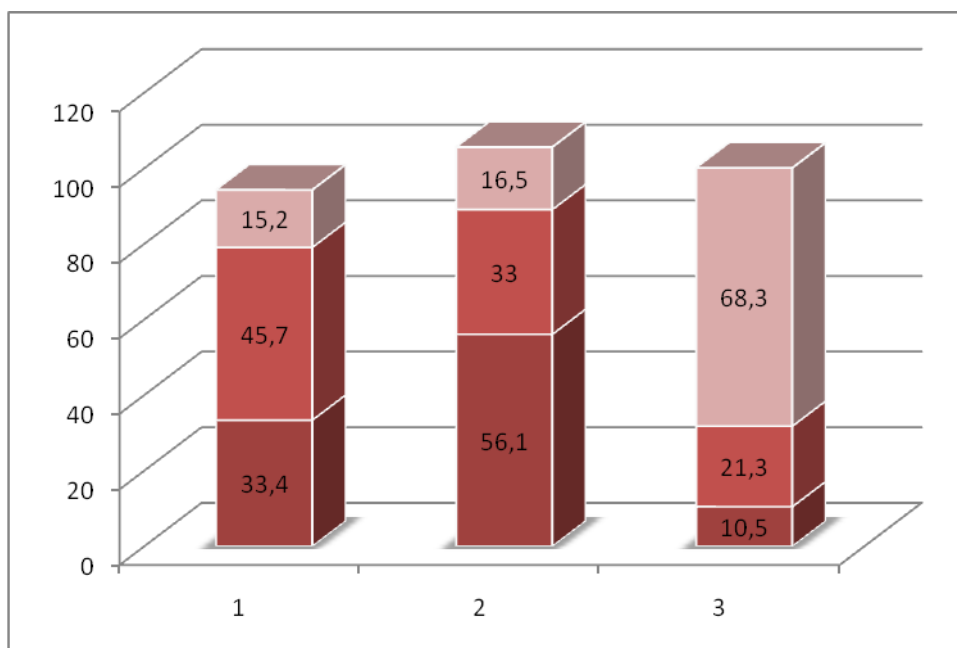


Рис. 2.4

**Розподіл досліджуваних у відповідності із показниками
цінностей та доступності кризис-менеджерів**

Варто зазначити, що умовні позначки цього рис. аналогічні із умовними позначками рис. 2.3., відтак ми їх не наводимо окремо.

Другий етап

4) У результаті інтерпретації результатів дослідження опитувальника «Психологічне вигорання MBI», адаптований Н.Е. Водоп'яноюю нами побудовано таблицю 2.12-2.15.

Таблиця 2.12

**Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками
психологічного вигорання на етапі старту у %**

Шкала професійного вигорання	Бали		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень
емоційне виснаження	-	17 осіб (18 балів)	-
деперсоналізація	-	-	78 осіб (15 балів)
редукція особистісних рухів	4 особи (39 балів)	-	-

Отримані дані цієї таблиці свідчать про те, що для цього етапу характерне домінування редукції особистісних рухів на фоні високого рівня деперсоналізації та емоційного виснаження.

Таблиця 2.13

Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками психологічного вигорання на етапі системного розвитку існування компанії у %

Шкала професійного вигорання	Бали		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень
емоційне виснаження	-	18 осіб (19 балів)	-
деперсоналізація	-	25 осіб (12 балів)	-
редукція особистісних рухів	57 осіб (39 балів)	-	-

На етапі системного розвитку компанії характерним є середнє вираження емоційного виснаження та деперсоналізації при низькому рівні редукції особистісних рухів за шкалою професійного вигорання кризис-менеджерів.

Таблиця 2.14

Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками психологічного вигорання на етапі лідерство чи завоювання ринку компанією у %

Шкала професійного вигорання	Бали		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень
емоційне виснаження	-	-	7 осіб (27 балів)
деперсоналізація	-	20 осіб (10 балів)	-
редукція особистісних рухів	73 особи 40 (балів)	-	-

Результати представлені у таблиці 2.14 свідчать про домінування редукції особистісних рухів при середньому рівні деперсоналізації та високому рівні емоційного виснаження.

Тепер маємо можливість узагальнити отримані результати та говорити про наявність показників статистичних показників по шкалі

професійного вигорання й представимо їх у вигляді рис. 2.5-2.7 виділені за рівнями вираженості.

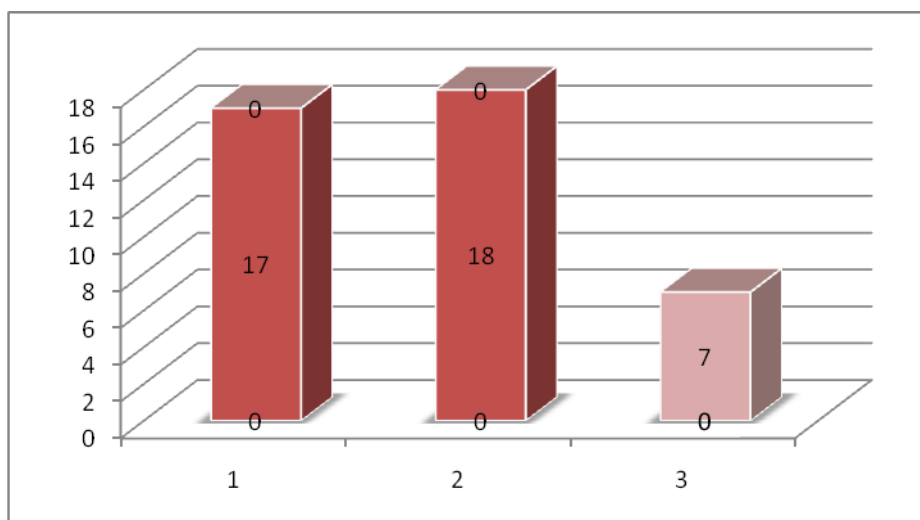


Рис. 2.5

Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками емоційного виснаження

Варто відзначити, що представлені на рис. данні варто інтерпретувати від верхніх до нижніх показників, де, відповідно, верхні показники позначають собою низькі, середні – середні показники, а нижні – низькі показники емоційного виснаження досліджуваних.

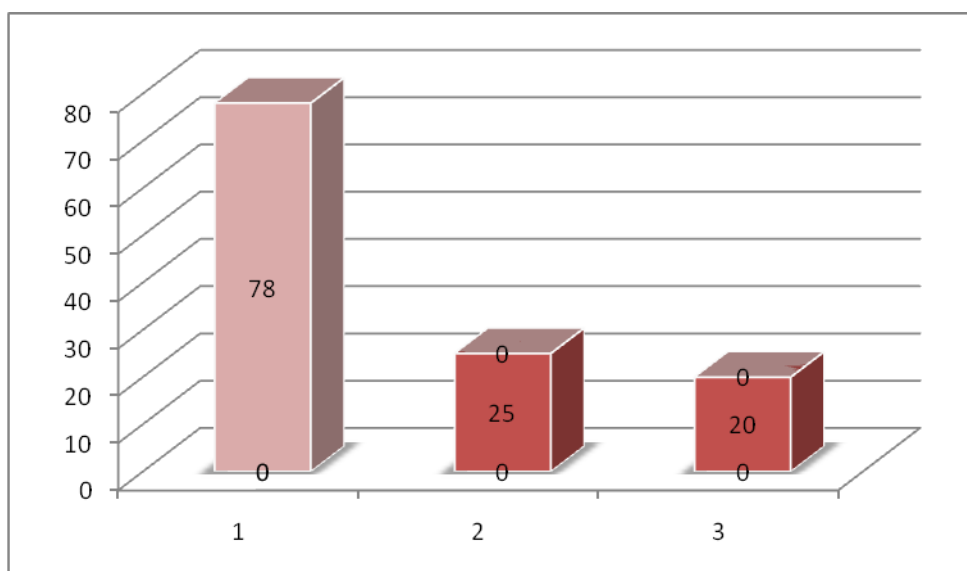


Рис. 2.6

Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками деперсоналізації

Показники у цій таблиці мають аналогічне вираження із попередньою таблицею.

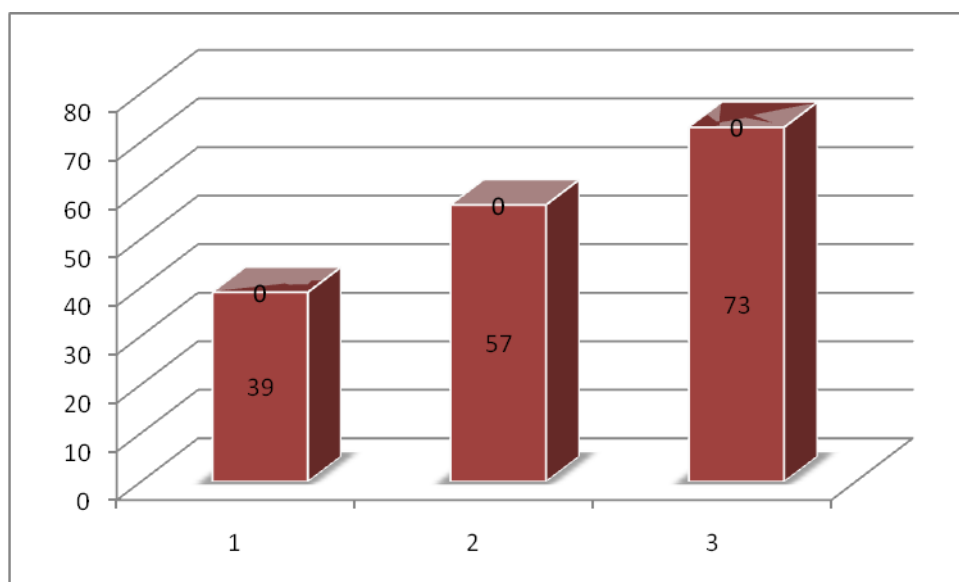


Рис. 2.7

Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками редукції особистісних рухів

Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками редукції особистісних рухів свідчать про домінування високих показників останніх у групі лідерства чи завоювання ринку кампанією яку представляють досліджувані кризи-менеджери.

Для виділення рівня професійних деформацій характерного досліджуваним представимо звідну таблицю 2.15.

Таблиця 2.15

Розподіл кризи-менеджерів у відповідності із рівнем професійних деформацій у %

№	Кризис-менеджери на етапі функціонування компанії	Професійні деформації		
		високий рівень	середній рівень	низький рівень
1	стартап	66	21	13
2	етап системного розвитку існування кампанії	34	48	18
3	етап лідерства чи завоювання ринку кампанією	18	31	51

Отже, ми можемо говорити про наявність значимої різниці між показниками професійних деформацій. Так, чим нижчим є рівень розвитку

компанії у якій працює кризи-менеджер тим нижчим є рівень професійних деформацій

5-6. Методика вільних самоописів (МСС) А.В. Візгіна та контент-аналіз її результатів

Як всякий організаційний процес, розвиток кар'єри менеджера соціально-культурної діяльності потребує оцінки ефективності. Специфічними показниками тут можуть виступати:

1) плинність персоналу (порівняння показників для співробітників, що беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри і не беруть участь в цьому процесі);

2) просування по кар'єрі (порівняння відсоткових показників) для співробітників, що беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри і не беруть участь в цьому процесі;

3) звільнення із ключових посад співробітниками організації та прийняття фахівців.

Представимо кількісне вираження досліджуваних нами показників у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Розподіл досліджуваних у відповідності із показниками розвитку кар'єри менеджера

№	Кризис-менеджери на етапі функціонування компанії	Показники розвитку кар'єри менеджера		
		плинність персоналу	просування по кар'єрі	звільнення/прийняття на ключові посади
1	стартап	46	9	45
2	етап системного розвитку існування компанії	22	49	29
3	етап лідерства чи завоювання ринку компанією	9	57	34

Професійні компетенції, якими повинен володіти менеджер:

- галузь базових знань, рівень володіння (загальні професійні знання): Підприємництво, бізнес (високий рівень володіння, теорія);

область базових знань, рівень володіння (спеціальні професійні знання); фінансовий менеджмент, бухгалтерський облік (середній рівень володіння, практичне застосування);

- професійна область: адміністрування, управлінська діяльність;
- домінуючі види діяльності: робота з іншими людьми в організаціях для досягнення організаційних цілей та економічного успіху; служіння цілям організації, підпорядкування вищим інстанціям; дослідження попиту та пропозицій на ринку; планування діяльності організації; комунікація (тобто встановлення і розвиток взаємодії з персоналом, іншими установами та організаціями); пошук і використання необхідних засобів та ресурсів, необхідних для оптимального досягнення основних організаційних цілей; розробка бізнес-плану та контроль його виконання; керівництво (як доведення інструкцій і повноважень, організація і оцінка роботи підлеглих); контроль за виконанням завдання; проведення презентацій; участь в процесі прийому, підбору персоналу та допомога в професійно-кваліфікаційному зростанні робітників; проведення перемовин, бесід з клієнтами;

- здібності: високорозвинені організаторські здібності (тверда воля, цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, творчий підхід); висока здатність впливати на оточуючих; здатність керувати; комунікативні здібності (уміння налагоджувати стосунки, розвинуті канали вербального і невербального спілкування); здатність керувати собою; вміння проявляти ділові якості підприємця (постановка перспективних цілей, використання сприятливих можливостей, вчасна зміна структури організації); здатність до формування і розвитку ефективних робочих груп; здатність в короткі строки вирішувати проблемні ситуації; здатність до абстрагування; добре розвинені аналітичні здібності; високий рівень понятійного мислення; енергійність, ерудованість; вміння прогнозувати, передбачати ситуацію; вміння підкорятись вимогам і нормам організації; зовнішня привабливість

(елегантність, добрі манери, вихованість, ясна вимова); впевненість в собі, в прийнятті рішень; цілеспрямованість; тактовність (володіння почуттям міри, вміння знаходити оптимальну форму взаємостосунків); дієвість, ефективність (як вміння залучати інших, активізувати діяльність людей, знайти найкращі засоби емоційно-вольового впливу і правильно обрати момент їх застосування); вимогливість; критичність (вміння виявити і озвучити значущі для діяльності відхилення від встановлених норм); гнучкість (тобто вміння гнучко реагувати на зміни в управлінських ситуаціях); наявність розвинутої інтуїції; креативність (як вміння творчо підходити до вирішення управлінських завдань); стресостійкість, самовладання; здатність багато і продуктивно працювати; здатність до самовдосконалення (самоосвіта, підвищення кваліфікації, здатність швидко опановувати нові знання); прагнення професійного та кар'єрного зростання; відданість справі, почуття обов'язку; висока матеріальна зацікавленість; володіння ПК та офісною технікою, засобами комунікації; знання іноземної мови; лідерські якості, здатність приймати рішення та нести за них відповідальність.

Тепер виразимо показники професійних компетенцій, якими повинен володіти менеджер у вигляді табл. 2.17. У відповідності із даними таблиці, ми можемо говорити про зміну тенденцій по відношенню до етапу функціонування компанії на якому працює кризис-менеджер. Так, чим вищим являється етап функціонування компанії тим вищим буде значимість базових знань й професійна область діяльності.

Таблиця 2.17

Розподіл кризи-менеджерів у відповідності із показниками професійних компетенцій, якими повинен володіти менеджер

№	Кризис-менеджери на етапі функціонування компанії	Професійні компетенції		
		область базових знань або професійна область	домінуючі види діяльності	здібності
1	стартап	13	31	18
2	етап системного розвитку існування компанії	35	21	19
3	етап лідерства чи завоювання ринку компанією	47	17	22

7. Методика (САМОАЛ) А.В. Лазукіна в адаптації Н.Ф. Каліна. У результаті обробки кількісних результатів методики нами розроблено таблицю 2.18.

Таблиця 2.18

Розподіл досліджуваних у відповідності із адаптаційними можливостями у %

№	Етап розвитку компанії	адаптація	дезадаптація
1	етап стартапу	27,8	72,2
2	етапі системного розвитку	39,2	60,8
3	етап лідерства чи завоювання ринку	64,5	35,5

Для ефективної інтерпретації результатів дослідження здійснимо пояснення якісних результатів представимо отримані нами результати у вигляді рис. 2.8.

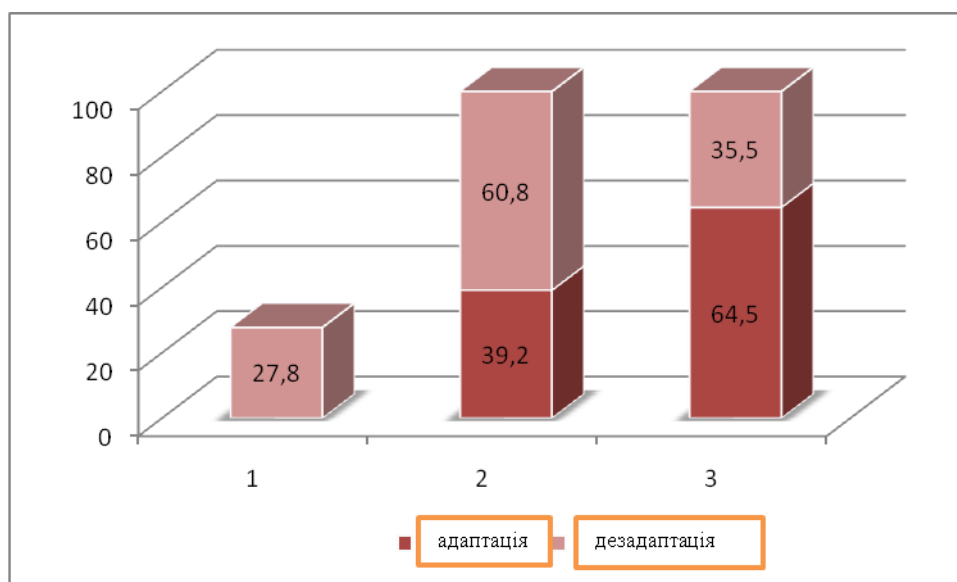


Рис. 2.8

Розподіл досліджуваних у відповідності із адаптаційними можливостями

Умовні позначки рис. 8:

1 – кризис-менеджери на етапі старту;

2 – кризис-менеджери на етапі системного розвитку існування кампанії;

3 – кризис-менеджери на етапі лідерства лідерство чи завоювання ринку кампанією.

Третій етап

Тепер перейдемо до встановлення взаємозв'язку між соціально-психологічними характеристиками ціннісно-мотиваційної сфери кризи-менеджера та їх поведінковим вираженням у вигляді професійних компетенцій та деформацій засобами кореляційного аналізу.

Спершу визначимо кореляцію між показниками цінностей та доступності кризи-менеджерів й професійними компетенціями. Адаптуємо отримані нами результати дослідження до підрахунків. Оскільки, мова йде про парну кореляцію то підрахуємо окремо кореляцію для високих, середніх та низьких показників.

1) Високі показники

Таблиця 2.19

Розподіл високих показників досліджуваних у відповідності із показниками цінностей та доступності кризис-менеджерів

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	33,4	13
2	45,7	35
3	15,2	47

Коефіцієнт кореляції $r = 0,450$.

Зв'язок між досліджуваними ознаками - зворотній, тісний або сильний за шкалою Чеддока – помірний.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t-критерій Стюдента дорівнює 0,54.

Критичне значення t-критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,76.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично не значима ($p > 0,05$).

1) Середні показники

Таблиця 2.20

Розподіл показників досліджуваних у відповідності із показниками цінностей та доступності кризис-менеджерів

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	10,5	31
2	21,3	21
3	68,3	17

Коефіцієнт кореляції $r = 0,831$

Зв'язок між досліджуваними ознаками - прямий, тісний або сильний за шкалою Чеддока – високий.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t-критерій Стюдента дорівнює 1,45.

Критичне значення t-критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,76.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично не значима

($p > 0,05$).

2) Низькі показники

Таблиця 2.21

**Розподіл показників досліджуваних у відповідності із
показниками цінностей та доступності кризис-менеджерів**

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	56,1	66
2	33	34
3	16,5	18

Коефіцієнт кореляції (r) дорівнює 0,98.

Зв'язок між досліджуваними ознаками – прямий, тісний або сильний за шкалою Чеддока – функціональний

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t -критерій Стюдента дорівнює 15,21.

Критичне значення t -критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,06.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично значуща ($p < 0,05$).

Тепер визначимо кореляцію між показниками цінностей та доступності кризис-менеджерів й професійними деформаціями.

1) Високі показники

Таблиця 2.22

**Розподіл показників досліджуваних у відповідності із
показниками цінностей та доступності**

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	33,4	21
2	45,7	48
3	15,2	31

Коефіцієнт кореляції (r) дорівнює 0,58.

Зв'язок між досліджуваними ознаками – прямий, тісний або сильний за шкалою Чеддока – помітний.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t -критерій Стюдента дорівнює 0,59

Критичне значення t -критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,76.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично не значима ($p > 0,05$)

2) Середні показники

Таблиця 2.23

**Розподіл показників досліджуваних у відповідності із
показниками цінностей та доступності**

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	10,5	31
2	21,3	21
3	68,3	17

Коефіцієнт кореляції (r) дорівнює 0,83.

Зв'язок між досліджуваними ознаками - зворотній, тісний або сильний за шкалою Чеддока – високий.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t -критерій Стюдента дорівнює 1,45.

Критичне значення t -критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,06.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично не значима ($p > 0,05$).

3) Низькі показники

Таблиця 2.24

**Розподіл показників досліджуваних у відповідності із
показниками цінностей та доступності**

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	56,1	13
2	33	18
3	16,5	51

Коефіцієнт кореляції (r) дорівнює 0,88.

Зв'язок між досліджуваними ознаками - зворотній, тісний або сильний за шкалою Чеддока – високий.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t-критерій Стюдента дорівнює 1,39.

Критичне значення t-критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,76.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично не значима ($p > 0,05$).

Таким чином, ми можемо говорити про наявність позитивного кореляційного зв'язку між досліджуваними показниками й відповідно, вірність поставленої гіпотези дисертаційного дослідження.

2.3 Роль професійних компетенцій у процесі формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів

У результаті проведеного нами констатувального етапу дослідження нами встановлено, що роль професійних компетенцій у процесі формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів не є домінуючою.

Кожен антикризовий менеджер повинен розуміти, які саме завдання стоять перед ним на тій або іншій стадії розвитку кризи. Говорячи про професійних компетенціях, ми сприймаємо їх як загальний набір характеристик, які визначають успішну професійну діяльність антикризового керуючого, але рідко класифікуємо завдання, виходячи з різного ступеня тяжкості етапів розвитку кризи. Також як і хвороба, криза може протягом досить тривалого часу супроводжуватися неприємними симптомами до повного «одужання» бізнесу. І також як хвороба, яка може викликати ускладнення і навіть смерть, незначний, на перший погляд, криза може призвести до повного краху підприємства.

Необхідно розпізнати симптоми кризи яка насувається задовго до того, як вона почнеться, щоб почати приймати відповідні заходи перш, ніж криза перейде в гостру або хронічну фази. Продромальна (попередня) фаза кризи – це свого роду попередження про те, що підприємство

входить у кризу. Переломна точка, в якій можна визначити відхилення у функціонуванні підприємства. І якщо на стадії раннього розвитку кризи не вживати ніяких дій, гострий криза може вдарити з такою силою, що в принципі криза-менеджмент буде зводитися лише до підрахунку збитків. Іноді продромальну фазу кризи називають ще «передкризовою стадією». У цій фазі завданням кризис-менеджерів є: зауваження і розпізнання симптомів кризи якомога раніше і, в кожному разі, до того, як криза вибухне. Ця стадія дуже важлива, тому що саме зараз можна уникнути наслідків і стабілізувати діяльність та функціонування підприємства, тому що від більшості хвороб пацієнта можна вилікувати і в гострій фазі, але набагато надійніше і безпечніше не допустити небажаного розвитку подій і можливих ускладнень до того, як проблема стане гострою. Виходячи з цього, завданнями антикризових керуючих стають: пошук джерел дисбалансу і спроба усунення його; здійснення оперативних дій для стабілізації фінансового становища компанії; мінімізація витрат; пошук варіантів для виходу з кризової ситуації; прогноз наслідків кризи; планування подальших антикризових заходів; аналіз ситуації, що склалася. Навіть у тому випадку, коли керівний склад підприємства з будь-яких причин не може зупинити кризу, розпізнавши його перші ознаки, вже одне розуміння значних негативних змін дозволить краще підготуватися до гострої фази кризи.

Гостра фаза кризи. Якщо проводити аналогію з хворобою, то продромальна фаза кризи, це симптоми хвороби, наприклад, біль і першіння у горлі, загальна слабкість організму, то гостра фаза кризи - це ознаки серйозних негативних проблем. Ситуацію вже майже неможливо повернути назад, і тому єдине рішення - це курс на лікування і подальше одужання. Незалежно від того, як довго може здаватися, що компанія знаходиться в епіцентрі гострої кризи, це фаза найчастіше найкоротша. В більшості випадків В цій фазі ситуацію вже не можна повернути назад.

Після того, як попередження закінчилися, і криза фази продромальній перейшов у гостру фазу, майже ніколи не вдається повернути втрачені позиції. Певний збиток вже був нанесений; рівень збитку, який понесе компанія на даній і наступних стадіях, багато в чому залежить від антикризового керуючого.

Якщо в продромальній фазі кризис-менеджер вжив заходів для пом'якшення наслідків цієї фази, то в цій фазі головне - не втратити контроль над подіями, тобто, у цій фазі криза дуже динамічний, і на нього впливає цілий комплекс факторів. Завдання антикризового менеджера на даній стадії полягають у наступному: утримання контролю над ситуацією, проведення переговорів з кредиторами та інші оперативні дії; здійснення тактичних змін у внутрішній структурі організації вигляді позбавлення від нерентабельних фондів, залучення капіталу ззовні; стратегічні дії, наприклад, пошук і здобуття довіри у інвесторів. Якщо менеджеру вдається передбачити і виміряти потенційну швидкість і інтенсивність кризи в продромальному періоді, він буде набагато краще підготовлений до управління кризою в гострій фазі.

Хронічна фаза кризи. Якщо продовжувати аналогію з хворобою, то хронічна стадія – це якась відносна стабілізація «поганого» стану. У гострій фазі – різке погіршення становища, в хронічній стадії – положення стає більш менш статичним, і саме на цій стадії видно перспективи виходу з кризи і можливі наслідки, а також ступінь їх тяжкості. Саме протягом цієї фази результати кризи стають найбільш очевидними. Іноді – при несприятливому результаті кризи – ця фаза також може стати і крайньою для бізнесу. Але хронічна фаза кризи – нерідко період одужання та самоаналізу, а для грамотного менеджера – це, можливо, період тріумфу. Саме в такий час вживаються особливі, неординарні заходи для позбавлення від баласту і настрою на «одужання». Але в кризу не існує тільки негативних факторів, є і можливості, які необхідно зауважити і

спробувати реалізувати. Дана стадія – це перепочинок перед подальшими діями і якийсь самоаналіз діяльності підприємства. Досвідчені менеджери зможуть витягти з криз користь. На думку ряду послідовників Фінка, хронічна фаза кризи може триватиме майже нескінченно, і завдання криза-менеджера – постаратися звести її тривалість до мінімуму. Нерідко необхідні революційні дії, які дозволять організації зробити ривок на шляху одужання.

Такими завданнями можуть стати: ліквідація юридичної особи, але не бізнесу, що є благополучним результатом виходу з кризи, пошук і формування кортежу нових рішень, у вигляді залучення капіталу, перепозиціонування, ре інжинірингу, тощо. Фаза розв'язання кризи. Це остання фаза, коли загальний стан «хворого» йде на покращення. У даній стадії аномалії виявлені, і основне завдання кризис-менеджерів швидко знайти контроль і обчислити найбільш прямий і доцільний маршрут до досягнення сприятливого вирішення кризи. Але необхідно мати на увазі, що кризи історично розвиваються циклічним способом, і постраждав від кризи майже завжди змушений боротися відразу з декількома кризами або їх наслідками одночасно. Завершальна стадія кризи – продромальний індикатор нових несприятливих подій. Ось чому абсолютно необхідно вміти виявити справжній – вихід із кризи. Тому що «криза не приходить один, він неодмінно тягне за собою ланцюжок несприятливих подій».

Мета антикризового управління полягає у тому, щоб перенаправити екстремальну ситуацію на якісно інший рівень розвитку фінансово-господарської діяльності економічного агента. Але оскільки криза породжує безліч несприятливих наступних подій, завданням антикризового менеджера також є запобігання даних наслідків. Саме ця четверта – і остаточна – фаза повинна бути метою регулювання кризи протягом попередніх трьох стадій. Отже, основою успішного впровадження антикризових заходів на підприємстві є своєчасна реакція

керівництва компанії та антикризових керуючих на всі зміни в компанії. Саме правильно поставлені завдання для антикризових менеджерів в кожному з кризових фаз розвитку компанії допоможуть останній у подоланні кризи і продовження стабільного, стійкого функціонування.

Основні моменти у понятті «професійні компетенції»:

- ядро терміна включає необхідні знання та досвід керівника;
- до компетенцій відносять і індивідуально-особистісні якості та ставлення до роботи;
- поняття «компетенція» відносимо як до посади, так і до особистості менеджера;
- використовується роботодавцем як стандарт, згідно з яким відбувається підбір, розстановка, оцінка керівного складу;
- може служити еталоном для власного розвитку менеджера.

На основі аналізу наукових джерел та емпіричного матеріалу ми можемо вивести свій власний уточнений варіант поняття «професійні компетенції кризис-менеджера». Так, під професійними компетенціями менеджера нами розуміється сукупність необхідних для виконання управлінських обов'язків та / або наявних у людини знань, навичок, здібностей, ділових і особистісних якостей, поведінкових моделей і відносин до роботи, компанії та особам, з якими взаємодіє менеджер, орієнтовані на ефективне виконання управлінських обов'язків.

При цьому існує деяке протиріччя у теорії формування компетентнісних моделей: наскільки правомірно з етичної точки зору пред'явлення компаніями вимог до індивідуально-особистісних особливостей менеджерів з точки зору професійної придатності. Чи можна визначити в стандарті (профілі) компетенцій керівника необхідність певних типів темпераменту, референції, психологічного стану, стресостійкості тих характеристик, які в домінуючій більшості

випадків не можуть бути змінені людиною? Чи не виникає проблема дискримінації? Чи впливає з цього, що, наприклад, меланхолік – інтроверт ніколи не зможе зробити кар'єри керівника? Вся історія розвитку бізнесу свідчить про те, що значний ріст і розвиток успішних компаній багато в чому визначалися внеском окремих особистостей керівників, індивідуальні якості та орієнтації яких і дозволяли досягати успіху. У сучасних умовах глобальної конкуренції деякі особистісні якості менеджерів стають одним з факторів, що визначають переваги в конкурентній боротьбі. Відтак, ми приходимо до висновку, що компанії можуть і повинні поєднувати у собі вимоги до професійних компетенцій менеджерів та їх індивідуально-психологічних характеристик. Це забезпечить відповідність очікувань компанії та можливостей потенційних керівників, ефективний розподіл робочих ресурсів. Особливе значення у цьому аспекті набуває розробка профілю (моделі) компетенцій у частині особистісних якостей, яка повинна здійснюватися з особливою ретельністю, обережністю і участю професійних психологів.

Класифікація професійних компетенцій менеджера:

- за приналежністю менеджера до рівня ієрархії: компетенції топ-менеджерів, компетенції керівників середнього рівня, компетенції низових менеджерів;
- за приналежністю менеджера до організації певного масштабу: актуальні для малого і середнього бізнесу, необхідні для управління на національному рівні, необхідні для роботи в міжнародному бізнесі;
- у відповідності із галуззю застосування: загальні управлінські (безпосередньо управлінські, необхідні для керівників всіх рівнів і видів діяльності), спеціальні (необхідні для певної сфери діяльності), специфічні (необхідні для керівництва конкретним підприємством, підрозділом, у певних ситуаціях);

- за ступенем актуальності для даної посади: ключові (необхідні для виконання посадових обов'язків), додаткові (бажані для виконання посадових обов'язків);
- за джерелом формування: вроджені (відноситься тільки до здібностям і можливостям, що визначаються фізичними і психологічними факторами), освітні (отримані в результаті освіти і навчання), досвідчені (придбані в результаті роботи), адаптаційно-корпоративні (формуються під впливом політики, культури, норм, вимог компанії, більшою мірою відноситься до стосунків і орієнтацій), саморозвиток (формуються в результаті роботи особистості над власними недоліками);
- по відношенню до посади або особистості менеджера: еталонні (відображають розуміння компанією ідеальних компетенцій), стандартні (достатні для виконання обов'язків), індивідуальні, фактичні (наявні у менеджера);
- за ступенем взаємозв'язку з іншими членами колективу: командні; індивідуальні.

Зміна систем менеджменту, нові форми і методи господарювання, освоєння господарюючими суб'єктами потребує інноваційних підходів до управління персоналом ставлять нові завдання з точки зору особистої ефективності кризис-менеджерів в умовах глобалізації. Інтеграційні процеси, ставка на інноваційний розвиток, зміна характеру комунікацій, сучасні глобальні загрози пред'являють нові вимоги до знань, навичок, ділових і особистісних якостей керівників. Провівши аналіз сутнісних характеристик глобалізації, варто виділити ті професійні компетенції менеджера, необхідність у яких актуалізується при включенні компанії-роботодавця у глобальні процеси. Відзначимо, що даний перелік компетенцій не знижує значущості традиційно необхідних професійних

компетенцій керівника, які затребувані незалежно від участі у глобальних процесах.

Перелічимо ті професійні компетенції менеджера, які отримують більшу значимість в умовах глобалізації:

- мобільність, можливість вільного переміщення (як приватні випадки зустрічаються вимоги до кандидатів на вакантні посади – наявність водійського посвідчення, закордонний паспорт);

- навички використання сучасних технологій (особливу значимість набувають вміння користування комп'ютерними, мережевими технологіями, спеціалізованим програмним забезпеченням, Інтернет, засобами передачі інформації тощо);

- інноваційний тип мислення, приватними випадками якого є креативний підхід до роботи, прагнення до досконалості, аналітичний склад розуму, раціоналізація, тощо (в даному контексті, дисертант бачить результат інноваційного типу мислення, в залежності від ситуації, в трьох напрямках – як здатність продукувати інновації, як апріорне розуміння необхідності постійного оновлення техніки і технологій і як позитивне ставлення до впровадження нововведень);

- володіння іноземними мовами, знання і повага до традицій і культурним, національним, законодавчим особливостей інших країн, міжнародними стандартами;

- вміння здійснювати моніторинг та аналізувати інформацію, що надходить із зовнішнього середовища організації і разом з тим, дозовано, з максимальною далекоглядністю здійснювати передачу інформації у зовнішнє середовище;

- відданість корпоративним принципам і нормам, лояльність по відношенню до всіх сторін, взаємодіючим з компанією, соціальна відповідальність;

- адаптивність (як самостійне якість без прив'язки до окремих аспектів – готовність змінюватися самому і змінювати навколишню дійсність під впливом певних факторів);

- когнітивність, жага до знань, інтерес до оперативної інформації; постійне навчання, узгоджується з концепцією безперервного навчання, одержує все більше поширення у світі.

Безперервне навчання може здійснюватися різними способами: від професійної освіти і навчання до неформальних форм освіти і навчання через практику. Необхідність безперервного навчання викликана прискореним розвитком технологій і потребою в постійному оновленні професійних навичок. Підводячи підсумок, зазначимо, що міжнародні компанії, як основні представники глобалізованих компаній-роботодавців, в більшій мірі, ніж національний бізнес орієнтовані на управлінську стратегію, в якій людський капітал стає важливим елементом активів і, разом з тим, велике значення мають алгоритмізовані процеси і стандартизовані процедури.

Ядром компетенцій є вміння. Їх поєднання і взаємозв'язок утворюють внутрішню структуру компетенції.

Зважаючи на вище сказане варто відзначити, що практично використовуються три різних значення поняття «компетенції»:

1. Унікальні характеристики організації, складаються із знань, технологій і процесів, які можна створювати і розвивати. Такі компетенції, що відносяться до всієї організації, називаються ключовими компетенціями. Дані 3 компетенції тісно пов'язані з організаційною системою збалансованих показників.

2. Сукупність знань, досвіду, навичок, цінностей, норм, моделей поведінки окремого співробітника, яка служить основою його особистого успіху і положення в суспільстві. Ця індивідуальна

компетенція тісно пов'язана з особистою системою збалансованих показників.

3. Сукупність знань, досвіду, навичок, цінностей, норм, моделей поведінки, необхідних для виконання даної роботи. Ця професійна компетенція пов'язана з індивідуальним планом роботи та входить у профіль компетенцій. Професійні компетенції можна поділити на наступні категорії: Компетенції, що відносяться до роботи і рівнем інтелекту. Компетенції на рівні знань: те, що потрібно вивчити і знати. Компетенції на рівні навичок: те, що людина повинна вміти робити. Компетенції на рівні поведінки: відносини, принципи, норми і цінності, манера поведінки і інші якості, необхідні для того, щоб займати певну посаду. Приклади професійних компетенцій: делегування, коучинг, управління, самостійна робота, орієнтація на клієнтів, співпраця, навички міжособистісного спілкування, організованість, орієнтація на процес, проактивна діяльність, натхнення, рішучість, уміння переконувати, тощо. По мірі розвитку та зростання капіталізації вітчизняних підприємств більш очевидним стає, що головна дійова особа в організації – менеджер. Саме він щодня приймає безліч рішень і відповідає за якісну роботу структурних підрозділів. Роль керівника сучасної російської організації неможливо переоцінити. Хто він сьогоднішній російський менеджер? Соціологи відзначають внутрішню

4 Неоднорідність та суперечливість цієї соціальної групи, яка включає як керівників старої формації, повністю або частково адаптуваної до сучасної російської ситуації, так і нове покоління менеджерів, підтримують ринкові цінності і бачать в них орієнтири для розвитку підприємств і економіки в цілому. Зміни, що відбуваються в нашій країні, висувають високі вимоги до компетенцій менеджерів сучасних організацій.

Висновки до другого розділу

У результаті проведеного нами констатувального експерименту статистично підтверджено ефективність розробленої після проведення теоретичного дослідження динамічної моделі розвитку ціннісно-мотиваційних показників розвитку кризис-менеджерів.

Також, доведено вірність поставленої нами гіпотези. Так, дійсно, професійні компетенції є визначальними чинниками для процесу формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери успішного кризис-менеджерів. Чим вищим є рівень розвитку професійних компетенцій, тим, відповідно, вищим є баланс у ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.

Варто відзначити, що у процесі констатувального дослідження нами встановлено наявність позитивного кореляційного взаємозв'язку між професійними компетенціями та ціннісно-мотиваційною сферою функціонування кризис-менеджерів.

Результати експериментального розділу дисертаційного дослідження представлено у наступних публікаціях:

1. Притула О.А. Професійні деформації кризис-менеджерів, оцінка та перспективи / О.А. Притула // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том VI. – Психологія обдарованості. – Випуск 11. – Київ-Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. – 2015. – С. 369-375 [137].
2. Притула О. А. Психологія діяльності кризис-менеджера / О.А. Притула // Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Київ; Ніжин: ПП Лисенко, 2015. – Том IX. – Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія. – Вип. 7. – 2015. – С. 281-286 [138].

РОЗДІЛ III.
РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ РЕФЛЕКСІЇ ЯК ЗАСІБ
ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНСТРУКТИВНОЇ ЦІННІСНО-МОТИВАЦІЙНОЇ
СФЕРИ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ

3.1 Обґрунтування заходів із розвитку рефлексії ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів

Проведення констатувальної частини дисертаційного дослідження дало нам можливість встановити, що криза як специфічний стан діяльності організації сприяє формуванню нового кута бачення компанії у так званому «реальному світі», відтак, робота кризис-менеджерів має двосторонню спрямованість і направлена з одного боку на збереження ефективної діяльності компанії, а з іншого – на збереження цілісності власної особистості менеджера.

Для проведення формувальних заходів учасники дисертаційного дослідження були поділені на експериментальну та контрольну групи. До них увійшли, відповідно, 63 та 62 особи. Формувальні заходи проводилися упродовж 2014-2015 років і включали у себе впровадження результатів дослідження, основу яких становив тренінг з розвитку рефлексії. Програма тренінгу складалась із методичної й інструментальної частин.

1. Методична частина включала у себе один підготовчий блок і вирішувала наступні завдання:

- формування уявлень про тренінгову діяльність;
- розширення знань про соціалізацію особистості, зокрема, з професійної точки зору;
- огляд передумов формування успішності професійної діяльності кризи-менеджера;
- впровадження знань про рефлексію та її роль у процесі професійного становлення особистості;

- співвіднесення рефлексії з успішністю професійної діяльності;
- обговорення взаємозв'язку стереотипів із соціалізацією у процесі професійної діяльності.

У тренінгу використовувались: групова дискусія, психотехнічні й психотерапевтичні вправи, елементи психоаналітичних та гештальт технік.

2. Інструментальна частина складалася з чотирьох блоків, спрямованих на формування конструктивного оцінювання ситуації:

Блок 1 «Вступ», передбачав визначення психологічного підґрунтя успішності професійної діяльності кризи-менеджера.

Блок 2 «Стратегії професійної діяльності», включав у себе аналіз внутрішньо особистісних переживань пов'язаних із конструктивними та деструктивними тенденціями поведінки й визначення характеру їх впливу на особистість професіоналі.

Блок 3 «Збереження конструктивної ціннісно-мотиваційної сфери кризи-менеджерів» пов'язаний із вправами з розвитку рефлексії процесів професійної діяльності.

Блок 4 «Закріплення навичок професійної рефлексії».

Вибір саме тренінгової форми роботи для розвитку рефлексії ціннісно-мотиваційної сфери кризи-менеджерів зумовлено з одного боку традиційністю такої форми роботи для представників досліджуваної нами професії й високим рівнем її загальної ефективності.

БЛОК I

Заняття I

Вправа «Правила»

Мета вправи: прийняття правил роботи.

Завдання вправи:

1. Ознайомлення учасників із особливостями роботи тренінгової групи;

2. Прийняття групових правил;
3. Формування навичок роботи у групі.

Правила логічно випливають з повідомлення, і ми зазвичай їх описуємо, пояснюємо причину введення того чи іншого правила для прийняття членами групи. Обговорення та затвердження правил їх голосуванням не мається на увазі. Для менеджерів правила визначаються швидше як рекомендації, яких слід дотримуватися, якщо в учасників є бажання чогось навчитися. Тому процедура введення правил тісно пов'язана з переконанням, мотивуванням учасників дотримуватися їх у своїх інтересах. Частіше усього ми вводимо такі правила:

- активність. Можливість брати активну участь у вправах, так як активніше будуть учасники, тим більше користі вони для себе витяг. Можна пасивно спостерігати за поведінкою інших і вчитися «на помилках інших» але це менш ефективно;

- відповідальність. Усі відповідальні за процес навчання. У процесі роботи відповідальність поділяється між тренером і учасниками. Вони можуть змінювати програму, пропонувати нові ситуації, проблеми для обговорення, припиняти даремні на їх погляд вправи, обговорення. Відтак, потрібно говорити від себе, спираючись на свої почуття, думки, враження, не ховатися за словом «ми». Наприклад: «Мені здається...»; «Я думаю...», «Я відчуваю...»;

- дисципліна виражається через послідовність та систематичність відвідування занять. Відсутність того чи іншого учасника негативно позначиться не тільки на ньому самому, але і на інших членах групи;

- щирість обміну думками, слід говорити те, що ви справді думаєте, відчуваєте;

- зворотний зв'язок повинен бути вільним і безперешкодним. Адже кожен, спираючись на отриману про себе інформацію природно, буде змінювати свою поведінку. Тому, якщо є внутрішній опір (побоювання

зацепити, образити людину, наприклад), краще промовчати, ніж дати невірну інформацію;

- «тут і тепер». Це правило можна ввести в тому випадку, якщо виникає опір у формі ухилення від обговорення того, що відбувається в групі, від переживань у спогади і розповідь якихось подій поза групи;

- конфіденційність. Це правило відноситься до збереження особистої інформації один про одного і її нерозповсюдження за межами кімнати, де проходить тренінг. Конфіденційність покликана забезпечити безпеку, яка забезпечує можливість саморозкриття, розкріпачення учасників. Форма звернення один до одного зазвичай обговорюється з членами групи.

Вправа «Виявлення запиту учасників»

Мета вправи: встановлення запитів учасників тренінгового заняття.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань учасників тренінгу про успішність професійної діяльності кризи-менеджера;
2. Виявлення очікувань від групової роботи учасників тренінгу.

Тренер може провести анкетування. Обробивши результати опитування, тренер може повідомити їх групі для прийняття рішення про необхідності розширення або поглиблення тематики роботи або використовувати для коригування програми.

Оскільки процедура обробки результатів анкетування не вимагає великих часових витрат, результати можуть бути повідомлені учасникам після першої 15-хвилинної перерви. Якщо попередньо заявлена програма зазнає внаслідок виявлення запиту які-небудь зміни, тренер групу про згоду.

Група ділиться на кілька підгруп, які, вислухавши кожного учасника, виносять спільне рішення про очікування підгрупи від тренінгу, групи, себе, тренера. По завершенні роботи в підгрупах учасники обговорюють в колі отримані результати.

Вправа «Темп»

Мета вправи: відновлення сил, мобілізація учасників для наступної творчої вправи.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань учасників;
2. Релаксація учасників заняття.

Кожен учасник по команді ведучого протягом однієї хвилини повинен:

- доторкнутися до всіх кутів у кімнаті;
- доторкнутися до підлоги;
- доторкнутися до шести пар колін присутніх учасників;
- написати своє ім'я на дошці.

Обговорення. Як правило, учасники насилу згадують про використаної ними в ході гри стратегії, але відзначають підвищення рівня працездатності.

Заняття 2

Вправа «Коло довіри»

Мета вправи: розвиток навичок формування довірливих стосунків учасників.

Завдання вправи:

1. Релаксація учасників;
2. Формування довірливих стосунків учасників.

Учасники сідають або стають в коло і беруться за руки з партнерами ліворуч і праворуч, закривають очі, розслабляються і починають повільно розгойдуватися. При цьому керівник робить навіювання шляхом створення образу кулі в області сонячного сплетення кожного учасника, що виходять від кулі теплих променів і передачі цього тепла партнерам ліворуч і праворуч шляхом потиску рук.

Вправа «Шикування по зросту»

Мета вправи: виявлення того, як фрустрація однієї або декількох потреб людини (позбавлення можливості одержувати відомості з навколишнього середовища за допомогою зорового каналу, заборона на використання вербальної форми спілкування) впливає на вибір ним стратегії своєї поведінки.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про стратегії поведінки особистості;
1. Розвиток навичок формування стратегій поведінки у діяльності кризис-менежера.

Тренер просить групу встати в коло і уважно подивитися один на одного, потім дає інструкцію: «будь-ласка, закрийте очі. Тепер постарайтеся в повній тиші, не розмовляючи і як можна швидше пошикуватися за зростом».

Як правило, вже на першій хвилині порушується заборона на вербальне спілкування. Найчастіше гравці починають задавати питання про місце знаходження найвищих учасників, можливих варіантів спілкування, тощо. В цьому випадку тренер, намагається дотримуватися нейтральності.

Після того як всі вишикуються, тренер просить відкрити очі і подивитися на порядок розстановки.

Кожен учасник по колу відповідає на запитання тренера:

- Яка стратегія поведінки була обрана вами?
- Порушували ви основні правила гри?
- Чи схожа ця гра на реальну життєву ситуацію?
- Чи задоволені ви своєю поведінкою, що б хотілося змінити?
- Що заважало вам бути більш ефективним, тощо?

Вправа «Складні ситуації»

Мета вправи: формування навичок вирішувати не стандартні та

проблемні ситуації.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про не стандартні та проблемні ситуації у особистому та професійному житті людини;
2. Розвиток знань про способи вирішення не стандартних та проблемних ситуацій у особистому та професійному житті.

Ведучий: «Давайте виберемо важкі для вас ситуації і зіграємо їх кілька разів до тих пір, поки не визначимо їх ефективне рішення».

Тема «Знайомство»

Мета вправи: актуалізація навичок про активне знайомство особистості.

Завдання вправи:

1. Актуалізація навичок спонтанної активності особистості;
2. Релаксація учасників заняття.

Розігрується ситуація знайомства з незнайомою людиною в самих різних місцях: у парку, на зупинці, в під'їзді, тощо.

Учасники «відкритого» самодослідження.

Вправа «Новий начальник»

Мета вправи: навчити слухачів аналізувати різні види адаптивної і дезадаптивної поведінки в ситуаціях фрустрації; акцентувати увагу групи на наслідки дезадаптивної поведінки.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань учасників про адаптивну поведінку;
2. Розвиток навичок адаптивної поведінки учасників.

Співробітник (46 років), заступник начальника відділу, дізнається, що його начальник, йдучи на підвищення, запросив на своє місце новачка – молодого чоловіка (28 років, 2 роки роботи у сфері індивідуального бізнесу), тільки що приїхав із стажування у Гарвардській школі бізнесу. Раніше була домовленість, що це місце займе його заступник. Заступник і

начальник були друзями, працювали разом давно, з часу утворення компанії.

Завдання для виконання в підгрупах. Тренер розбиває групу на дві підгрупи: перша підгрупа повинна обговорити і перерахувати всі можливі адаптивні форми поведінки заступника у цій ситуації, а друга підгрупа – дезадаптивні.

Рекомендації. При обговоренні теми фрустрації тренеру важливо підвести учасників до розуміння того, що найбільш легко долають фрустрацію люди, які вміють спокійно аналізувати ситуацію і бачити якомога більше способів виходу з неї.

Вправа «Темп»

Мета вправи: використання як для тренування уваги, так і для підвищення груповий енергетики.

Завдання вправи:

1. Формування навичок актуалізації групової енергії;
2. Стимулювання групової динаміки.

Учасники усаджуються на підлозі колом і витягують вперед ноги, так щоб їх ступні утворювали другий маленький коло в центрі. Ведучий стає в середину цього маленького кола і бере згорнуту газету.

Завдання ведучого голосно і швидко вимовити ім'я будь-якого учасника і відразу ж слідом за цим спробувати грюкнути по ногах того учасника, чиє ім'я було сказано.

Завдання названого учасника - швидко відсмикнути ноги і викрикнути таке ім'я.

Якщо названий учасник забарився і його встигли грюкнути по нозі до того, як він вигукнув ім'я другого члена групи, він стає ведучим.

Ведучим стає той, хто забере ступні, навіть якщо його ім'я не називалося, або викрикне ім'я, якого в групі немає.

При використанні вправи в цілях підвищення енергетичного тону учасників ведучому необхідно звертати увагу на рівень енергії в групі, зупинивши вправа на її підйомі. При затягуванні процедури виконання вправи групова енергетика спадає з-за втоми учасників.

Вправа «Звільнення»

Мета вправи: дослідження процесу прийняття індивідуального і групового рішення, вироблення у учасників певних умінь і навичок рішення завдань в подібних ситуаціях, закріплення наявних знань, вчить ефективного поведінки для вирішення завдань і досягнення згоди при вирішенні групового завдання, представляє інформацію щодо партнерів комунікації, керівництва і домінування в групі, вносить вклад у згуртованість членів групи.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про групові та індивідуальні рішення;
2. Розвиток навичок прийняття групового та індивідуального рішення й уникнення конфліктів у колективі.

Керівником групи екстремальна ситуація моделюється (рекомендується моделювання ситуації за темою заняття) і видається учасникам тренінгу її короткий опис. Учасниками тренінгу визначається роль групи в даній ситуації і видається завдання на прийняття рішення в заданих умовах. Далі керівник визначає порядок дій, де відводить час для індивідуальної роботи кожного учасника тренінгу і час на групове ухвалення рішення. Керівник тренінгу також видає рекомендації для досягнення згоди при груповому прийнятті рішення.

В ході обговорення керівник уважно стежить за діями учасників тренінгу. По можливості рекомендується використовувати аудіо- і відеоапаратуру як для імітації шумової та наочної обстановки модельованої ситуації, так і для запису процесу прийняття рішення учасниками тренінгу, що надасть хорошу допомогу при розборі і підбиття

підсумків тренінгу.

Заняття 3

Вправа «Ехо»

Мета вправи: розвиває вміння діяти узгоджено і може виконуватися в якості додаткового в першому або другому модулях тренінгу.

Завдання вправи:

1. Актуалізація навичок діалогічної взаємодії.

Група ділиться на дві команди. члени команд встають, як при перетягуванні каната. Відстань між першими гравцями команд має становити приблизно 1,5-2м.

Завдання полягає в тому, щоб передавати звук від гравця до гравця так, щоб він ставав все тихіше і тихіше і в кінці кінців змовкав (останній гравець говорить, що його майже не чути). Для порівняння можна привести відлуння, яке літає між схилами ущелини, поки не відлунує.

«Поштовх» ехо по черзі дає кожна з команд.

Перший гравець команди № 1 або голосно кричить говорить окреме слово або коротке речення.

Перший гравець команди № 2 повторює слово або пропозицію вже кілька тихіше, а потім звук йде від одного гравця до іншого, поступово затухаючи.

Коли відлуння в команді № 2 відгомніло, її перший гравець пропонує завдання команді № 1. Таким чином, команди міняються ролями.

У кожному новому раунді пропозиція повинна надходити від наступного гравця.

Вправа «Монолог»

Мета вправи: розвиток особистісної рефлексії та монологічного мовлення.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про особистісну рефлексію;
2. Закріплення навичок особистісної рефлексії та монологічного мовлення.

Ведучий пропонує учаснику читати монолог, який виражає його внутрішній стан, думки в голос. Можливе виконання у стандартній позі, ситуації: на стільці, бовтаючи ногами, тощо, тобто сидіти вільно і невимушено. Ефективний засіб розкриття думок і почуттів.

Вправа «Якості лідера»

Мета вправи: спрямована на актуалізацію уявлень учасників про лідерські якості.

Завдання вправи:

1. Актуалізація уявлень про лідерські якості;
2. Формування навичок роботи із лідерами групи.

Опис процедури вправа складається з трьох етапів.

На першому етапі кожному учаснику пропонується індивідуально скласти список з семи найбільш важливих якостей, якими, на його думку, необхідно мати людині, щоб стати лідером. Час виконання - 5 хвилин. потім кожен учасник зачитує свій список групі.

На другому етапі групі пропонується колегіально, керуючись принципом досягнення згоди, проаналізувати всі прозвучали якості і визначити п'ять найбільш значущих якостей для лідера студентського групи. Остаточний список якостей зачитується ведучому і обґрунтовується учасниками.

На третьому етапі кожному учаснику пропонується за п'ятибальною шкалою оцінити ступінь розвиненості виділених групою лідерських якостей особисто у нього.

Результати зачитуються групі.

Пояснення вправа готує групу до інформування, в процесі якого ведучий коротко ознайомлює учасників з основними ідеями персоналістичного, ситуаційного та поведінкового підходів дослідження лідерства, а також з різними моделями лідерських якостей організаційного лідера.

Ознайомлення учасників тренінгу з якостями, необхідними для успішного виконання лідерських функцій, підвищує їх мотивацію до саморозвитку цих якостей.

Вправа «Я за тебе відповідаю»

Мета вправи: актуалізація навичок відповідальності учасників.

Завдання вправи:

1. Актуалізація навичок відповідальності учасників;
2. Розвиток професійної та особистісної відповідальності учасників.

Викликаються два добровольця, які сідають поруч і домовляються, хто за кого зараз буде відповідати.

Завдання полягає в тому, що на питання групи, задані одному учаснику, відповідає інший, прагнучи вгадати, як би на це запитання відповів його напарник.

Запитання можна задавати будь-які пов'язані з чим завгодно. Завдання мовчазного напарника – слухати і подумки відзначати, де відповідає за нього гравець потрапив у крапку, а де помилився.

Ведучий заздалегідь повинен ввести обмеження, або тимчасові, або на кількість поставлених питань.

Відповівши на першу серію питань, об'єднані в пару учасники міняються ролями.

Обговорення може проводитися в кілька етапів. На перший погляд приділяється вражень мовчазного члена пари. Він повідомляє, яким було йому слухати, де були точні попадання у відповідях, на який питання він відповів інакше і як саме.

Другий етап присвячений вражень учасника, взяв на себе відповідальність за першого. Він має можливість повідомити, чи легко було відповідати на запитання і як він знаходив відповіді.

Третій етап пов'язаний з обговоренням очікувань учасників, які задавали питання, а також тих, хто слухав відповіді про себе. Очікування учасників, що задають питання, що відображають процес побудови образу іншої людини. А очікування учасників, слухають відповіді про себе, містять їх уявлення про те, як їх сприймають інші. Якщо ці очікування не виправдовуються, то відповідь є несподіваним, а образ неадекватним.

В кінцевому підсумку учасники отримують конкретний чуттєвий досвід розрізнення образу іншої людини, побудованого на власній системі домислів, очікувань і узагальнень, і реального враження від цього людини, що формується «тут і зараз». Виправлення спотворень взаємного сприйняття і самосприйняття дозволить уникнути викривлення у спілкуванні.

Вправа «Складні ситуації»

Мета вправи: вирішення складних професійних ситуацій.

Завдання вправи:

1. Вибір складних професійних ситуацій;
2. Прийняття об'єктивного рішення про вирішення складних професійних ситуацій.

Ведучий: «Давайте виберемо важкі для вас ситуації і зіграємо їх кілька разів до тих пір, поки не визначимо їх ефективне рішення».

Тема «Вимога»

Потрібно вимагати щось у людини, який не схильний виконати цю вимогу.

Заняття 4

Вправа «Тут і зараз»

Мета вправи: актуалізація навичок активно взаємодії.

Завдання вправи:

1. Формування позитивного настрою учасників.

Ведучий пропонує учасникам протягом декількох хвилин скласти фрази, які виражають те, що вони в даний момент усвідомлюють, помічають. Починати кожне пропозицію необхідно зі слів «зараз», «у цей момент», «тут». Рекомендується повторити після аналізу кілька разів.

Аналіз: З якими труднощами ви зіткнулися? Чому ви зупинилися?

Вправа «Опис-інтерпретація»

Мета вправи: розвиток здатності розрізняти сенсорну інформацію від чуттєвого переживання.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про сенсорну інформацію;
2. Розвиток навичок розрізняти сенсорну інформацію від чуттєвого переживання.

Як ми вже зазначили раніше, людина живе у світі власних уявлень та інтерпретацій. При це пояснення людиною причин і сенсу подій багато в чому визначає ставлення цього людини до даних подій. І оскільки інтерпретації нерідко залежать від настрою людини, його особистісних і соціальних установок, організація власних дій тільки на підставі особистих інтерпретацій без перевірки їх адекватності іноді може мати помилковий результат.

Без здатності відокремлювати те, що ми бачимо і чуємо, від того, що ми думаємо і відчуваємо щодо людини або події, нам дуже важко орієнтуватися у дійсності. Тому, щоб не заблукати в житті, людині необхідно вміти відрізняти реальні події від власних інтерпретацій цих подій.

Учасник стає на визначеному місці (наприклад, в центрі кімнати) і отримує завдання протягом двох-трьох хвилин описувати те, що

відбувається в кімнаті, включаючи свої дії. Ведучий звертає увагу учасника на помилки, якщо він замість опису дає інтерпретацію.

Приблизний опис успішного виконання вправи: «я стою в кімнаті. Навколо мене сидять люди. Я чую звуки, що доносяться з вулиці, тощо».

Якщо учасник замість останньої фрази скаже, наприклад: «я чую спів птахів, що доноситься з вулиці», ведучий поправляє, що «спів птахів» - це інтерпретація, так як він не може бачити цих птахів, а чує тільки звуки та інтерпретує їх, виходячи з наявного у нього досвіду. Тому, згідно з умовами завдання, можна говорити тільки про «звуки, що доносяться з вулиці і схожих на спів птахів».

Важливо донести до учасників, що в житті всі люди зазвичай реагують подібним чином автоматично інтерпретуючи події. Здатність людини співвідносити отриманий сенсорну інформацію з елементами власного досвіду дозволяє швидко орієнтуватися в ситуації. Однак іноді ця здатність може і обмежувати людини, приводячи до помилковим висновків. лідерів необхідно навчитися відрізняти реальну подію від власних інтерпретацій цього події, а також перед прийняттям важливих рішень і вчиненням значущих вчинків «перевіряти ті підстави, на яких були зроблені певні висновки.

Вправа «Складні ситуації»

Мета вправи: закріплення навичок конструктивного вирішення складних життєвих ситуацій кризис-менеджерів.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про складні життєві ситуації кризис-менеджерів;
2. Закріплення навичок конструктивного вирішення складних життєвих ситуацій кризис-менеджерів.

Ведучий: «Давайте виберемо важкі для вас ситуації і зіграємо їх кілька разів до тих пір, поки не визначимо їх ефективне рішення».

Тема «Якщо б його не було»

Один з учасників сідає спиною до групи. Група говорить про те, як вона його сприймає.

Вправа «Фотографія дня»

Мета вправи: розвиток рефлексії учасників у контексті усвідомлення, планування і контролю своє життя і діяльності.

Завдання вправи:

1. Актуалізація навичок рефлексії учасників;
2. Розвиток рефлексії учасників у контексті усвідомлення, планування і контролю своє життя і діяльності.

Вступ успішно прожити один день - з цього починається мистецтво жити. Джерело сили знаходиться в сьогоденні моменті. Як ми вже говорили, тільки в сьогоденні людина може усвідомлювати себе і бути собою, вибирати, у що вірити і про що думати, приймати рішення і робити вчинки. З цього людина може міняти своє майбутнє. Сьогоднішній день більше не повториться ніколи. Тому найголовніший ресурс людини - його час. Це єдине, що нам ніколи і ні за які гроші, ні при яких умовах не повернути назад. Втрачений час (день, місяць) утрачено назавжди.

А як у вас складаються стосунки з часом? чи вмієте ви цінувати і наскільки ефективно використовуєте? Чи пам'ятаєте ви про те, чим займалися вчора, позавчора? А кілька днів тому?

Давайте проаналізуємо один день з вашої життя.

Кожному учаснику пропонується згадати з точністю до однієї години, що він робив, наприклад, вчора чи позавчора (за вибором ведучого), і заповнити бланк «Фотографія дня», який використовується фахівцями для хронометрування різних процесів.

Час на заповнення бланка «Фотографія дня» - 5-10 хвилин.

БЛОК II

Заняття I

Вправа «Сила мови»

Мета вправи: актуалізація навичок вербального впливу на адресата.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про вербальну комунікацію;
2. Розвиток навичок вербального впливу на адресата.

Група розбивається на підгрупи по 4-5 чоловік. Ведучий: «Дивлячись в очі партнерам, скажіть три фрази, починаючи кожную словами: «Я повинен...» . Потім замініть у них слова «Я повинен...» на «Я віддаю перевагу...», зберігши незмінною іншу частину висловлювання. Подивіться, веде заміна необхідності бажанням до відчуття свободи і полегшення. Те ж виконайте з фразами, що починаються зі слів «Я не можу...» – «Я не хочу...», «Мені треба...» – «Я не хочу...», «Я боюся, що...» – «Я хотів би...», «Мене обурює...» – «Мене захоплює...».

Аналіз: «Я повинен...», «Я не можу...» заперечують здатність людини, вимовляє їх, бути відповідальним. Змінюючи мову, можна зробити крок до підвищення відповідальності за власні думки, почуття і дії.

Вправа «Багатокутник»

Мета вправи: вправа спрямована на формування у учасників навичок спільної діяльності у ситуації штучного обмеження каналів сприйняття.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про канали сприйняття у діяльності кризис-менеджера;
2. Формування у учасників навичок спільної діяльності у ситуації штучного обмеження каналів сприйняття.

Необхідно підготувати кімнату, звільнивши місце для виконання вправи. Потрібно довга мотузка, в розрахунку приблизно 1,5м на кожного

учасника.

Кінці мотузки зв'язуються вузлом, і вона кладеться на підлогу у вигляді кола. учасникам пропонується встати з зовнішнього боку цього кола, підняти з підлоги мотузку і закрити очі. (Можливий варіант з зав'язуванням око заздалегідь приготованими пов'язками.)

Завдання групи: скласти з мотузки пропоновані провідним геометричні фігури. При цьому необхідно дотримувати наступні правила: мотузку повинні тримати всі учасники; члени групи можуть говорити один з одним, але ніхто не повинен відкривати очі.

Ведучий дає перше завдання, наприклад: «Зробіть з мотузки квадрат!» через деякий час можна запитати, чи не створюється у гравців враження, що квадрат вже готовий.

Якщо група відповість негативно, то нехай продовжує роботу, навіть якщо квадрат вже вийшов. Якщо гравці відповіли на запитання ствердно, то їм пропонується відкрити очі і оцінити результат.

Коли учасники розглянуть отриманий квадрат, вони можуть протягом 5 хвилин обговорити стратегію виконання наступних завдань. Після цього групі пропонується ще раз закрити очі і дається наступне завдання. Їм можна запропонувати створити рівносторонній трикутник; скласти трапецію, зірку, тощо.

У процесі обговорення корисно звернути увагу учасників на наступні питання: чи виникали проблеми взаємодії з партнерами і якщо так, то коли і чому? Залишилося у кого-небудь почуття, що його не почули або його ідею не стали розглядати? Чому так сталося? Хто взяв на себе роль лідера? У чому це виражалося? Який був стиль керівництва?

Вправа «Почуття успіху»

Мета вправи: вправа спрямована на роботу з відчуттям успіху.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань учасників про професійний успіх;

2. Розвиток навичок керування відчуттям професійного успіху.

Учасникам пропонується встати в коло. Вибирається перший доброволець, який бажаючий відчувати успіх. Доброволець виходить у центр кола, інші учасники бурхливо йому аплодують. Це триває рівно стільки, скільки захоче обдарований оплесками учасник. Після цього він дякує групу (каже «дякую», кланяється, тощо) і повертається в коло. Далі виходить наступний учасник.

Заняття 2

Вправа «Два стільця»

Мета вправи: актуалізація знань про внутрішньособистісні конфлікти.

Завдання вправи:

1. Формування знань учасників про внутрішньособистісні конфлікти;
2. Розвиток навичок вербалізації та вирішення внутрішньособистісних конфліктів засобами рефлексії.

Ведучий: «Нерідко людина відчуває деяку подвійність, розщеплення протилежностями, відчуває себе в групі цих протилежностей, протиборчих сил. Вам пропонується зіграти діалог між цими сторонами. З кожною зміною ролі ви будете міняти стільці: «доброзичливе Я» і «роздратоване Я»».

Варіанти: виконувана роль може бути роллю людини якою учасник є зараз; роллю дитини, матері, батька, дружини (а) або начальника.

Виконувана роль може бути фізичним симптомом – виразкою, головним болем, болем у попереку, сильним серцебиттям. Вона може бути предметом, зустрівся уві сні, наприклад, частиною меблів, тварин, тощо.

Вправа «Почуття успіху»

Мета вправи: закріплення навичок роботи із почуттям успіху у діяльності кризис-менеджерів.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про почуття успіху;
2. Розвиток навичок формування почуття успіху у діяльності кризис-менеджера.

Опис процедури

Добровольець стає в середину кола. Інші члени групи встають на одне коліно, тримаючи руки за спиною. Потім все повільно витягають руки вперед, одночасно піднімаються, повторюючи при цьому ім'я учасника, що стоїть в середині. Після цього члени групи піднімають руки вгору над головою і все ближче підходять до добровольцеві у середині кола, одночасно все голосніше вимовляючи його ім'я. Гравці підходять до людини у середині кола так близько, як тільки можуть, але не торкаючись його. Важливо спостерігати реакцію учасників, що стоять у центрі кола. Хтось при цьому входить в кураж і, можливо, розкланюється, хтось соромиться, говорить «спасибі», але група нерідко не відпускає його, продовжуючи нагороджувати оплесками. Вправа піднімає настрій учасників, аж до захвату, і дозволяє завершити заняття сильними позитивними емоціями.

При використанні вправи в цілях роботи з почуттям успіху учасникам пропонується обговорити почуття «героя-лідера». В процесі обговорення кожен з учасників коротко описує, що він відчував, що при цьому було приємно, а що, може бути, і викликало напругу.

Вправа «Сходження до стійкості»

Мета вправи: розвиток навичок професійної стійкості особистості кризис-менеджерів.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про професійну стійкість;
2. Розвиток навичок професійної стійкості особистості кризис-менеджерів.

Один учасник лежить на підлозі на спині, зігнувши ноги, інший стоїть і своїми ногами впирається в його ступні. Він повинен не заважати і не допомагати лежачого, а тільки служити йому опорою.

Лежить переміщує свої стопи вгору, «йде» по ногах стоїть. Це і є подорож до стійкості. У цьому русі проявляється пам'ять тіла – прагнення «внутрішнього дитини» знайти опору. Коли ноги лежить випростовується, його стопи повинні виявитися на животі партнера. Стоїть якийсь час утримує ноги партнера на своєму животі («подяка животом»). Потім слід плавний вихід з контакту: стоїть потроху відходить назад, поки ноги партнера не ляжуть на підлогу повністю.

Потім стоїть бере партнера за ноги і на вдиху натискає на них, а на видиху – відпускає. Стоїть повинен дихати у ритмі партнера – це асиміляція енергії.

Проводиться обговорення: відчув лежить стан стійкості, було це важко і чому? Коли було максимально зручно? Чи Легко було вийти з контакту? Після цього партнери міняються ролями.

Ця процедура демонструє складності з матір'ю. Якщо на підйомі було важко, а на животі (тобто як би в утробі матері) зручно – це добре. Якщо клієнт не може вийти з контакту, це дуже погано. Якщо контакт розривається дуже різко, це означає дуже погані стосунки з матір'ю.

Вправа

Мета вправи: актуалізація навичок об'єктивного сприйняття ситуації особистісну та професійну взаємодію.

Завдання вправи:

1. Формування знань про взаємодії;
2. Актуалізація навичок об'єктивного сприйняття ситуації особистісну та професійну взаємодію

Вправа виконується у колі. Ведучий називає будь-яке число (але не більша, ніж кількість учасників у групі). Одночасно з цим необхідно

встати учасникам у кількості, що дорівнює названому числу з дотриманням наступних умов: має встати рівно стільки учасників, скільки «замовлялося»; учасникам не можна вголос домовлятися, хто саме буде виконувати завдання.

Можна визначити тривалість «затримки» (1-3 секунди) між проголошенням провідним числа і виконанням команди. Визначення спеціального часу, протягом якого члени групи можуть якимось чином повідомляти про свої наміри і вгадувати наміри інших, наповнює вправу додатковим змістом. Можна ускладнити вправу, заборонивши жестикуляцію. але й при цьому у них залишаються такі параметри для аналізу, як міміка і пози один одного.

Обговорення необхідно проводити спільно з учасниками розглянути особливості взаєморозуміння партнерів в ситуації штучного обмеження засобів передачі інформації. Також корисно вийти на обговорення ролі лідера в ситуації, коли необхідно організувати групу на виконання узгоджених спільних дій.

Заняття 3

Вправа «Загострення відчуття тіла»

Мета вправи: актуалізація уваги учасників на занятті.

Завдання вправи: налаштування учасників на конструктивну взаємодію.

Ведучий: «Зосередьтеся на своїх тілесних відчуттях в цілому. Дайте своєму увазі блукати по різних частинах тіла, «пройдіть» увагою все тіло. Які частини у себе ви відчуваєте? Відзначте болю і затискачі, яких ви не помічаєте. Які м'язові напруги ви відчуваєте? Не намагайтеся їх розслабити, дайте їм продовжитися. Постарайтеся визначити їх точне місце розташування. Зверніть увагу на відчуття шкіри. Чи ви відчуваєте своє тіло, зв'язок голови з тулубом, ваші кінцівки?»

Аналіз: Повністю чи ви усвідомлюєте себе? Які «білі плями»,

«порожнечі» відзначаєте в своєму тілі?

Заняття 4

Вправа «Наше обличчя»

Мета вправи: розвиток самоконтролю засобами емоційної та тілесної рефлексії.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про «тілесне» та «емоційне»;
2. Розвиток самоконтролю засобами емоційної та тілесної рефлексії.

Ведучий: «Прийміть зручне положення. Зверніть увагу на те, щоб ваша голова ні на що не опиралася. Закрийте очі і починайте відчувати своє обличчя зсередини, просто відзначайте, що з ним відбувається. Поступово, після того, як ви знайшли якесь напруження, підсильте його там, де виявили, навіть якщо вашій особі незручно. Зауважте, не напружується яка-небудь частина тіла. Відмітьте, не приходить в голову якась думка, образ, спогад. Усвідомте основну емоцію свого тіла. Наше обличчя завжди «знає, що відбувається». «Ваші здібності до щирості». Це вправа для того, щоб краще пізнати свої здібності до щирості. Проводиться в парах протягом 15 хвилин.

Виберіть зручне місце. Сядьте обличчям один до одного. Подивіться прямо в обличчя один одному.

Поділіться один з одним справді важливим для вас: своїми думками, почуттями.

Коли розповідаєте, намагайтеся говорити вільно. Усвідомте ваші почуття і висловіть їх. Усвідомте, як змінюються ваші відчуття.

По черзі поділіться один з одним кілька разів.

Аналіз: Які почуття ви відчуваєте до свого партнера після експерименту?

Вправа «Врахування можливостей партнера»

Мета вправи: актуалізація навичок активного слухання й

продуктивної взаємодії у професійній діяльності кризи-менеджера.

Завдання вправи:

1. Розвиток знань про активне слухання й продуктивну взаємодію;
2. Актуалізація навичок активного слухання й продуктивної взаємодії у професійній діяльності кризи-менеджера.

«Сядьте обличчям один до одного і з'єднайте ступні злегка зігнутих в колінах ніг. Потім нахиліться вперед, візьміться за руки і, впираючись ступнями, одним рухом підніміть ноги вгору. Залишайтеся в такому положенні як можна довше, потім опустіть ноги і розслабитися».

Вправа «Міна»

Мета вправи: розвиток навичок взаєморозуміння і організації швидких узгоджених дій партнерів.

Завдання вправи:

1. Формування знань про продуктивну взаємодію партнерів;
2. Розвиток навичок взаєморозуміння і організації швидких узгоджених дій партнерів.

Опис процедури вправа виконується в колі. По команді ведучого «Міна!» групі необхідно за мінімальну кількість час (3-5 секунд) покинути коло через вузький прохід, позначений провідним з допомогою двох стільців. Команда провідним подається без попередження. Створюється установка на вірогідність загибелі учасників, які не встигли вчасно покинути бліндаж, від прямого попадання в нього міни. вправа виконується кілька разів з обговореннями.

Пояснення вправа складно виконати, якщо кожен учас В процесі обговорення корисно звернути увагу на те, хто зазвичай вискакував першим, а хто останнім і чому. Можна попросити учасників розповісти, які думки приходили їм в голову в процесі виконання завдання.

Корисно дати установку на можливість учасникам виконання цієї вправи в процесі інших процедур і подавати команду без попередження. У

цьому вигляді вправа дозволяє розвинути здатність швидкого реагування і перемикання на інший вид дій в екстремальній ситуації.

Заняття 5

Вправа «Відчути іншого (вступне вправа)»

Мета вправи: розвиток навичок не вербальної перцепції у діяльності кризис-менеджерів.

Завдання вправи:

1. Формування знань про не вербальну перцепцію;
2. Розвиток навичок не вербальної перцепції у діяльності кризис-менеджерів.

Кожному в групі пропонується відчути тих, хто сидить з ним поруч. Не говорити, відчувати. Починається сміх, жарти.

Ведучий: «У нас не виходить! Що треба зробити, щоб вийшло? Потрібно прибрати перешкоди, що заважають нам розмовляти цією мовою спілкування. Спочатку треба зняти всі фізичні «затиски» – треба розслабитися, розслабити лицьові м'язи, глибоко вдихнути. Потім прибрати зайві інформативні канали – відключити мова, закрити очі, зосередитися тільки на те, щоб відчути іншого».

Вправа «Союзники»

Мета вправи: спрямована на розвиток навичок взаєморозуміння та організації узгоджених дій команд у ситуації конфлікту, викликаного розбіжністю інструкцій.

Завдання вправи:

1. Розвиток навичок взаєморозуміння та організації узгоджених дій команд у ситуації конфлікту.

Опис процедури

Група ділиться на дві команди, бажано складаються одного з сержантів взводу. Команди розташовуються в протилежних кутах тренінгової кімнати.

Тренер повідомляє, що з цієї хвилини вони не повинні говорити по-російськи або на якій-небудь іншій відомій мові. Однак не забороняється говорити за допомогою жестів, придумувати нову мову або якусь сигнальну систему. При цьому мова тренера учасники зобов'язані розуміти, як і раніше (Для полегшення процесу виконання завдання можна дозволити капітанам сказати три ключових слова).

Капітанам команд вручаються підготовлені заздалегідь інструкції, при цьому провідним позначається, що інструкції для обох команд схожі. Завдання капітанів - спільно з членами команди прочитати В інструкціях кожній команді пропонується виконати досить складна дія, що вимагає залучення членів протилежної команди.

Коли учасники кожної команди зрозуміють, що повинні робити, вони будуть змушені вступити в контакт між собою, щоб втягнути учасників з іншої команди у загальну діяльність. Наявність різних завдань створює труднощі на шляху до подолання яких постає усе той же мовний бар'єр.

Інструкція для команди А

1-й етап. Придумати не менше п'яти різних військових звань і відповідні кожному з них форми одягу. Призначити по одному з цих звань кожному учаснику протилежної команди, відповідно переодягнувши їх.

2-й етап. Підготувати тренінгову кімнату до відсічі агресора.

3-й етап. Організувати банкет з приводу ненападу противника з проголошенням двох промов (по 1 хвилині кожна), привітанням учасників оборони та врученням медалей. З промовами повинні виступити за однієї людині від кожної команди.

Інструкція для команди Б

1-й етап. Придумати не менше п'яти моделей модного одягу і перетворити одяг кожного учасника протилежної команди в одну з цих моделей.

2-й етап. Організувати демонстрацію цих моделей для уявних глядачів.

3-й етап. Підготувати банкет з приводу успішно проведеної демонстрації з проголошенням не менш двох промов, одну з яких повинен вимовити представник команди суперника, з привітаннями учасників демонстрації та врученням подарунків. Тривалість виступу також не більше однієї хвилини.

Пояснення завдання складені так, щоб перша їх частина була схожа в обох команд, та учасники не відразу здогадалися, що завдання у них різні. Однак до кінця виконання першої частини завдань учасники починають підозрювати, що їх обдурюють. Після виконання другої частини завдання це підозра перейде майже впевненість, і від третьої частини завдання вони будуть чекати підступу, але треті завдання дуже схожі між собою, що знову наводить учасників на болісні роздуми!

Корисно звернути увагу учасників на проблеми взаєморозуміння, а також питання організації спільної діяльності та мотивації інших учасників.

БЛОК III

Заняття I

Вправа «Красиві жінки»

Мета вправи: формування навичок рефлексії шаблонного сприйняття.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань учасників тренінгу про шаблонне сприйняття;
2. Формування навичок рефлексії шаблонного сприйняття.

Викликається учасник.

Ведучий: «Пройшовши по приміщенню, виведіть усіх жінок, яких вважаєте для себе красивими, сядьте навпроти них і подивіться, подивіться на них... Я повинен задати дівчатам одне дуже важливе

питання: «Ви знали, що ви гарні?» – «Ні.» – «Так знайте це!» Подякуйте того, хто вас обрав, можете сідати на свої місця».

Аналіз: «З обраних 1-2 людини відповідають еталонам краси, до яких ми звикли за рахунок телебачення, кіно і обкладинок журналів. Але завжди бувають і такі, які здивовані, що їх обрали. Це вправа показує всю нестандартність людських уподобань. Це етюд оптимізму. Серед нас перебуває людина, яка, можливо, вважає себе непривабливою. Так прошу вас повірити, в чийх очах вона може почуватися гарною».

Для переконливості можна попросити ще одного-двох чоловік (краще чоловіків) зробити свої вибори.»Я – в іншому образі». (Три етапи).

1 етап. Кожен вибирає собі роль тварини;

2 етап. Потім описує в словах своя тварина, наприклад, «Що я за кішка?»;

3 етап. Учасники по черзі зображують свою тварину. Ведучий і учасники дивляться на можливі відмінності між applications є self-describing (самооцінкою) і реальною поведінкою учасника.

Заняття 2

Вправа «Складні ситуації»

Мета вправи: закріплення навичок конструктивного професійного реагування на складні життєві ситуації.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про поняття «складні життєві ситуації»;
2. Закріплення навичок конструктивного професійного реагування на складні життєві ситуації.

Ведучий: «Давайте виберемо важкі для вас ситуації і зіграємо їх кілька разів до тих пір, поки не визначимо їх ефективне рішення».

Тема «Важка розмова»

Мета: актуалізація навичок успішно вирішення учасниками складних професійних ситуацій.

Завдання вправи:

1. Розвиток навичок вирішення складних професійних ситуацій.

Учаснику потрібно розіграти перед групою розмова, який є для нього скрутним або із-за складності теми, або тому, що відносини, які склалися з тим чи іншим суб'єктом, роблять розмову з ним неприємним.»

Ведучий: «Давайте виберемо важкі для вас ситуації і зіграємо їх кілька разів до тих пір, поки не визначимо їх ефективне рішення».

Заняття 3

Вправа «Сліпі і поводитир»

Мета вправи: обговорення переживань, пов'язаних із відчуттям лідерства, залежності й відповідальності кризи-менеджера.

Завдання вправи:

1. Актуалізація знань про переживання професіонала;
2. Обговорення переживань, пов'язаних із відчуттям лідерства, залежності й відповідальності кризи-менеджера.

Ділиться на дві підгрупи, одна з яких бере на себе роль спостерігачів. З другої підгрупи обирається доброволець, який буде виконувати роль поводиря. Інші учасники є веденими сліпими. Вони шикуються в колону по одному, відстані не менше метра один від одного і беруться однією рукою за мотузку, простягнуту вздовж колони.

Після цього їм зав'язуються очі. початок мотузки бере в руку встає у голову колони поводитир. Завдання поводиря - провести групу за вказаною провідним маршрутом, не промовляючи ні слова. Мотузка є єдиним засобом зв'язку його з учасниками. (Поводир залишається зрячим).

Перед початком руху ведучий за допомогою підгрупи спостерігачів наводить в кімнаті «невеликий» безлад, для того щоб ускладнити маршрут по руху групи. В кімнаті можна переставити столи і стільці, частину з яких можна перевернути або звалити купою, тощо. Після того як усе готово, ведучий руку веде поводитира по маршруту: перелазить з ним через стільці, перелазить під столами, протискується між зімкнутими шафами, тощо.

Завдання поводитира, проходячи маршрутом, вести за собою свою «сліпу» групу.

Поводирю доводиться смикати за мотузку вгору або вниз, вправо або вліво, вказуючи тим самим напрям руху йде за ним людині. Той, у свою чергу, долаючи перешкоду або поворот, повинен вести за собою йде позаду учасника. («Сліпі» учасники можуть розмовляти один з одним, але це їм мало допомагає, оскільки вони все одно не бачать перешкода, тому не можуть його як слід описати).

У процесі обговорення слід поговорити, яка роль була простіше, а яка складніше, і узагальнити найбільш ефективні стратегії управління. При цьому підгрупа спостерігачів повідомляє про свої спостереження і по можливості визначає найбільш уважного поводитира. Після проходження всього маршруту підгрупа сліпих і підгрупа спостерігачів змінюються місцями. Вправу краще знімати на відеокамеру. Якщо такої можливості немає, тоді вся надія залишається на отримання опису того, що відбувається спостерігає групою.

Заняття 4

Вправа «Успішний керівник»

Мета вправи: обговорення ситуації успішної діяльності кризи-менеджера.

Завдання вправи:

1. Актуалізація навичок діяльності «кризи-менеджера»;

2. Обговорення ситуації успішної діяльності кризи-менеджера.

Ведучий звертається до учасників: «Для того, щоб керувати іншими людьми, потрібні два дозволи. Перше - офіційне, воно виходить від організації, яка призначає людини керівником. Друге - неофіційне, внутрішнє дозвіл. Досягти офіційного дозволу часом складно, але все ж набагато легше, ніж отримати неофіційну, внутрішнє дозвіл від себе самого.

Нерідко у керівника може виникати відчуття, що він не має права командувати іншими людьми, тому що він не зможе це зробити впевнено і добре. Така невпевненість у собі обов'язково помічається підлеглими й обмежує для керівника можливість стати лідером.

Послідовникам необхідна впевненість у своєму лідера, в тому, що лідер знає, куди їх вести. Тільки в цьому випадку вони можуть довіритися і піти за ним. але для цього керівнику-лідеру спочатку необхідно самому собі дозволити керувати, сформувати внутрішню впевненість у правомірності віддачі наказів і розпоряджень, в правомочності успіху. Саме цьому присвячено цю вправу».

Далі слідує медитативна частина.

Сядьте зручніше і розслабтеся. Ви можете сидіти з відкритими або закритими очима. Уявіть таку ситуацію: ви берете участь в програмі інтенсивної підготовки керівників-лідерів. Вона вимагає від вас значних зусиль, практично займає весь ваш час, і у вас вже є успіхи. Ви навчилися використовувати свої сильні сторони, пробували справлятися зі своїми недоліками і навіть отримувати з них вигоду.

Уявіть, що на даний момент найважливіша частина програми завершилась. Вам належить взяти участь у невеликої церемонії вручення документів, засвідчують, що ви володієте мистецтвом управління.

Подумайте, де і як повинна проходити така церемонія, хто візьме в ній участь. Можливо, ви відчуєте нетерпляче очікування, цікавість,

бажання дізнатися, що з себе представляє документ про закінчення і на що він дає право. Якщо ви готові, подаруйте собі цей документ і уважно його вивчіть. Як він виглядає? Якого він розміру? Що зазначено в тексті документа, як він звучить? Дайте собі якусь кількість часу, скільки потрібно, щоб вивчити текст...

Збережіть його у пам'яті, а тепер повільно повертайтеся назад.

Далі кожному учаснику пропонується написати собі «особистий дозвіл на впевнене управління», якому необхідно у вільній формі зазначити, що на даються повноваження, визначити межі управлінської діяльності, що є основою такого дозволу, тощо. По закінченні учасники зачитують групі власні особисті дозволи, по закінченні прочитання кожного з них група аплодує.

Пояснення на основі зроблених «особистих дозволів на впевнене управління» корисно розробити персональні сертифікати лідерства, в текстах яких обов'язково відобразити виділені учасниками фрагменти.

Вправа «Поглиначі» і «пастки» часу

Мета вправи: профілактика деструктивних дій кризис-менеджерів.

Завдання вправи:

1. Вирішення ключових проблем професійної діяльності;
2. Профілактика деструктивних дій кризис-менеджерів.

Визначте п'ять ваших основних «поглиначів» і «пасток» часу.

Заповніть таблицю:

Ваш «Поглинач» часу

Можливі причини втрат часу

Заходи по усуненню (стовпці по діагоналі)

1. Робота індивідуальна.
2. Потім робота в парах.
3. Об'єднання в 3-4 групи загальне обговорення.
1. Нечітка постановка мети.

2. Відсутність пріоритетів у справах.
3. Спроба занадто багато зробити за один раз.
4. Відсутність повного уявлення про майбутні завдання і шляхи їх вирішення.

5. Погане планування трудового дня.
6. Особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл.
7. Надмірне читання.
8. Погана система досьє.
9. Брак мотивації (індиферентне ставлення до роботи).
10. Пошук записів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів.
11. Недоліки кооперації або поділу праці.
12. Відривають від справ телефонні дзвінки.
13. Незаплановані відвідувачі.
14. Нездатність сказати «ні».
15. Неповна, запізніла інформація.
16. Відсутність самодисципліни.
17. Невміння довести справу до кінця.
18. Відволікання (шум).
19. Затяжні наради.
20. Недостатня підготовка до бесід та обговорень.
21. Відсутність зв'язку (комунікації) або неточна зворотний зв'язок.
22. Балаканина на приватні теми.
23. Зайва комунікабельність.
24. Надмірність ділових записів.
25. Синдром «відкладання».
26. Бажання знати всі факти.
27. Тривалі очікування (наприклад, обумовлений зустрічі).
28. Поспіх, нетерпіння.
29. Занадто рідкісне делегування (передоручення) справ.

30. Недостатній контроль за передорученими справами.

Вправа «Якоріння»

Мета вправи: закріплення навичок професійної рефлексії як засіб збереження конструктивної ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.

Завдання вправи:

1. Підведення підсумку тренінгових занять;
2. Закріплення навичку здобутих у процесі тренінгової роботи.

Таким чином, нами розроблена цілісна система формувальних заходів засобами тренінгу.

3.2 Опис формувальних заходів зі сприяння успішності формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів

Застосована тренінгова програма виявилася ефективною. Її зміст сприяв розвитку у досліджуваних динамічних змін у контексті ціннісно-мотиваційної сфери особистості.

По завершенні формувальних заходів проводилося повторне психодіагностичне тестування представників контрольних та експериментальних груп задля визначення ефективності формувального дослідження. Дані заходи тривали у березні-травні 2015 року.

1. *Методика «Структура мотивації трудової діяльності»
К. Замфір*

Визначення змісту компонентів мотивації трудової діяльності представлено нами у їх кількісному і якісному вираженні відповідно до груп компаній відмінних за їх соціально-економічними й часових показників розвитку (Табл. 3.1-3.3).

Таблиця 3.1

**Розподіл кризис-менеджерів на етапі старту у відповідності із
мотивами трудової діяльності
до та після проведення формувальних заходів у %**

Мотиваційний комплекс					Кількість респондентів	
					до	після
ВМ	>	ЗПМ	>	ЗНМ	12	3
ВМ	=	ЗПМ	>	ЗНМ	14	15
ВМ	<	ЗПМ	>	ЗНМ	6	28
ВМ	<	ЗПМ	<	ЗНМ	18	1
ВМ	>	ЗНМ	>	ЗПМ	3	2
ВМ	=	ЗПМ	<	ЗНМ	21	3
ВМ	>	ЗПМ	=	ЗНМ	15	26
ВМ	=	ЗПМ	=	ЗНМ	9	19
ЗНМ	>	ВМ	>	ЗПМ	2	3

Визначення змісту компонентів мотивації трудової діяльності представлено нами у їх кількісному і якісному вираженні відповідно до груп компаній відмінних за їх соціально-економічними й часових показників розвитку.

Таблиця 3.2

**Розподіл кризис-менеджерів на етапі системного розвитку
існування компанії у відповідності із мотивами трудової діяльності
до та після проведення формувальних заходів у %**

Мотиваційний комплекс					Кількість респондентів	
					до	після
ВМ	>	ЗПМ	>	ЗНМ	6	2
ВМ	=	ЗПМ	>	ЗНМ	12	14
ВМ	<	ЗПМ	>	ЗНМ	3	22
ВМ	<	ЗПМ	<	ЗНМ	9	1
ВМ	>	ЗНМ	>	ЗПМ	8	2
ВМ	=	ЗПМ	<	ЗНМ	14	3
ВМ	>	ЗПМ	=	ЗНМ	23	25
ВМ	=	ЗПМ	=	ЗНМ	17	27
ЗНМ	>	ВМ	>	ЗПМ	8	4

Результати респондентів свідчать про те, що для кризис-менеджерів на другому етапі існування компанії характерна перевага внутрішньої мотивації та наявність деякого балансу між рівнями мотивації досліджуваних.

Таблиця 3.3

Розподіл кризис-менеджерів на етапі лідерства чи завоювання ринку компанією у відповідності із мотивами трудової діяльності до та після проведення формувальних заходів у %

Мотиваційний комплекс					Кількість респондентів	
					до	після
ВМ	>	ЗПМ	>	ЗНМ	6	2
ВМ	=	ЗПМ	>	ЗНМ	15	15
ВМ	<	ЗПМ	>	ЗНМ	3	21
ВМ	<	ЗПМ	<	ЗНМ	14	3
ВМ	>	ЗНМ	>	ЗПМ	4	2
ВМ	=	ЗПМ	<	ЗНМ	9	3
ВМ	>	ЗПМ	=	ЗНМ	6	23
ВМ	=	ЗПМ	=	ЗНМ	28	29
ЗНМ	>	ВМ	>	ЗПМ	15	2

Кризис-менеджери на етапі лідерства чи завоювання ринку компанією у відповідності із мотивами трудової діяльності вибирають домінування балансу мотивів у поєднанні із зовнішньою негативною мотивацією. На основі отриманих нами результатів побудовано звідну таблицю 3.4. у якій виражено загальні показники домінуючих типів мотивації серед досліджуваних.

Таблиця 3.4

Звідна таблиця розподілу кризис-менеджерів відповідно до переважального типу мотивації до та після проведення формувальних заходів у %

№	Етап розвитку компанії	Переважальний тип мотивації	Кількість респондентів	
			до	після
1	кризис-менеджери на етапі старту	ВМ	35	31
		ЗПМ	12	34
		ЗНМ	48	1
		ВМ = ЗПМ	5	21
		ВМ = ЗПМ = ЗНМ	0	13
2	кризис-менеджери на етапі системного розвитку існування компанії	ВМ	28	12
		ЗПМ	10	22
		ЗНМ	14	3
		ВМ = ЗПМ	45	28
		ВМ = ЗПМ = ЗНМ	3	35

Продовження таблиці 3.4

3	кризис-менеджери на етапі лідерства чи завоювання ринку кампанією	ВМ	5	27
		ЗПМ	15	36
		ЗНМ	21	5
		ВМ = ЗПМ	2	17
		ВМ = ЗПМ = ЗНМ	57	72

Узагальнюючи результати представлені у таблиці ми можемо говорити про наявність тенденцій до переходу від зовнішньої негативної мотивації до балансу у мотиваційній сфері кризис-менеджерів після проведення формувальних заходів на усіх етапах функціонування кампанії.

Варто зазначити, що баланс мотиваційних характеристик досліджуваних є визначальним для розвитку стабільності внутрішньоособистісних та професійних характеристик професійної діяльності кризи-менеджерів.

Умовні позначки до таблиці 3.4:

ВМ – внутрішня мотивація;

ЗПМ – зовнішня позитивна мотивація;

ЗНМ - зовнішня негативна мотивація;

ВМ – оптимальний мотиваційний комплекс (баланс мотивів);

ВМ – найгірший мотиваційний комплекс.

Представимо отримані нами дані за допомогою рис. 3.1. Результати представлені на рис. 3.1 дають можливість говорити про наявність позитивних змін у тенденціях мотивації виражених у контексті зростанні рівня розвитку кампанії. Такі тенденції розвитку мотивації зумовлюються стабілізацією потреб кампанії в цілому та системи стабілізації зовнішнього середовища існування останньої, зокрема.

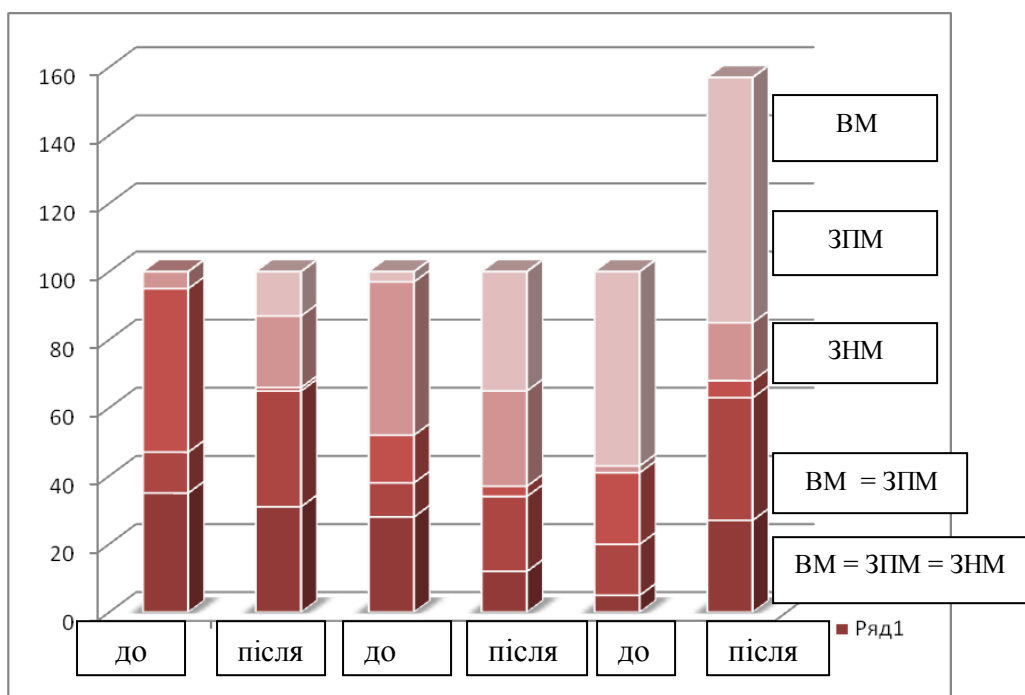


Рис. 3.1

Розподіл досліджуваних у відповідності із типом мотивації

Умовні позначки рис. 3.1:

1, 2 – кризис-менеджери на етапі старту;

3, 4 – кризис-менеджери на етапі системного розвитку існування компанії;

5, 6 – кризис-менеджери на етапі лідерства лідерство чи завоювання ринку компанією.

2. Методика «Ціннісні орієнтації особистості – 8» Р.Е. Леєвіка

Представимо результати дослідження ціннісних орієнтацій у таблиці 3.5-3.7.

Таблиця 3.5

Розподіл кризис-менеджерів на етапі старту у відповідності із домінуючими професійними ціннісними орієнтаціями у %

Кризис-менеджери на етапі старту		
Цілі життя	Кількість респондентів	
	до	після
ЦО на працю	21	23
ЦО на спілкування	12	8
ЦО на пізнання	3	19
ЦО на суспільно-політичну діяльність	8	27
ЦО на матеріальні цінності	56	23

Продовження таблиці 3.5

ЦО – засоби досягнення цілей життя	Кількість респондентів	
	до	після
ЦО на розвиток психологічних якостей	24	23
ЦО на розвиток ділових якостей	15	36
ЦО на розвиток вольових якостей	47	22
ЦО на розвиток моральних якостей	24	19

Провівши підрахунки ми можемо говорити про наявність домінування орієнтації на пізнання та матеріальні цілі життя на фоні розвитку моральних та вольових якостей, як засобів досягнення цих цілей кризис-менеджерів.

Таблиця 3.6

Розподіл кризис-менеджерів на етапі системного розвитку існування компанії у відповідності із домінуючими професійними ціннісними орієнтаціями у %

Кризис-менеджери на етапі системного розвитку існування компанії		
Цілі життя	Кількість респондентів	
	до	після
ЦО на працю	26	25
ЦО на спілкування	14	12
ЦО на пізнання	21	23
ЦО на суспільно-політичну діяльність	22	24
ЦО на матеріальні цінності	27	16
ЦО – засоби досягнення цілей життя	Кількість респондентів	
	до	після
ЦО на розвиток психологічних якостей	26	22
ЦО на розвиток ділових якостей	34	38
ЦО на розвиток вольових якостей	15	23
ЦО на розвиток моральних якостей	25	17

На етапі системного розвитку існування компанії ціннісні орієнтації кризи-менеджерів включають у себе матеріальні цінності та цінності праці засобами розвитку ділових якостей.

Кризис-менеджери на найвищому рівні існування компанії характеризуються наявністю цілей праці та пізнання на фоні розвитку ділових й моральних якостей особистості.

Таблиця 3.7

**Розподіл кризис-менеджерів на етапі лідерства чи завоювання
ринку компанією у відповідності із домінуючими професійними
ціннісними орієнтаціями у %**

Кризис-менеджери на етапі лідерства чи завоювання ринку компанією		
Цілі життя	Кількість респондентів	
	до	після
ЦО на працю	25	20
ЦО на спілкування	14	12
ЦО на пізнання	22	41
ЦО на суспільно-політичну діяльність	19	21
ЦО на матеріальні цінності	19	16
ЦО – засоби досягнення цілей життя	Кількість респондентів	
	до	після
ЦО на розвиток психологічних якостей	18	22
ЦО на розвиток ділових якостей	27	33
ЦО на розвиток вольових якостей	26	26
ЦО на розвиток моральних якостей	29	19

Якісно представимо отримані нами результати у вигляді
рис. 3.2 та 3.3.

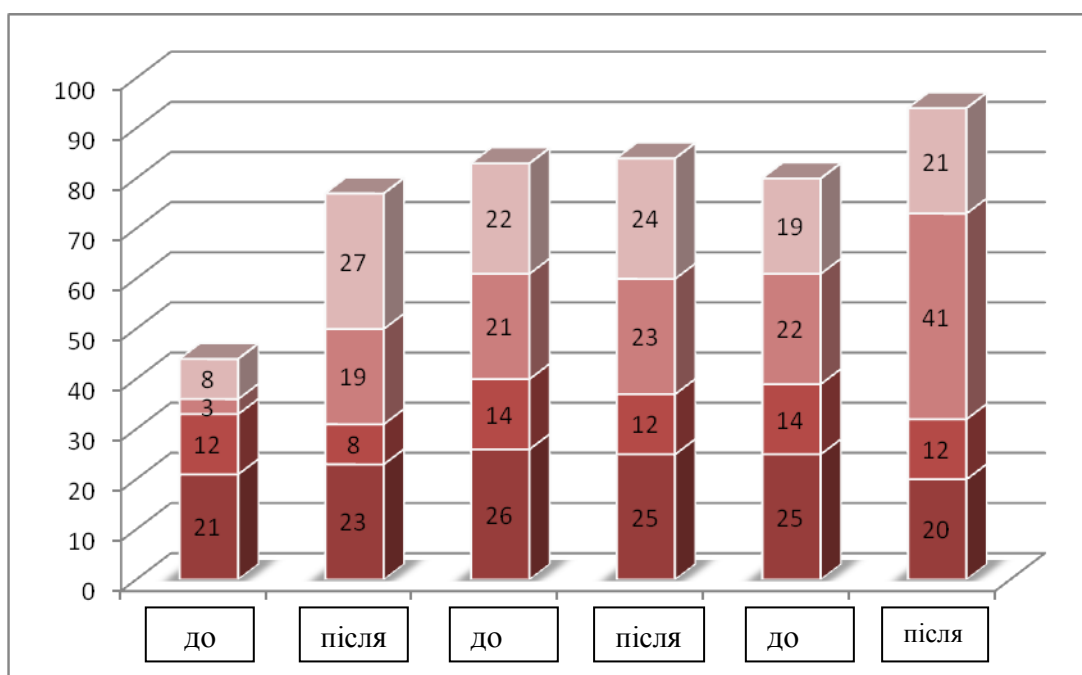


Рис. 3.2

Розподіл досліджуваних відповідно до цілей життя

Таким чином, ми можемо говорити про те, що для групи кризис-менеджерів на усіх етапах характерна змін у бік балансу

досліджуваних цілей кризис-менеджерів.

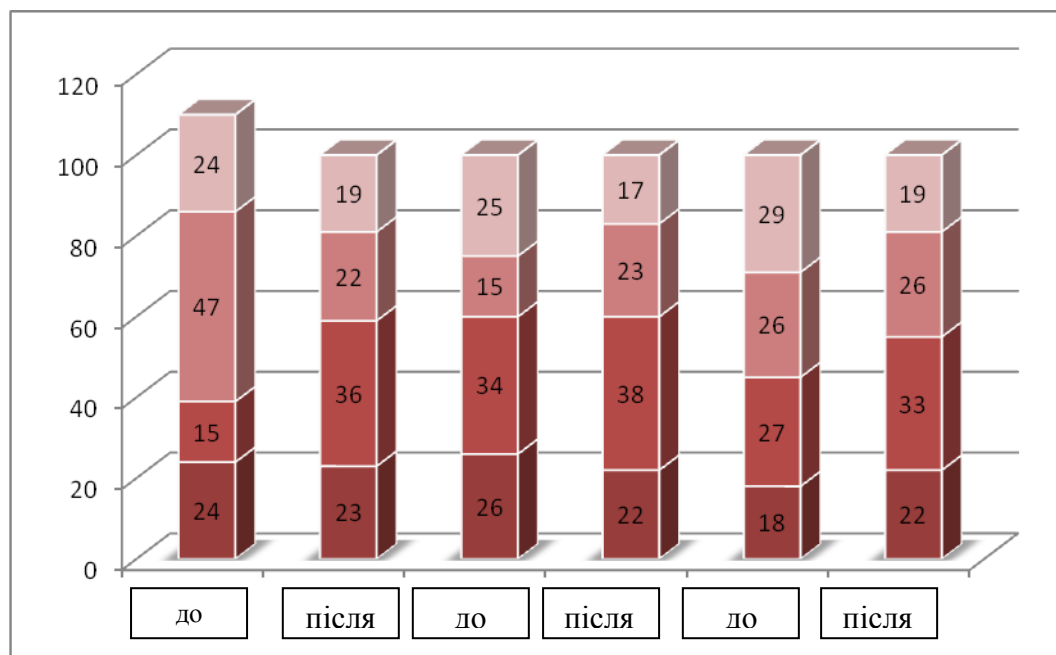


Рис. 3.3

Розподіл досліджуваних у відповідності із засобами досягнення цілей життя

Аналогічну із якісної точки зору картину інтерпретації, як і з рис. 3.2. ми спостерігаємо по параметрам досягнення цілей життя серед досліджуваних кризи-менеджерів.

Умовні позначки рис. 3.2-3.3:

- 1, 2 – кризи-менеджери на етапі старту;
- 3, 4 – кризи-менеджери на етапі системного розвитку існування компанії;
- 5, 6 – кризи-менеджери на етапі лідерства лідерство чи завоювання ринку компанією.

3. Методика «Рівень співвідношення «цінності» і «доступності» в різних життєвих сферах» (Е.Б. Фанталова) дала можливість визначити рівень балансу цінностей та мотивів. Представимо отримані нами результати у вигляді таблиці 3.8-3.10.

Таблиця 3.8

**Розподіл досліджуваних відносно балансу цінностей та мотивів
на етапі стартапу**

Бали Ц і Д	№ понять та цінностей											
№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ц (1)	3	4	5	6	1	2	2	2	3	5	7	8
Д (2)	2	4	4	3	5	6	8	7	3	3	1	2
(1)-(2)	1	-3	1	4	-4	-4	-6	-5	1	2	6	6

$$R = \sum |(1) - (2)| = 112 - 89 = 23$$

Таблиця 3.9

**Розподіл досліджуваних відносно балансу цінностей та мотивів
на етапі системного розвитку компанії**

Бали Ц і Д	№ понять та цінностей											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ц (1)	3	4	1	2	2	8	4	2	5	4	3	2
Д (2)	1	3	5	7	2	4	6	3	3	5	2	4
(1)-(2)	4	3	2	-4	0	4	-1	-1	2	2	2	1

$$R = \sum |(1) - (2)| = 58 - 51 = 8$$

Таблиця 3.10

**Розподіл досліджуваних відносно балансу цінностей та мотивів
на етапі лідерства чи завоювання ринку компанією**

Бали Ц і Д	№ понять та цінностей											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ц (1)	3	1	2	2	5	3	2	3	1	2	5	3
Д (2)	2	4	4	3	8	4	3	3	3	2	4	6
(1)-(2)	1	2	3	1	2	3	4	3	-3	4	-4	-3

$$R = \sum |(1) - (2)| = 45 - 42 = 3$$

У відповідності із проведеним нами дослідженням ми можемо говорити про наявність деякого співвідношення між показниками цінностей та доступності у психології кризис-менеджерів таблиця 3.11.

Таблиця 3.11

**Співвідношення між показниками цінностей та доступності
кризис-менеджерів до та після проведення формувальних заходів у %**

№	Етап розвитку компанії	Домінування цінностей		Домінування доступностей		Баланс	
		до	після	до	після	до	після
1	етап стартапу	33,4	28,9	33,4	32,1	10,5	39
2	етапі системного розвитку	45,7	29,1	45,7	27,3	21,3	43,6
3	етап лідерства чи завоювання ринку	15,2	19,1	15,2	21,2	68,3	59,7

Тепер маємо можливість виразити результати дослідження у вигляді
рис. 3.4.

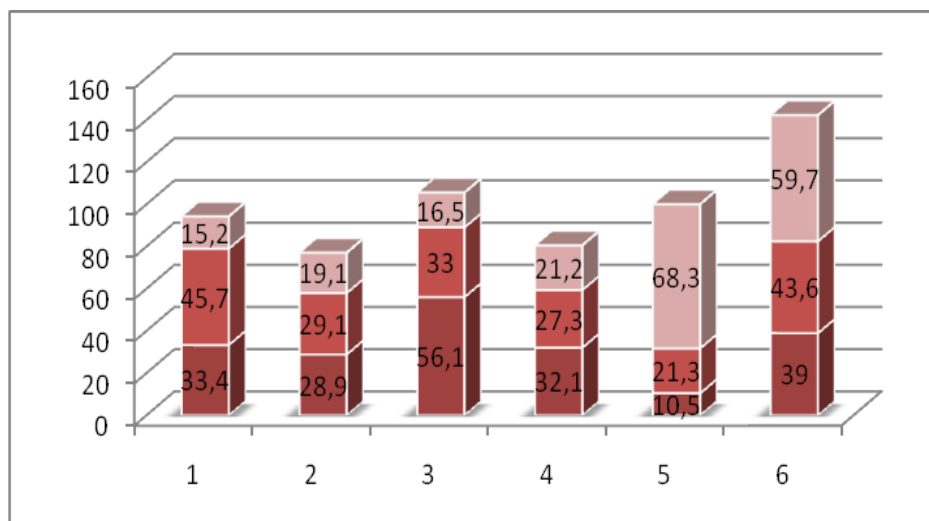


Рис. 3.4

**Розподіл досліджуваних у відповідності із показниками
цінностей та доступності кризис-менеджерів**

Відтак, ми можемо говорити про наявність значимих змін у бік збільшення балансу на кожному із етапів функціонування компанії у яких працюють кризис-менеджери.

Другий етап

У результаті інтерпретації результатів дослідження *опитувальника «Психологічне вигорання MBI»*, адаптований Н.Е. Водоп'яною нами побудовано таблицю 3.12-3.14.

Таблиця 3.12

**Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками
психологічного вигорання на етапі старту у %**

Шкала професійного вигорання	Бали		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень
емоційне виснаження	-	14 осіб (18 балів)	-
деперсоналізація	-	38 осіб (15 балів)	-
редукція особистісних рухів	48 особи (39 балів)	-	-

Отримані дані цієї таблиці свідчать про те, що для цього етапу характерне домінування редукції особистісних рухів на фоні високого рівня деперсоналізації та емоційного виснаження.

Таблиця 3.13

**Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками психологічного
вигорання на етапі системного розвитку існування компанії у %**

Шкала професійного вигорання	Бали		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень
емоційне виснаження	-	12 осіб (19 балів)	-
деперсоналізація	-	10 осіб (12 балів)	-
редукція особистісних рухів	78 осіб (40 балів)	-	-

На етапі системного розвитку компанії характерним є середнє вираження емоційного виснаження та деперсоналізації при низькому рівні редукції особистісних рухів за шкалою професійного вигорання кризис-менеджерів.

Таблиця 3.14

**Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками
психологічного вигорання на етапі лідерство чи завоювання ринку
кампанією у %**

Шкала професійного вигорання	Бали		
	низький рівень	середній рівень	високий рівень
емоційне виснаження	-	5 осіб (27 балів)	-
деперсоналізація	-	7 осіб (10 балів)	-
редукція особистісних рухів	88 особи (39 балів)	-	-

Результати представлені у таблицях 3.12-3.14 свідчать про домінування редукції особистісних рухів при середньому рівні деперсоналізації й емоційного виснаження у результаті проведення формувальних заходів.

Тепер маємо можливість узагальнити отримані результати та говорити про наявність показників статистичних показників по шкалі професійного вигорання й представимо їх у вигляді рис. 3.5-3.7 виділені за рівнями вираження.

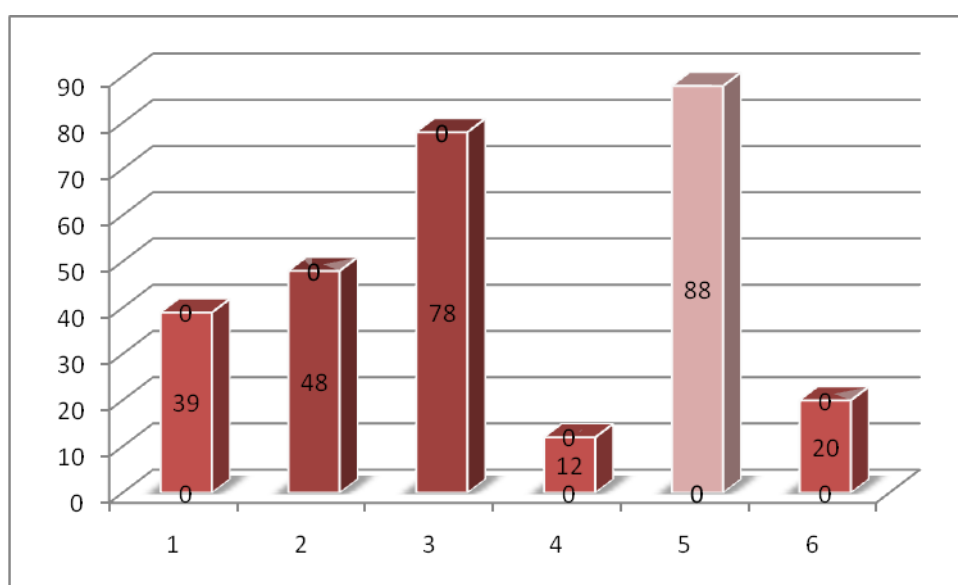


Рис. 3.5

**Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками
емоційного виснаження**

Варто відзначити, що представлені на рис. данні варто інтерпретувати від верхніх до нижніх показників, де, відповідно, верхні показники позначають собою низькі, середні – середні показники, а нижні – низькі показники емоційного виснаження досліджуваних.

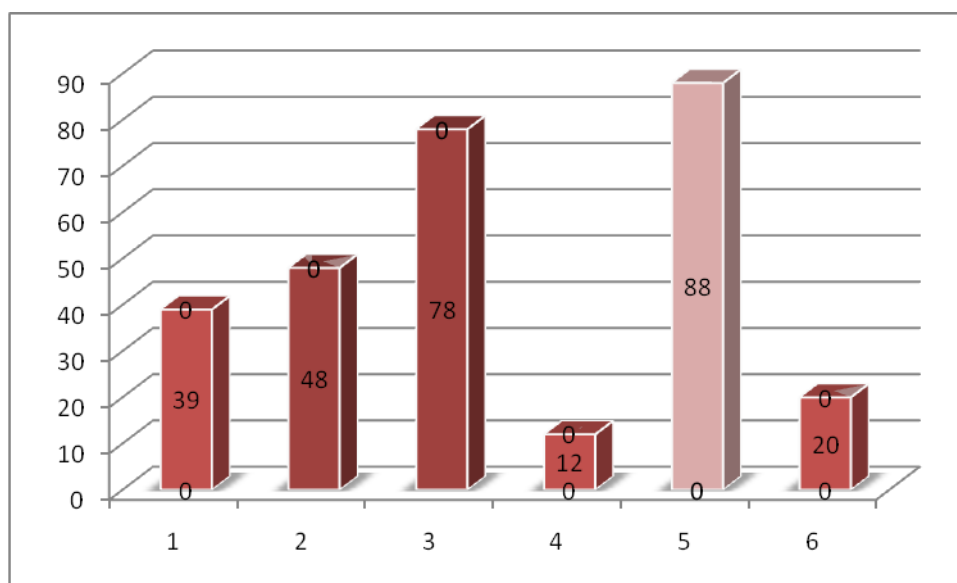


Рис. 3.6

Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками деперсоналізації

Показники у цій таблиці мають аналогічне вираження із попередньою таблицею.

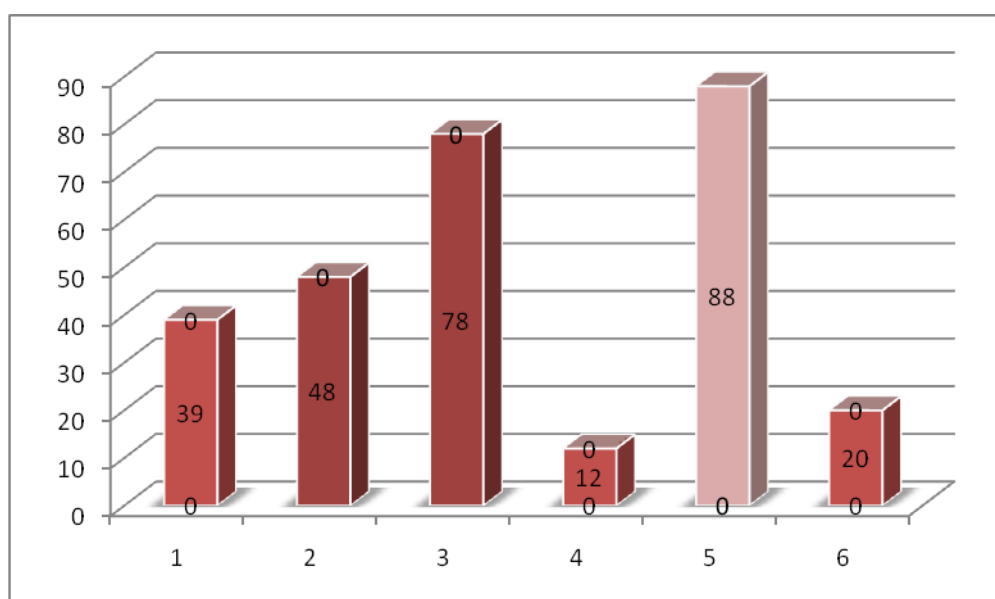


Рис. 3.7

Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками редукції особистісних рухів

Розподіл досліджуваних у відповідності із чинниками редукції особистісних рухів свідчать про домінування високих показників останніх у групі лідерства чи завоювання ринку компанією яку представляють досліджувані кризи-менеджери.

Для виділення рівня професійних деформацій характерного досліджуваним представимо звідну таблицю 3.15.

Таблиця 3.15

Розподіл кризи-менеджерів у відповідності із рівнем професійних деформацій до та після проведення формувальних заходів у %

№	Кризис-менеджери на етапі функціонування компанії	Професійні деформації					
		високий рівень		середній рівень		низький рівень	
		до	після	до	після	до	після
1	стартап	66	34	21	28	13	38
2	етап системного розвитку існування компанії	34	21	48	29	18	50
3	етап лідерства чи завоювання ринку компанією	18	6	31	12	51	82

Отже, ми можемо говорити про наявність значимої різниці між показниками професійних деформацій. Так, чим нижчим є рівень розвитку компанії у якій працює кризи-менеджер тим нижчим є рівень професійних деформацій. При цьому спостерігаються значимі зміни у галузі досліджуваних показників, а саме – зниження рівня професійних деформацій при зростанні рівня розвитку професійних компетенцій.

5-6. Методика вільних самоописів (МСС) А.В. Візгіна та контент-аналіз її результатів

Як всякий організаційний процес, розвиток кар'єри менеджера соціально-культурної діяльності потребує оцінки ефективності, показники якої виділено у пункті 2.2.

Представимо кількісне вираження досліджуваних нами показників у вигляді таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Розподіл досліджуваних у відповідності із показниками розвитку кар'єри менеджера до та після проведення формувальних заходів у %

№	Кризис-менеджери на етапі функціонування компанії	Показники розвитку кар'єри менеджера					
		плинність персоналу		просування по кар'єрі		звільнення/прийняття на ключові посади	
		до	після	до	після	до	після
1	стартап	46	21	9	34	45	45
2	етап системного розвитку існування компанії	22	19	49	43	29	38
3	етап лідерства чи завоювання ринку компанією	9	8	57	61	34	31

Отже, ми можемо говорити про наявність активізації показників розвитку кар'єри менеджера у бік зростання рівня просування по кар'єрі.

Тепер виразимо показники професійних компетенцій, якими повинен володіти менеджер у вигляді табл. 3.17. У відповідності із даними таблиці, ми можемо говорити про динаміку змін вимірюваних показників після проведення формувальних заходів у бік підвищення значимості базових знань й професійної області діяльності.

Таблиця 3.17

Розподіл кризи-менеджерів у відповідності із показниками професійних компетенцій, якими повинен володіти менеджер до та після проведення формувальних заходів у %

№	Кризис-менеджери на етапі функціонування компанії	Професійні компетенції					
		область базових знань або професійна область		домінуючі види діяльності		здібності	
		до	після	до	після	до	після
1	стартап	46	21	9	24	9	33
2	етап системного розвитку існування компанії	22	37	49	29	49	34
3	етап лідерства чи завоювання ринку компанією	9	32	57	35	57	33

Таким чином, ми можемо говорити про наближення до балансу

досліджуваних після формувальних заходів показників професійних компетенцій, якими повинен володіти менеджер.

7. *Методика (САМОАЛ) А.В. Лазукіна в адаптації Н.Ф. Каліна.*

У результаті обробки кількісних результатів методики нами розроблено таблицю 3.18.

Таблиця 3.18

**Розподіл досліджуваних у відповідності із адаптаційними
можливостями до та після проведення формувальних заходів у %**

№	Етап розвитку компанії	адаптація		дезадаптація	
		до	після	до	після
1	етап стартапу	27,8	57,9	72,2	57,9
2	етапі системного розвитку	39,2	69,2	60,8	30,8
3	етап лідерства чи завоювання ринку	64,5	87	35,5	13

Для ефективної інтерпретації результатів дослідження здійснимо пояснення якісних результатів представимо отримані нами результати у вигляді рис. 3.8.

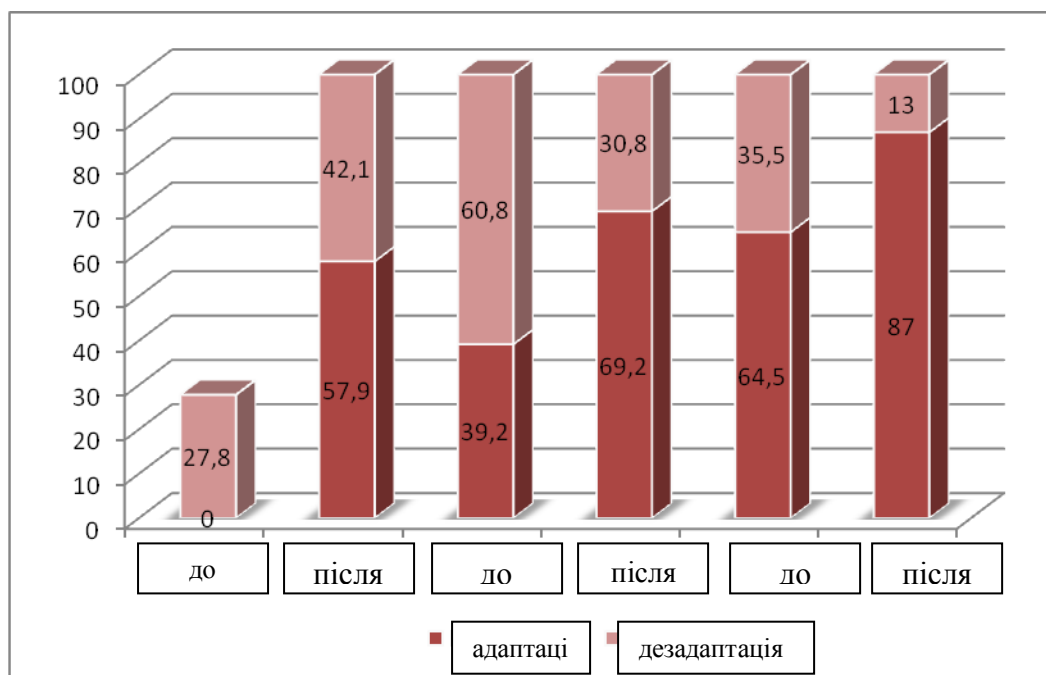


Рис. 3.8

**Розподіл досліджуваних у відповідності із
адаптаційними можливостями**

Умовні позначки рис. 3.8:

1 – кризис-менеджери на етапі стартапу;

2 – кризис-менеджери на етапі системного розвитку існування кампанії;

3 – кризис-менеджери на етапі лідерства лідерство чи завоювання ринку кампанією.

Третій етап

Тепер перейдемо до встановлення взаємозв'язку між соціально-психологічними характеристиками ціннісно-мотиваційної сфери кризи-менеджера та їх поведінковим вираженням у вигляді професійних компетенцій та деформацій засобами кореляційного аналізу показників отриманих після проведення формувальних заходів. Спершу визначимо кореляцію між показниками цінностей та доступності кризис-менеджерів й професійними компетенціями. Адаптуємо отримані нами результати дослідження до підрахунків. Оскільки, мова йде про парну кореляцію то підрахуємо окремо кореляцію для високих, середніх та низьких показників (табл. 3.19-3.21).

3) Високі показники

Таблиця 3.19

Розподіл високих показників кореляції між показниками цінностей та доступності кризис-менеджерів

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	28,9	21
2	29,1	37
3	19,1	32

Коефіцієнт кореляції $r = 0,19$.

Зв'язок між досліджуваними ознаками – обернений, тісний або сильний за шкалою Чеддока – слабкий.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t-критерій Стьюдента дорівнює 0,18.

Критичне значення t-критерію Стьюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,76.

t наближене $<$ t критерій, залежність ознак статистично не

значима ($p > 0,05$).

4) Середні показники

Таблиця 3.20

**Розподіл середніх показників кореляції між показниками
цінностей та доступності кризис-менеджерів**

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	32,1	24
2	27,3	29
3	21,2	35

Коефіцієнт кореляції $r = 1$.

Зв'язок між досліджуваними ознаками - обернений, тісний або сильний за шкалою Чеддока – функціональний.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t -критерій Стюдента дорівнює 6,3.

Критичне значення t -критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,7.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично не значима ($p > 0,05$).

5) Низькі показники

Таблиця 3.21

**Розподіл низьких показників кореляції між показниками
цінностей та доступності кризис-менеджерів**

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	39	33
2	43,6	34
3	59,7	33

Коефіцієнт кореляції (r) дорівнює 0,3.

Зв'язок між досліджуваними ознаками – обернений, тісний або сильний за шкалою Чеддока – помірний.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t -критерій Стюдента дорівнює 0,3.

Критичне значення t -критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,6.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично значуща ($p < 0,05$).

Тепер визначимо кореляцію між показниками цінностей та доступності кризис-менеджерів й професійними деформаціями.

1) Високі показники

Таблиця 3.22

Розподіл високих показників кореляції між показниками цінностей та професійними компетенціями кризис-менеджерів

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	28,9	34
2	29,1	21
3	19,1	6

Коефіцієнт кореляції (r) дорівнює 0,98.

Зв'язок між досліджуваними ознаками – прямий, тісний або сильний за шкалою Чеддока – дуже високий.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t -критерій Стьюдента дорівнює 5,7.

Критичне значення t -критерію Стьюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,76.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично не значима ($p > 0,05$).

4) Середні показники

Таблиця 3.23

Розподіл середніх показників кореляції між показниками цінностей та професійними компетенціями кризис-менеджерів

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	32,1	28
2	27,3	29
3	21,2	12

Коефіцієнт кореляції (r) дорівнює 0,84.

Зв'язок між досліджуваними ознаками - прямий, тісний або сильний за шкалою Чеддока – високий.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t-критерій Стюдента дорівнює 1,7.

Критичне значення t-критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,6.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично не значима ($p > 0,05$).

5) Низькі показники

Таблиця 3.24

Розподіл низьких показників кореляції між показниками цінностей та професійними компетенціями кризис-менеджерів

№	Незалежна змінна X	Залежна змінна Y
1	39	38
2	43,6	50
3	59,7	82

Коефіцієнт кореляції (r) дорівнює 0,9.

Зв'язок між досліджуваними ознаками – прямий, тісний або сильний за шкалою Чеддока – функціональний.

Число ступенів свободи (f) становить 1.

t-критерій Стюдента дорівнює 18,1.

Критичне значення t-критерію Стюдента при даному числі ступенів свободи складає 12,6.

t наближене $< t$ критерій, залежність ознак статистично не значима ($p > 0,05$).

Таким чином, ми можемо говорити про те, що проведений нами формувальний етап дослідження підтвердив домінування позитивного кореляційного зв'язку між досліджуваними показниками й відповідно, вірність поставленої гіпотези дисертаційного дослідження.

3.3 Узагальнення результатів формувального експерименту

Проведення формувальних заходів дало можливість встановити, що у результаті тренінгу учасники:

- сформують чітке розуміння ролі кризис-менеджерів в умовах кризи

підприємства чи організації;

- відпрацюють принципи побудови результативної комунікації з підлеглими, колегами, керівниками в умовах кризи;
- розглянуть і апробують інструменти, методи, технології, які допомагають ефективно керувати командою в умовах кризи;
- проводять діагностику і визначає сильні сторони й обмеження свого стилю управління;
- розглядає складності (виклики), а також виявляє помилки, із якими зустрічаються учасники при здійсненні управління в умовах кризи;
- намічають шляхи підвищення ефективності функціонування компанії в умовах кризи;
- сформулюють розуміння того, що не всі команди однакові, а також розуміння того, наскільки важливо керівникові бути гнучким і максимально використовувати і поповнювати свій набір управлінських та лідерських інструментів для досягнення успішності.

Проте, варто відмітити, що далеко не кожен кризис-менеджер розуміє, що не усі проблеми, які переживає представник цієї професії за допомогою тренінгу. Далеко не завжди він бачить, що проблема виникла не через некомпетентність персоналу, а, наприклад, із-за особливостей ринку на даний період часу. Також ускладнюють роботу менеджера низько мотивовані робочі групи. З цією проблемою стикаються спеціалізовані навчальні центри, так як найчастіше персонал спрямовується на тренінг в примусовому порядку, та бажання отримати нові знання у людей відсутній. Внаслідок цього навчальний матеріал погано сприймається і запам'ятовується. Це вимагає від тренера провести підготовчу роботу; деякий час доводиться затрачати на мотивуючі вправи, розвивати в учасників відчуття включення до процесу спільної роботи, провокувати їх на зворотний зв'язок, спрямовувати процес навчання на досягнення потрібного результату. На підприємстві з такими труднощами

стикаються рідше. Тренер сам аналізує потреби в навчанні персоналу, і це завдання спрощується тим, що тренер сам є співробітником організації. Постійне спілкування з співробітниками, обговорення та можливі шляхи вирішення завдань з професіоналами сприяє формуванню найбільш ефективної програми навчання. Як правило, в організації працівники усвідомлюють, що багато проблем, з якими вони стикаються, можна ефективно вирішити за допомогою тренінгу.

Після проведення тренінгу проводиться аналіз того, наскільки успішно пройшло навчання, і оволоділи співробітники новими знаннями та навичками. Для цього застосовується анкетування, в якому учасники тренінгу вказують, чи застосовують вони отримані знання. Якщо «так», то, як часто, наскільки це ефективно, потрібні доповнення, тощо. Інший варіант відстеження ефекту тренінгу – це показники зміцнення компанії на ринку вироблених товарів і послуг, ці дані є найбільш показовими, бо в такому разі результати говорять самі за себе.

Часто буває складно знайти в організації людини, готового взяти на себе функцію кризис-менеджера. Це може бути викликано декількома причинами:

- такого менеджера в принципі немає в організації, оскільки він дорого коштує, а власники звикли виконувати функції стратегічного топ-менеджера самі;
- такий менеджер є, але він хоче довести власникам, що те, що відбувається в організації – не криза і те, що він робить (і робив), правильно і корисно для організації;
- менеджер у компанії є, він хоче працювати, але власники керуються принципом «немає пророка у своїй вітчизні» або топ-менеджмент просто не користується довірою.

У будь-якому випадку, якщо власник не хоче або не може виправити ситуацію самотійно, зручно звернутися за допомогою до тимчасових

криза-менеджерам. Робота з тимчасовим фахівцем, крім незалежності, його досвіду подібної роботи у кількох підприємствах і можливості поглянути на проблему з боку, вигідна ще й з фінансової точки зору, а також з точки зору лояльності вивільненого працівника і безпеки компанії. Співробітник, який може щось змінити в організації, повинен володіти дуже серйозним менеджерським потенціалом, за який власнику доведеться платити. На період реформування (реінжинірингу) організації або виведення її з кризи ці витрати себе виправдовують. Але навіщо такий працівник організації, в якій вже багато налагоджено і робота менеджера зводиться до контролю за роботою і моніторингу різних показників. У цьому випадку менеджер, що володіє великим потенціалом і стоїть багато грошей, буде затребуваний лише частково. Розуміючи це, власник починає урізати його в грошах, а менеджер, у свою чергу, вимагає зняття частини відповідальності-це неминуче призводить до конфлікту і неминучого розриву відносин.

Встановлено, що психологічна готовність до управління в умовах кризи має схожі функціональну структуру і зміст з психологічною готовністю до екстремальних управлінських ситуацій, однак, є й істотні відмінності. Остання вимагає від керівника оволодіння конкретними професійними вміннями та навичками щодо оперативного вирішення екстремальних ситуацій, вироблення і доведення до рівня автоматизму певних алгоритмів дій з ліквідації або компенсації екстремальних факторів. Психологічна готовність до управління в умовах кризи вимагає наявності у керівника якостей, що дозволяють вирішувати сутнісні суперечності, подолання яких можливе лише шляхом переходу об'єкта в нову якість, на якісно інший щабель, знаходити нові можливості, задіяти наявний потенціал, проводити системні перетворення.

Внутрішня структура психологічної готовності до управління в умовах кризи включає в себе операційно-діяльнісний, когнітивний,

мотиваційний та особистісний компоненти. В даній роботі найбільшу увагу приділяється мотиваційним та особистісним компонентам, так як саме вони визначають професіоналізм особистості.

На основі аналізу змісту мотиваційного та особистісного компонентів розроблена система критеріїв оцінки психологічної готовності керівника до управління в умовах кризи, що включає в себе: спрямованість мотивації, рівень самооцінки та самоєфективності, локус контролю, незалежність, наполегливість, соціальну сміливість, схильність до експериментування, стресостійкість і рівень емоційного вигорання.

З позицій психолого-акмеологічного підходу виявлено особистісні особливості керівників різних сфер і рівнів управління, чия діяльність протікає в умовах кризи. Доказово представлено наявність значущих відмінностей у компонентах психологічної готовності керівників органів державної влади та недержавних підприємств. Керівники органів державної влади мають екстернальну спрямованість, менші показники самоєфективності в діяльності, більш високий ступінь «емоційного вигорання». У них яскравіше виражені залежність, обережність у прийнятті рішень, консерватизм і стійкість по відношенню до традиційних цінностей.

Запропоновані технології розвиваючої роботи, що дозволяють вибудовувати програми психолого-акмеологічного супроводу професійного розвитку керівників. Виявлено роль системи професійної підготовки як потужного чинника, що сприяє процесу формування та підвищення рівня психологічної готовності керівників до управління в умовах кризи.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що сформульовані висновки і пропозиції можуть бути використані як теоретико-методологічна та прикладна основа для забезпечення процесу розвитку необхідних психолого-акмеологічних якостей і формування

психологічної готовності керівників до управління в умовах кризи, як у сфері державної служби, так і недержавних організацій.

Розробка психолого-акмеологічних технологій формування та підвищення рівня психологічної готовності до управління в умовах кризи можлива з позицій загальної теорії психологічної готовності та готовності до діяльності в екстремальних управлінських ситуаціях, які розробляються на кафедрі акмеології і психології професійної діяльності РАЦС. Згідно з цим напрямом психологічна готовність формується за такими напрямками

А.А. Деркач, В.Р. Зазикін [42, 204]:

- розвиток мотиваційного компонента; воно може бути досягнуто за рахунок формування психологічних установок (вивчення досвіду ліквідації екстремальних управлінських ситуацій, методів передбачення їх, моделювання в ділових іграх); психологічний професійний відбір;
- розвиток професіоналізму в процесі кадрового руху;
- розвиток когнітивного компонента (підвищення професійної компетентності, набуття досвіду);
- розвиток операційно-діяльнісного компоненту (освоєння нових алгоритмів і продуктивних способів вирішення управлінських завдань, формування управлінських умінь і навичок);
- розвиток особистісного компоненту (розвиток професійно важливих якостей до рівня акмеологічних інваріант професіоналізму).

Відповідно до трикомпонентної концепції готовності до екстрених дій О.О. Конопкіна, Л.С. Нерсесяна і В.М. Пушкіна формування готовності може бути представлено наступним чином [87, 216]:

- спосіб дії, адекватний управлінської ситуації формується в процесі набуття досвіду і створення надійної інформаційної основи діяльності. Досвід пов'язаний із «освоєнням» різних ситуацій, їх класифікацією, аналізом. Надійна інформаційна основа, що базується на аналізі різних потоків інформації, що дозволяє запобігати виникненню екстремальних

управлінських ситуацій та характер їх дії;

- стан оперативного спокою і адекватної мобілізації-повинен ґрунтуватися на високому рівні психологічної саморегуляції, що дозволяє компенсувати виникаючі негативні функціональні стани. Іншими словами, даний компонент готовності до екстрених дій забезпечується однією з акмеологічних інваріант професіоналізму. Формування високого рівня саморегуляції дозволяє підвищити стресостійкість і працездатність; адекватний психологічний настрій - забезпечується психологічної підготовки до діяльності в екстремальних ситуаціях, що включає їх моделювання в процесі ділових і організаційно-діяльнісних ігор.

Вище представлені загальні схеми формування готовності. Пріоритет тих чи інших складових залежить від індивідуального підходу, урахування особистісних особливостей керівника. Зазначені характеристики психологічної готовності повинні конкретизуватися в розробці типових та індивідуальних програм формування та підвищення психологічної готовності до діяльності в умовах кризи.

Так, наприклад, акцент може робитися на розвиток вольових якостей керівника і рівня його саморегуляції. Вольові якості необхідні для адекватного реагування на сам факт появи непередбачених ситуацій, мобілізації на успішну діяльність. Високий рівень саморегуляції дозволяє не тільки зберігати високий рівень працездатності, але і компенсувати виникаючі негативні функціональні стани.

Основним шляхом підвищення рівня саморегуляції та її розвитку є ауто психологічний тренінг, що включає в себе: м'язову релаксацію, релаксація, аутотренінг, самонавіювання, самоконтроль, перемикання, прийоми сенсорного репродукування образів, тощо.

Досить перспективним напрямком у підвищенні рівня психологічної готовності керівників до управління в умовах кризи, на наш погляд, може стати формування та розвиток у так званих традиційних менеджерів

психологічних і поведінкових якостей, людини, що працює в організації, але володіє нахилами та здібностями підприємця. Так як організації, що діють в умовах нестійкого середовища просто не можуть чекати змін і потім на них реагувати. Їх керівники повинні думати і діяти як підприємці.

Найбільш поширеним засобом, який попереджає розвиток синдрому емоційного вигорання, є безперервне психолого-педагогічне освіта менеджера, підвищення його кваліфікації. Крім того, з боку адміністрації потрібна система заохочень, що підвищують значимість праці вчителів. Дирекції школи необхідно використовувати методи психологічної розвантаження і релаксація педагогічного колективу на робочому місці, прямо у стінах шкільної будівлі. На наш погляд, чинники реабілітації слід включати відпочинок у санаторіях, будинках відпочинку, спеціалізованих готелях, бажано за кордоном, де набагато вищий рівень сервісного обслуговування.

Психологічні основи саморегуляції включають в себе управління пізнавальними процесами, так і особистістю: поведінкою, емоціями і діями.

На думку одних авторів, стан психічної напруженості погіршує показники діяльності, за думку ж інших – є обов'язковим при вирішенні складних завдань, підвищеної відповідальності, дефіциті часу, тощо. На наш погляд, напруженість слід розглядати як провідне функціональний стан, що супроводжує будь-яку цілеспрямовану діяльність і є індикатором ступеня відповідності умов діяльності функціональним можливостям людини.

Напруженість може мати різну форму. Кількісною мірою диференціації рівнів напруженості служить психофізіологічна ціна діяльності. Непродуктивна форма напруженості виникає при невідповідності умов праці функціональним можливостям людини, характеризується збільшенням «психічних» і «органічних» витрат,

неадекватної активацією функціональних фізіологічних систем, високої психофізіологічної цінності діяльності. Непродуктивною формі напруженості відповідає стану функціонального дискомфорту.

Продуктивною формою напруженості відповідає стан функціонального комфорту під яким розуміється оптимальне функціональне стан активно діючого людини, що свідчить про сприятливих для нього умовах і засобах діяльності. У цьому випадку у людини формується позитивне ставлення до діяльності. Це викликає адекватну мобілізацію (активацію) його психофізіологічних процесів, знижує втомлюваність, сприяє тривалому і високоефективної працездатності без шкоди для здоров'я. Функціональний комфорт містить психологічний і психофізіологічний компоненти. Психологічний компонент комфорту проявляється в задоволенні від роботи – в адекватному ставленні до мети, процесу, змісту, умов діяльності. Провідним тут є ставлення до мети діяльності, що обумовлює активність стану ФК. Психофізіологічний компонент ФК проявляється у продуктивній напруженості і відповідної їй адекватної мобілізації (активації, роботі функціональних фізіологічних систем. Виражається в мінімальній психофізіологічної ціною діяльності. Таким чином, для функціонального комфорту характерне поєднання високого рівня успішності діяльності з її низькими нервово-психічними витратами (психофізіологічної оцінкою діяльності).

Способами подолання професійних деформацій є:

- підвищення компетентності (соціальної, психологічної, загально педагогічної, предметної);
- своєчасна діагностика професійних деформацій та розробка стратегії подолання;
- проходження тренінгів особистісного та професійного зростання;

- рефлексія професійної біографії та розробка альтернативних сценаріїв подальшого особистісного та професійного зростання;
- оволодіння прийомами, способами саморегуляції емоційно-вольової сфери та самоаналізу;
- апробація інноваційних форм і технологій навчання;
- участь педагогів у конкурсах, олімпіадах, оглядах професійної майстерності;
- засвоєння нового, «додаткового» навчального предмета та викладання її як факультативного;
- індивідуальна робота з психологом у формі консультування.

Комплексна профілактика і корекція процесу професійної деформації особистості може включати чотири рівні, такі як:

1. Тілесний. Заняття спортом, зняття м'язового напруження (м'язовий панцир), втоми, головного болю, безсоння, тощо;
2. Емоційний. Зняття емоційної напруженості, зниження рівня неспокою, тривожності, пригніченості, апатії;
3. Смысловий (раціональний). Переосмислення своєї професійної діяльності, зняття негативного ставлення до своєї роботи, формування/реконструкція позитивного образу педагога, поліпшення саморозуміння та само сприйняття;
4. Поведінковий. Усунення стереотипів професійних дій, освоєння нових, більш адаптивних і результативних форм поведінки на роботі.

Особливу роль у профілактиці професійних деформацій відіграє інноваційна діяльність. Становлення готовності педагога до інновацій є найважливішою умовою його професійного розвитку.

Менеджер, як правило, свідомо вибирає і будує кар'єру, як у професійному, так і в посадовому плані. У одного й того ж працівника ці сторони кар'єри можуть не збігатися. Так, справжній професіонал своєї справи може не зробити службову, посадову кар'єру і, навпаки,

службовець, що займає високе посадове становище, може не досягти високого рівня професіоналізму. На кар'єру менеджера впливають насамперед внутрішні чинники – мотиви, рівень домагань, самооцінка, стан здоров'я. Чим більш зрілим є службовець як професіонал і як особистість, тим більше велика роль внутрішніх чинників в його кар'єрі.

Зовнішні фактори – соціально-професійна сфера, тип соціально-культурної професійної організації, а також його величність випадок. Кризис-менеджеру сьогодні неможливо досягти кар'єрного зростання і й успішного керівництва колективом без знання закономірностей самоорганізації, знань загальної теорії управління та сформованого професійного іміджу. Імідж – це образ, похідний від іміджоутворюваних і індивідуальних якостей, що формує в суспільній або індивідуальній свідомості емоційне ставлення до людини й впливає на прийняття рішення у момент вибору. Імідж може бути розділено на два типи: ідеальний, тобто той, до якого традиційно прагнуть, і реальний – фактично характерний для людини. Для створення ефективного іміджу важливо поєднання цих двох позицій. Ідеальний імідж у більшій мірі відповідає тим цілям, які будуть поставлені. Моделюючи образ (імідж), необхідно враховувати: зовнішність, особистість, манеру поведінки. Отже, імідж – це знакові характеристики у яких присутні форма і зміст.

Специфічною є категорія професійного іміджу – образу людини, що відображає її професійну діяльність і являється важливою умовою професійної самореалізації та досягнення професійних успіхів. Відтак, професійний імідж включає у себе професійне самовизначення людини компетентність, етику, зовнішній і внутрішній вигляд і пов'язаний із професійною спрямованістю, готовністю, адаптацією, придатністю.

Діловий імідж є важливою складовою професійної самореалізації кризис-менеджерів як показник володіння необхідними діловими якостями. Так, у першу чергу керівництвом цінуються професіоналізм,

вміння організовувати роботу і здатність керувати людьми. Щоб заробити визнання менеджеру необхідно постійно підтверджувати свою компетентність. Відтак, колеги, які не мають можливості ознайомитись із резюме повинні повірити у професіоналізм чи / або компетентність, ґрунтуючись на їх зовнішніх проявах, тобто на вашій манері рухатися, говорити, одягатися, тощо. Відтак, прагнучи серйозного до себе ставлення оточуючих менеджеру потрібно бути серйозним і переконливим, зокрема, мати грамотну мову і володіти мистецтвом переконання.

Крім правил догляду за зовнішністю важливе місце у кар'єрному зростанні менеджера займає діловий етикет. Згідно словника етикет – с французьке слово яке, означає встановлений порядок поведінки де-небудь. Для етикету характерна рівність цілі форми подачі інформації. Якщо форма подачі інформації більш значуща, ніж сама мета, то мова йде про прояв так званого професійного ритуалу, хоча етикет сам є частиною ритуалу як такого. Ритуал «уніфікує» ситуацію, переводячи її у допустиму професією норму.

Отже, етика розглядає поведінку і духовний світ людини, вивчає соціальні механізми регулювання людської діяльності, одним з яких є мораль. Професійна етика – це система моральних вимог, норм і правил, які регулюють взаємини і дії співробітників, визначаючи, що припустимо, заохочується, а що вважається неприпустимим в різних ситуаціях. Норми і вимоги етики нерідко формуються у вигляді кодексів, як правило, вони засвоюються в установі культури кожним співробітником безпосередньо в ході його професійної, трудової і творчої діяльності.

Враховуючи неоднозначний вплив середовища на кар'єру менеджера необхідно враховувати, що працівник на основі стандартного компетентнісного підходу повинен виробити критерії оцінки свого професійного зростання і звіряти свою самооцінку із думками і оцінками керівників і колег. Важливу роль в управлінні розвитком кар'єри відіграє

професійне самовизначення – виявлення і наукове обґрунтування управління процесом формування професійних інтересів та здібностей кризис-менеджерів.

У процесі професійного самовизначення кризис-менеджерів важливу роль відіграють сімейні та національні традиції. У безпосередній трудовій діяльності органічне поєднання знань, умінь, можливостей із освоєнням новітніх інтенсивних технологій є найважливішою передумовою оволодіння професійною майстерністю. Безумовно, розвиток і зростання кар'єри залежати від професійної придатності – сукупності психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення суспільно прийнятної ефективності у тій чи іншій професії.

Професійна придатність формується засобами навчання і подальшої мотивації; її виникненню і зміцненню сприяє система матеріальної і моральної стимуляції, задоволення яке отримується від діяльності, виконуваної працівниками. Набута професійна придатність накладає помітний відбиток на зовнішній вигляд людини, її установки і цінності, вибір сфери її кар'єрного зростання.

На сьогоднішній день відбуваються зміни змісту професійної діяльності кризи-менеджера. Ефективність його діяльності стає неможливою без безперервної загальної та спеціальної освіти, що сприяє формуванню професійної придатності в нових соціально-економічних умовах, а також його професійної спрямованості. Професійна спрямованість інтересів особистості знаходить відображення у адекватному розумінні і прийнятті цілей і завдань професійної діяльності, наявності сформованих професійних мотивів, стійких переваг, схильностей, поглядів, переконань, ідеалів, установок, які відносяться до обраної професії. Професійна спрямованість включає у себе: групу якостей, необхідних для становлення майстерності, розвитку розумових процесів, які проявляються у знаходженні рішення управлінських, організаційних і творчих завдань; групу якостей, необхідних

для становлення професійної майстерності спеціаліста, засновану на розвитку професійної самосвідомості. Описувана нами спрямованість виявляється в усвідомленні особистістю самої себе в професійній діяльності у всьому різноманітті своїх професійних якостей, можливостей, здібностей.

Кар'єрне зростання кризи-менеджера також пов'язане із професійною готовністю або суб'єктивним станом особистості, яка вважає себе здатною і підготовленою до виконання професійної діяльності і прагне найбільш успішно її виконати. При цьому професійна готовність не обов'язково узгоджується з об'єктивною професійною підготовкою. Від професійної готовності спеціаліст переходить до професійної адаптації – реального процесу соціального, професійного, психофізіологічного пристосування до трудової діяльності, нових типів внутрішньо колективних відносин, умов праці.

Показником того чи іншого рівня кар'єрного зростання є професійна компетентність – міра професіоналізації. Вона визначає ділову надійність, здатність успішно й безпомилково здійснювати конкретну діяльність як у звичайних умовах, так і в екстремальних, нестандартних ситуаціях. На особистому рівні - це одна із найважливіших сторін професійної культури працівника у всіх її проявах. Професійна компетентність – необхідна умова формування та розвитку кар'єри менеджера і якісний рівень професійної діяльності, орієнтований на соціально значущий, культурно-творчий кінцевий результат і оптимальний процес його досягнення.

Професійна компетентність менеджера проявляється у двох іпостасях: об'єктивна сторона – в умінні керувати колективом установи культури в цілому та його окремими працівниками і колективами; суб'єктивна – в професіоналізмі самого менеджера, який реалізується в самій його діяльності, його особистісне ставлення до цієї діяльності.

Професіоналізація менеджера соціально-культурної діяльності – це постійне самовдосконалення його у відповідності із мінливими цілями,

завданнями соціокультурної діяльності, які, в свою чергу, служать формою і розвиває засобом по відношенню до фахівця. Отже, в процесі соціально-культурної діяльності менеджера розвиваються необхідні професійні якості, але досягається це за умови повноцінної, продуктивної, творчої діяльності. Компетентність являє собою не тільки результат і оціночний показник діяльності менеджера, але і рівень його мислення, стиль діяльності, творчий підхід.

На ступінь професійного розвитку менеджера соціально-культурної діяльності великий вплив мають ділові, моральні і комунікативні якості, вміння працювати в колективі, правильно і рівно будувати свої відносини з керівництвом, засвоювати корпоративні цінності, проводити політику органу влади у сфері культури, відстоювати його інтереси, володіти високими патріотичними прагненнями.

Проблеми кар'єрної стратегії і тактики службової у сфері культури в умовах реформування державної культурної політики певною мірою є новими, в той час як на міжнародному рівні вони розробляються давно і ефективно. В цьому питанні приділяється велика увага самоврядування кар'єрою службовця у сфері культури. Організація – це забезпечення порядку, необхідного для успішної діяльності. Організація (самоорганізація) – самий складний вид діяльності, а вже тим більше самоврядування своєю кар'єрою. В цих умовах зростає значення широкої загальноосвітньої і спеціальної самопідготовки службовців сфери культури, виходячи із завдань, які ставлять перед ними реальне життя і погляд у майбутнє.

Менеджер соціально-культурної діяльності на управлінській посаді повинен звернути увагу при самоорганізації на здатність до адміністрування, координації, мотивації, контролю, вирішення господарських і творчих питань. Керівник з авторитарним стилем управління зверне увагу на такі якості співробітників, як вміння сприймати розпорядження та швидко на них реагувати, старанність, пунктуальність, вимогливість до підлеглих, точне

дотримання встановленого порядку. Демократично налаштований керівник в першу чергу оцінить комунікабельність, розсудливість, ініціативність, вміння обстоювати власну думку, підтримувати в колективі сприятливий психологічний клімат, увагу до інтересів підлеглих.

Коли мова йде про управління кар'єрою, багато хто думає, що керівництво має дбати про службовому зростанні своїх підлеглих і ініціатива просування може бути тільки з його боку. Це далеко не так і частіше – зовсім не так. Керівник може помітити професійно зростаючого співробітника, запропонувати йому відповідну посаду і забезпечити умови її виконання. Але зростання в знаннях і уміннях – турбота самого службовця.

Коли кажуть, що кар'єра дається не кожному, що вона – доля виняткових людей, не слід сліпо довіряти цьому думку. Кожна людина винятковий по-своєму. У кожного є задатки до якоїсь справи. Важливо лише їх виявити, співвіднести з тим, що потрібно для потрібного людям справи, і організувати себе в праці таким чином, щоб з'явився інтерес до зростання майстерності і попит на цю майстерність.

Важливим кар'єрним ресурсом для менеджера соціально-культурної діяльності є здатність пробудження, підтримання та розвитку активності у вирішенні службових завдань і просування в професійному майстерності в соціально-культурній сфері. Ця здатність тісно пов'язана з спадково обумовленої особливістю нервово-психічної діяльності організму, що виявляється силою, швидкістю та стійкістю виникнення і перебігу відповідних процесів (темпераментом).

При плануванні кар'єри необхідна диференційована орієнтація на тип темпераменту. Якщо людині властива швидка, сильна і щодо не тривалої реакція на події, то кар'єра буде більш успішною у справі, пов'язаній із вирішенням завдань в умовах високошвидкісних і важко прогнозованих змін у середовищі управління. При просуванні до стратегічної мети менеджеру з таким темпераментом доцільно діяти методом «квантування», тобто

здійснювати послідовні кидки від однієї проміжної мети до іншої.

Якщо ж людина сповільнено реагує на події, але, поступово накопичуючи інтерес, довгостроково зберігає і актуалізує його, йому доцільно орієнтуватися на планомірну кар'єру у справі, що вимагає методичності, цілеспрямованості та наполегливості в подоланні перешкод. Кооперація в службово-професійної діяльності осіб зазначених категорій дає системний ефект: перші надають службі динамізм, другі-її стабілізують.

Значна частина арсеналу кар'єрних ресурсів формується в процесі соціалізації, тобто сприйнятті норм відносин і поведінки, прийнятих в оточенні індивіда. Найбільш істотні з них – впевненість у власних силах, прагнення до лідерства, почуття обов'язку і відповідальності. Перші дві, якщо не контролюються наступними, відносяться до моральних категорій, можуть деформувати кар'єрний процес в плані його переважної орієнтації на індивідуальні (егоїстичні) цілі.

Так, впевненість може трансформуватися в самовпевненість, прагнення до лідерства перероджується у владолюбство і марнославство. У той же час домінування в структурі особистісних властивостей почуття боргу і відповідальності сковує ініціативу, творчість, породжує невпевненість і страх за наслідки прийнятих рішень.

У першому випадку кар'єра перетворюється в кар'єризм, у другому – вона буде істотно стримуватися. Базовий ресурс, який може зрівноважити зазначені процеси – професійні знання та досвід у службовому справі, прискорює розвиток кар'єрного процесу.

Кар'єрний процес – це безперервний пошук і, отже, рух до здоров'я. Але якщо пошук має гіпертрофовану амбітну основу, коли в кар'єрних цілях людина прагне в що б те не стало стати вище за інших, пошукова активність втрачає здоров'я зберігаючи ефект. У Японії одним з основних принципів навчання і виховання є формування у людини установки на порівняння себе із самим собою, а не з іншими, і прагнення стати успішніше, ніж був учора, а

не успішніше, ніж його сусід.

Реальне освоєння службової середовища здійснюється в процесі виконання посади. Кар'єрна мета – максимальне піднесення в професійному майстерності у співвідношенні з посадовими вимогами досягається поетапно. Змістовна сторона цього процесу – приведення особистої компетентності у відповідність з компетенцією за посадою.

Перший етап – входження в посаду. На першому етапі розбіжність компетентності та компетенції значно, що створює напругу залежності. Спочатку цей недолік компенсується іміджем, сформованим при призначенні, і зверненням за порадою до керівництва. Нерідко використовується деструктивна тактика – критика попередників («довели», «розвалили») і неадекватно підвищена вимогливість до підлеглих. Цілком зрозуміло, що така тактика успіху не приносить.

Другий етап – становлення в посаді. На цьому етапі доцільно зосередити увагу на проблемах зв'язків між підвідомчими з посади підрозділами у вирішенні спільних проблемних завдань. Це сприяє освоєнню пріоритетних структур організації і активізації координаційної діяльності.

Третій етап – посадова вдосконалення. Основна увага приділяється розвитку цілісного бачення керованої системи, її призначення і місця в загальній системі управління. Розвиваються зовнішні горизонтальні зв'язки (з пов'язаними організаціями) та вертикальні – з керівниками, координують діяльність пов'язаних з організацією підрозділів. Успішна робота в цьому напрямку створює передумови для подальшого кар'єрного руху.

Четвертий етап – максимізація посадового стану. Якщо попередні етапи освоєння посади відображають процес адаптації до факторів напруги, то на даному етапі службовець прагне до асиміляції (засвоєння) цих факторів, їх адаптації до цілей організації і власним цілям. Компетентність службовця починає перевищувати вимоги компетенції. Формується настрій на розвиток успіху, прагнення до інноваційних змін в організації керованої

системи.

В процесі кар'єрного руху доцільно орієнтуватися на такі загальні принципи службової тактики:

а) основні:

- службова тактика є інструментом реалізації кар'єрної стратегії, включає в себе норми поведінки, прийоми, способи досягнення найближчих кар'єрних цілей, їх послідовність і комбінування, адаптованість у службовій середовищі;

- в основі службової тактики лежить орієнтація діяльності на запит споживача результатів служби (вище керівництво, зацікавлені співробітники, громадяни);

- узгодженість неформальних відносин у колективі співробітників, підтримання духу команди, піднесення над колегами тільки за рахунок нарощування власного професійно-службового потенціалу, а не приниження інших співробітників;

- відповідність поведінки закону і встановленим (сформованим) у державному органі нормам;

Значна частина арсеналу кар'єрних ресурсів формується в процесі соціалізації, тобто сприйнятті норм відносин і поведінки, прийнятих в оточенні індивіда. Найбільш істотні з них – впевненість у власних силах, прагнення до лідерства, почуття обов'язку і відповідальності. Перші дві, якщо не контролюються наступними, відносяться до моральних категорій, можуть деформувати кар'єрний процес в плані його переважної орієнтації на індивідуальні (егоїстичні) цілі.

Так, упевненість може трансформуватися в самовпевненість, прагнення до лідерства перероджується у владолюбство і марнославство. У той же час домінування в структурі особистісних властивостей почуття обов'язку і відповідальності сковує ініціативу, творчість, породжує невпевненість і страх за наслідки прийнятих рішень.

У першому випадку кар'єра перетворюється в кар'єризм, у другому – вона буде істотно стримуватися. Базовий ресурс, який може зрівноважити зазначені процеси – професійні знання та досвід у службовому справі, прискорює розвиток кар'єрного процесу.

Кар'єрний процес – це безперервний пошук і, отже, рух до здоров'я. Але якщо пошук має гіпертрофовану амбітну основу, коли в кар'єрних цілях людина прагне в що б те не стало стати вище за інших, пошукова активність втрачає самозберігаючий ефект. У Японії одним з основних принципів навчання і виховання є формування у людини установки на порівняння себе із самим собою, а не з іншими, і прагнення стати успішніше, ніж був учора, а не успішніше, ніж його сусід.

Реальне освоєння службової середовища здійснюється в процесі виконання посади. Кар'єрна мета – максимальне піднесення в професійному майстерності у співвідношенні з посадовими вимогами досягається поетапно. Змістовна сторона цього процесу – приведення особистої компетентності у відповідність з компетенцією за посадою.

Перший етап – входження в посаду. На першому етапі розбіжність компетентності та компетенції значно, що створює напругу залежності. Спочатку цей недолік компенсується іміджем, сформованим при призначенні, і зверненням за порадою до керівництва. Нерідко використовується деструктивна тактика – критика попередників («довели», «розвалили») і неадекватно підвищена вимогливість до підлеглих. Цілком зрозуміло, що така тактика успіху не приносить.

Другий етап – становлення в посаді. На цьому етапі доцільно зосередити увагу на проблемах зв'язків між підвідомчими з посади підрозділами у вирішенні спільних проблемних завдань. Це сприяє освоєнню пріоритетних структур організації і активізації координаційної діяльності.

Третій етап – посадова вдосконалення. Основна увага приділяється розвитку цілісного бачення керованої системи, її призначення і місця в

загальній системі управління. Розвиваються зовнішні горизонтальні зв'язки (з пов'язаними організаціями) та вертикальні – з керівниками, координують діяльність пов'язаних з організацією підрозділів. Успішна робота в цьому напрямку створює передумови для подальшого кар'єрного руху.

Четвертий етап – максимізація посадового становища. Якщо попередні етапи освоєння посади відображають процес адаптації до факторів напруги, то на даному етапі службовець прагне до асиміляції (засвоєння) цих факторів, їх адаптації до цілей організації і власним цілям. Компетентність службовця починає перевищувати вимоги компетенції. Формується настрій на розвиток успіху, прагнення до інноваційних змін в організації керованої системи.

б) операційні:

- безперервний аналіз змін у службовій середовищі та адаптація до нових факторам та умовам;
- аналіз детермінант досягнень і невдач з першочерговим орієнтацією в оцінці перших на умовах діяльності, друге - на власні прорахунки;
- безперервна самоосвіта, розвиток інноваційної сприйнятливості, здатності діяти в екстремальних умовах;
- кар'єрна активність: зростання в майстерності і службові досягнення не повинні залишатися не поміченими товаришами по службі;
- не чекати випадку оцінки діяльності керівником, а створювати його та бути готовим скористатися ситуацією.

Іноді виникають проблеми у розвитку кар'єри, які призводять до кризи у двох типових формах:

1) при слабкому енергетичному потенціалі службовець поступається опору, упокорюється з досягнутим рівнем положення, занурюється в стан стагнації, дискваліфікується (енергійно кар'єрний криза). При енергетичну кризу краще професійне просування по горизонталі, перехід на консультативну (експертну) службу, на педагогічну або науково-дослідну

роботу;

2) при сильному енергетичному потенціалі розвивається проривна активність, втрачається почуття самозбереження, зростає ризик конфлікту з вищестоящим керівником і співробітниками, деформації зв'язків з пов'язаними організаціями.

Варіанти кар'єрного розвитку під час кризи можуть мати наступний вигляд: заміщення вищої посади; горизонтальне переміщення в зоні прямого службового сполучення; отримання додаткових повноважень з займаної посади з відповідними компенсаторними доповненнями; перехід в інше відомство; відхід у політику (у випадку вираженої незадоволеності у відносинах з вищим керівництвом можливий опозиційний настрій). Таким чином, управління розвитком кар'єри менеджера в організації соціокультурної сфери є складним процесом, що вимагає значних ресурсів, і саме по собі не гарантує реалізацію професійних амбіцій всім співробітникам організації.

Специфічними показниками тут можуть виступати:

- плинність персоналу (порівняння показників для співробітників, що беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри і не беруть участь в цьому процесі);

- просування в посаді (порівняння відсоткових показників) для співробітників, що беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри і не беруть участь в цьому процесі;

- заняття звільнилися ключових посад співробітниками організації та прийнятими з боку фахівцями. На закінчення необхідно ще раз підкреслити, що вичерпних рекомендацій щодо організації кар'єри немає і бути не може.

Модель компетенцій дає можливість створити набір критеріїв, який безпосередньо пов'язує широкий спектр конкретних видів діяльності з управлінням організацією. Кожна компетенція – це набір поведінкових споріднених індикаторів, які об'єднуються в один або кілька блоків в

залежності від смислового обсягу компетенції.

Перераховані вище компетенції не перекривають весь зміст роботи керівника. В деяких випадках робота керівника може вимагати наявності додаткових компетенцій, пов'язаних зі специфікою діяльності організації або очолюваного підрозділу. Одним з ресурсів керівника, що дозволяє досягати цілей, поставлених шляхом творчої організації діяльності підлеглих, взаємодії і комунікації з колегами і партнерами, безумовно, є процес делегування. По мірі розширення та ускладнення кола управлінських завдань виникає об'єктивна необхідність делегувати співробітникам організації не тільки окремі роботи і функції, а також коло повноважень і відповідальності, включаючи можливість самостійно діяти і приймати рішення.

Делегування – передавання керівником частини своїх службових функцій підлеглим без активного втручання в їх дії. Цей прийом оптимізаційний звичайно називається методом делегування повноважень, роль якого в управлінні настільки велика, що багато хто дослідники і практики схильні розглядати його як окремий принцип управління.

Принцип делегування повноважень полягає в передачі керівником частини покладених на нього повноважень, прав і відповідальності своїм компетентним співробітникам. Керівник зберігає за собою відповідальність за загальну схему управління. Делегування може здійснюватися на тривалий термін або обмежуватися разовими дорученнями. При цьому необхідно дотримувати наступні умови: підбір відповідних працівників (співробітник повинен володіти компетенціями, які будуть сприяти вирішенню поставленого завдання); забезпечення ним завдань, цілей, бажаних результатів, засобів і термінів; розподіл сфери відповідальності; координація виконання доручених завдань; стимулювання і консультування підлеглих; регулярний зворотний зв'язок (оцінка успіхів та невдач співробітників); припинення спроб зворотного делегування.

Зазвичай делегуються такі види роботи: рутинна; спеціалізована

діяльність; приватні та незначні питання; підготовча.

Не підлягають делегуванню: встановлення стратегічних і довгострокових цілей організації; розробка і прийняття стратегічних рішень; вироблення політики організації; керівництво співробітниками та їх мотивація; задачі високої міри ризику; задачі суворо довірчого характеру.

Переваги делегування повноважень: можливість займатися завданнями, які вимагають особистої участі керівника; зосередження на стратегічних завданнях і перспективних планах розвитку організації; процес делегування – кращий спосіб мотивації творчих і активних працівників; процес делегування – один з ефективних шляхів навчання; процес делегування – спосіб розвитку професійної кар'єри.

Принцип делегування повноважень буде ефективний, якщо: підлеглі дійсно знають і розуміють, які нові обов'язки їм передані. Ствердну відповідь співробітника на питання, чи все йому зрозуміло, не завжди буває правдивим: він може помилятися, а може боятися зізнатися, що не всі зрозумів.

Експерти виділяють три причини, чому вкрай складно знайти антикризового менеджера всередині компанії. Перша – такого менеджера в принципі немає в організації, оскільки він дорого коштує, а власники звикли виконувати функції стратегічного топ-менеджера самі. Друга – такий менеджер є, але він хоче довести власникам, що-те, що відбувається в організації – це зовсім не криза і те, що він робить (і робив), правильно і корисно для компанії. Третя – менеджер з потрібними компетенціями у компанії є, він хоче працювати, але власники керуються принципом «немає пророка у своїй вітчизні».

Але останній варіант, за визнанням експерта – досить рідкісний, а ось другий є найпоширенішим. Свої помилки визнавати складно, і саме для того, щоб хтось побачив «колоду в оці» і запрошують «зовнішнього» топа.

Що ж стосується методики пошуку такого фахівця, то менеджери

відзначають, що в цьому випадку, всупереч поширеній думці про «переманювання» класного керівника, займатися хедхантерством зовсім не потрібно. Криза-менеджер, це не тільки певний набір компетенцій, це ще й стан душі. А тому на ринку такі фахівці перебувають, зазвичай, «у вільному доступі» - вони рідко залишаються працювати в компанії після подолання труднощів, їм просто нецікаво.

Саме такою особливістю антикризових керівників і пояснюється те, що сьогодні все більше компаній воліють залучати не «повноцінного» топа, який очолить компанію, а антикризового консультанта. Такого фахівця запрошують на півроку-рік, і в його обов'язки входить не повноцінне управління замість традиційного керівника, а рекомендації останньому.

Подібне рішення не тільки з фінансової точки зору (антикризові консультанти з консалтингових компаній зазвичай коштують менше «глобальних» криза-менеджерів), але і з психологічної. Адже зміна топ-менеджера - завжди серйозний стрес для будь-якої організації. Тому значно вигідніше, якщо «борець з кризою» спочатку буде позиціонуватися як тимчасовий керівник. Головне, щоб таке позиціонування не викликало в колективі опору необхідним оздоровчим реформ. А це, до речі, може стати серйозною перешкодою при виведення компанії з кризи.

Отже, результати нашого дослідження свідчать про статистичну точність зображеної у пункті 2.3. динамічної моделі розвитку ціннісно-мотиваційних чинників розвитку кризис-менеджерів.

Висновки до третього розділу

Таким чином, ми можемо говорити про те, що проведений нами формувальний етап дослідження підтвердив домінування позитивного кореляційного зв'язку між досліджуваними показниками й відповідно, вірність поставленої гіпотези дисертаційного дослідження.

Формувальний експеримент у повному обсязі реалізував мету цього

етапу дисертаційного дослідження у вигляді розвитку професійної рефлексії як засобу збереження конструктивної динаміки ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів. Впроваджені формувальні заходи виявилися ефективними.

Зокрема, доведено, що чим вищим є рівень розвитку професійної та ціннісно-мотиваційної сфери взагалі й розвитку самого кризис-менеджера, зокрема, тим, вищим є рівень розвитку його компетенцій. Показником деструктивного розвитку спеціаліста є наявність професійних деформацій.

Варто також відмітити, що процес розвитку професійної рефлексії як засобу збереження конструктивної ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів є доступною категорією у сенсі організації професійної діяльності зокрема та подальшої успішної професіоналізації в цілому.

Основні здобутки розділу представлено у таких публікаціях автора:

1. Pritula O. Psychological resources of crisis managers' activities / O. Pritula // Nauka i Studia. Economiczne nauki, pedagogiczne nauki, psychologia i socjologia, techniczne nauki. – Przemyśl. Nauka i Studia. – № 17(148), 2015. – p. 90-93 [209].

2. Притула О.А. Мотиви до досягнення успіху та невдачі: проблема прояву в діяльності кризис-менеджерів / О.А. Притула // Особистість в кризових життєвих обставинах: історія та сучасність / Матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2015 р.). – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2015. – С. 37 [135].

3. Притула О.А. Психологія кризового менеджера / О.А. Притула // Провідні ідеї в українській психологічній думці: історія та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 21 листопада 2012 року). – Ніжин: ПП Лисенко, 2012. – С. 78-79 [139].

ВИСНОВКИ

У дисертації описано теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми, що виявляється у визначенні змісту та динаміки соціально-психологічних особливостей ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів й чинників продуктивної професійної діяльності останніх. Результати здійсненого дослідження підтвердили висунуту гіпотезу і дали підстави зробити такі висновки:

1. Теоретико-методологічний аналіз досліджень професійної діяльності кризис-менеджерів свідчить про те, що основу успішної діяльності кризис-менеджерів становлять професійні компетенції.

Кризис-менеджер володіє такими професійними компетенціями, які покликані виконати два базові завдання: вивести підприємство із стану банкрутства і відновити до кризові позиції підприємства у бізнесі.

Сукупність професійних компетенції кризис-менеджерів включає в себе: комунікативно-організаторські компетенції; емоційно-вольові компетенції; компетенції пов'язані із соціальною мотивацією; компетенції виражені у межах соціального інтелекту; креативні компетенції. Відтак, для компанії кризис-менеджер – фахівець, який знижує фінансові ризики організації, попереджує можливі втрати, вміє втримати компанію на плаву, якщо ситуація все ж таки вийшла з-під контролю.

2. У результаті теоретичного аналізу нами розроблено динамічну модель розвитку ціннісно-мотиваційних показників діяльності кризис-менеджерів. Основу цієї моделі становить розуміння динамічної залежності ціннісно-мотиваційної сфери розвитку кризис-менеджера від етапу розвитку організації, у якій він працює. До таких етапів відносяться: а) стартап або початковий етап. Цей етап характеризується становленням компанії та формуванням системи менеджменту. Мова йде про обмежені фінансові ресурси, якими володіє керівництво компанії на цьому етапі; б) етап

стабільного розвитку характеризується тривалим існуванням компанії на ринку. Для цього етапу характерна фінансова стабільність при низькому рівні функціонування компанії у тому чи іншому сегменті ринку; в) етап лідерства чи завоювання ринку. Цей етап закономірний для функціонування компанії, яка успішно пройшла два попередні етапи й вийшла на впевнену систему стабільного розвитку, де ризики нівелюються гнучкою системою професійної діяльності, сприяючи зниженню кризових явищ.

Ключовими характеристиками моделі є показники діяльності кризис-менеджерів, визначені у відповідності із часовими та професійно-технічними показниками останніх. Такими показниками є: а) спонтанний – той, за яким посаду кризис-менеджерів займає людина, яка працює на підприємстві й не є кризис-менеджером, проте, у момент кризи експромтом прийняв на себе відповідальність по виходу із неї; б) зміст суміщаючого показника полягає у тому, що кризис-менеджер працює одночасно у декількох невеликих компаніях й відповідно, присутній у них епізодично; в) штатний показник характеризує діяльність кризис-менеджера як таку, яка входить до стандартного штату працівників, відповідно, перебуває у компанії регулярно.

Чинником функціонування вказаної моделі є баланс чи /або дисбаланс ціннісно-мотиваційної сфери. Дисбаланс у ціннісно-мотиваційній сфері кризис-менеджерів є свідченням роботи у організації на умовах спонтанного та суміщаючого характеру, тоді як баланс мотиваційно-ціннісної сфери – організації штатного показника. Дисбаланс ціннісно-мотиваційної сфери виражається у наявності професійних деформацій тоді, як баланс характеризується успішністю професійної діяльності – вираженістю професійних компетенцій кризис-менеджерів.

3. Експериментальне дослідження впливу ролі професійних компетенцій на процес формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів свідчить про те, що виявлено залежність між балансом у цій сфері та професійними компетенціями. Узагальнюючи результати

дослідження, ми можемо говорити про те, що: а) мотиваційні характеристики кризис-менеджерів залежать від етапу функціонування організації. Так, ранній етап (стартап) характеризується домінуванням зовнішньої негативної мотивації; етап системного розвитку існування компанії – внутрішньої мотивації та зовнішньої позитивної мотивації; етап лідерства чи завоювання ринку компанією – відносного балансу між позитивними мотиваційними категоріями; б) характеристика домінуючих професійних ціннісних орієнтацій дає можливість говорити про те, що чим нижчим є етап функціонування організації (стартап), тим більше професійні орієнтації наближені тільки до матеріальних цілей життя на фоні розвитку вольових якостей як засобів досягнення цих цілей, тоді, як на вищих етапах (етап системного розвитку існування компанії та етап лідерства чи завоювання ринку компанією) ціннісні орієнтації кризис-менеджерів включають у себе матеріальні цінності та цінності праці засобами розвитку ділових якостей й характеризуються наявністю цілей, орієнтованих на працю та пізнання при розвитку ділових й моральних якостей особистості; в) для етапу лідерства чи завоювання ринку характерний баланс цінності та доступності при тому, що інші етапи існування підприємства відрізняються перевагою одного із вказаних типів показників; д) дослідження чинників психологічного вигорання свідчать про те, що чим нижчим є рівень розвитку компанії тим, вищим є рівень домінування редукції особистісних рухів на фоні високого рівня деперсоналізації та емоційного виснаження; е) показниками розвитку кар'єри є плинність персоналу (порівняння показників для співробітників, що беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри і тих, що не беруть участь в цьому процесі), просування по кар'єрі (порівняння відсоткових показників) для співробітників, що беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри і тих, що не беруть участь в цьому процесі; звільнення із ключових посад співробітниками організації та прийняття фахівців; є) показниками професійної компетенції особистості є: область

базових знань або професійна область; домінуючі види діяльності; здібності.

Доведено вірність поставленої нами гіпотези. Так, дійсно, професійні компетенції є визначальними чинниками для процесу формування та розвитку ціннісно-мотиваційної сфери успішного кризис-менеджерів. Чим вищим є рівень розвитку професійних компетенцій тим, відповідно, вищим є балансу ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.

Поряд із цим, експериментально підтверджено, що показником розвитку професійних компетенцій є наявність чи / або відсутність професійних деформацій.

4. Після проведення формувального експерименту розроблена й апробована програма розвитку професійної рефлексії як засобу попередження появи професійних деформацій ціннісно-мотиваційної сфери кризис-менеджерів.

Окреслена програма зі сприяння розвитку професійної рефлексії свідчить про значимість останньої для успішної діяльності кризис-менеджера й профілактики виникнення професійних деформацій особистості.

Перспективи подальших досліджень визначаються можливістю застосування розроблених методів підвищення рівня успішності професійної діяльності кризис-менеджерів. Діагностування якісної соціально-психологічної структури ціннісно-мотиваційної сфери менеджерів дозволить попередити виникнення професійної дезадаптації й сприяє високій успішності їхньої професійної діяльності засобами вироблення відповідних професійних компетенцій.

Розуміння того факту, що реалізація ефективної діяльності організації залежить від особистісних характеристик кризис-менеджерів, є важливим прикладним критерієм відбору працівників на відповідні посади й засобом економії морально-психологічних, фінансових та соціальних ресурсів організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапов В. С. Я-концепция как социально-психологическая проблема / В. С. Агапов - М.: МОСУ, 2000. – 22 с.
2. Альхименко О. Н. Мотивация труда персонала фирмы как непрерывный циклический процесс: анализ теорий и их практическое применение / О. Н. Альхименко // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2014, Т. 3, № 3. - С. 42-48.
3. Алексеева С. Продажные: Менеджер по продажам – не только «лицо» и «ноги» любой компании. Это еще и одна из самых нужных нынче профессий / С. Алексеева // Деньги.ua. – 2008, № 28. – С. 37-39.
4. Андреев В. И. Конкурентология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности / В. И. Андреев – Казань: Центр инновационных технологий, 2004. – 468 с.
5. Ананьев, Б. Г. Человек как предмет познания. Текст. / Б. Г. Ананьев.; 3-е издание. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
6. Анонова С. И. К вопросу об организаторских способностях менеджеров (руководителей) в зарубежной и отечественной психологии / С. И. Анонова // Вестник Бурятского государственного университета. – 2012, № 5. - С. 35-41.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
8. Асташкина И. Н., Мишин В. В. Исследование систем управления / И. Н. Асташкина, В. В. Мишин – М.: ПРИОР, 2006 – 201 с.
9. Бадмаева Н. Ц. Влияние мотивационного фактора на развитие умственных способностей: Монография. / Н. Ц. Бадмаева. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2004. – 280 с.
10. Базаров Т. Ю., Аксенова Е. В. Кризисная ситуация» в организации: норма или патология? / Т. Ю. Базаров, Е. В. Аксенова

// Управление персоналом. – 2000, № 5. – С. 56-62

11. Базаров Т. Ю., Коняева А. П. Организационная психология: переход от обслуживания менеджеров к партнерству с предпринимателями. опыт эмпирического исследования и анализ собственной практики / Т. Ю. Базаров, А. П. Коняева // Организационная психология. – 2012, Т. 2, № 1. - С. 42-57.

12. Бажин А. С. Мотивационные условия успешной реализации управленческого решения / А. С. Бажин // Менеджмент сегодня. – 2014, № 3. – С. 194-199.

13. Бакирова Г. Х. / Г. Х. Бакирова Тренинг управления персоналом - СПб.: Речь, 2006. - 400с. ISBN 5-9268-0251-2

14. Балин В. Д. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / В. Д. Балин, В. К. Гайда, В. К. Гербачевский и др.; под общ. ред. А. А. Крылова, С. А. Маничева. – СПб.: Питер, 2003. – 560 с.

15. Батаршев А. В., Алексеева И. Ю., Майорова Е. В. Диагностика профессионально важных качеств / А. В. Батаршев, И. Ю. Алексеева, Майорова Е. В. – СПб.: Питер, 2007. – 192 с.

16. Беленький А. Антикризисные менеджеры / А. Беленький // Управление персоналом. – 2009, № 17 (219). – С. 47-48.

17. Бывалина Д. С. Учет индивидуальных особенностей и мотивов персонала при проведении процедуры кадрового планирования и привлечения работников в организацию / Д. С. Бывалина // Альманах современной науки и образования. – 2015, № 4 (94). - С. 51-54.

18. Білошапка В. А. Сучасні пріоритети наукових досліджень професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі / В. А. Білошапка, Ю. Є. Кулик // Актуальні проблеми економіки. – 2007, № 11. – С. 39-45.

19. Борисов Ю. А., Кудрявцев И. А. Смысловая сфера сознания и самосознания успешных и неуспешных менеджеров среднего звена

/ Борисов Ю. А., Кудрявцев И. А. // Психологический журнал. – 2003, № 1. – С. 91-103.

20. Блинов А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – Москва: Дашков и К, 2015. – 303 с.

21. Букреев А. М. Вызовы глобализации и антикризисный менеджмент в современных условиях хозяйствования. Монография / Букреев А. М., Гончаров В. Н., Шевченко М. Н., Зось-Киор Н. В., Ильин В. Ю., Пожидаев А. Е.; под общ. ред. проф. А. М. Букреева и проф. В. Н. Гончарова. – Луганск: Элтон-2, 2011. – 394 с.

22. Бурганова Лариса Агдасовна Теория управления: учебное пособие / Лариса Бурганова. - 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 151 с.

23. Бухалков М. И. / Ю. А. Борисов, И. А. Кудрявцев Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 368 с.

24. Василюк Ф. Е. Жизненный мир и кризис: типологический анализ критических ситуаций / Ф. Е. Василюк // Психологический журнал. – 1995, № 4. – С. 90-115.

25. Васина В. В. Представления о справедливой оплате труда менеджеров среднего звена и их влияние на трудовую мотивацию / В. В. Васина // Казанский педагогический журнал. – 2012, № 5-6 (95). – С. 103-114.

26. Визгина А. В. Свободное самописание как инструмент диагностики внутренней диалогичности / А. В. Визгина // Психология индивидуальности. Мат-лы Всерос. конференции. - 2006, № 14. – С. 33-67.

27. Виноградов В. И. Психодиагностическое обеспечение формирования готовности личности к профессиональной деятельности Текст.: автореферат дисс. канд. психол. наук / В.И. Виноградов. – М., Основа, 1996. – 26 с.

28. Вишнякова М. От «хаоса к порядку» - от управляющего к кризис-менеджеру / М. Вишнякова // Управление персоналом. – 2009, № 17. -

С. 38-42.

29. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – СПб.: Питер, 2005. – 336 с.

30. Волков И. В. Психологические особенности профессиональной деятельности менеджера / И. В. Волков // Инициативы XXI века. – 2012, № 3. – С. 77-79.

31. Волкогонова О. Д., Зуб А. Т. / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб Управленческая психология: учебник. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2008. – 352 с.

32. Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента / А. С. Володина // Молодой ученый. – 2010, № 1, Т. 1. – С. 173-180.

33. Всемирнова Ю. В. Мотивационные особенности менеджеров по продажам с разной профессиональной успешностью / Ю. В. Всемирнова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2012, Вып. 16. – № 6(265). – С. 90-95.

34. Гительман Л. Д. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект /Л. Д Гительман, А. П. Исаев. – М.: Дело, 2004. – 360 с.

35. Гладилина О. В. / О. В. Гладилина Акмеолого-психологические особенности деятельности менеджера кадровой службы в коммерческих организациях: автореф. дис.... канд. псих. наук: 19.00.13. – М, Основа, 2007. – 213 с.

36. Голуб О. Ю. Теория коммуникации: учебник / О. Ю. Голуб, С. В. Тихонова. – Москва: Дашков и К°, 2014. – 386 с.

37. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн изд 2-е, дополненное и переработанное. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 250 с.

38. Горбачёв А. Г. Тайм-менеджмент. Время руководителя: 24+2

/ А. Г. Горбачёв. – М.: Издательский дом «ДМК-пресс», 2007. – 128с.

39. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда / В. И. Герчиков – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2004. – 456 с.

40. Гуменюк О. Є. Психологія впливу / О. Є. Гуменюк – Т.: Економічна думка, 2003. – 789 с.

41. Гурджиян В. Л., Жамкова Т. Г. Особенности мотивации кризис-менеджеров / В. Л. Гурджиян, Т. Г. Жамкова // Фундаментальные исследования. – 2016, № 6-2. - С. 372-375

42. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала Текст. / А. А. Деркач. – Воронеж, И-во: «Свера», 2004. – 752 с.

43. Деркач А. А., Семенов И. Н., Балаева А. Ф. Рефлексивная акмеология творческой индивидуальности: Учебно-методическое пособие. / А. А. Деркач, И. Н. Семенов, А. Ф. Балаева – М.: Изд-во РАГС, 2005. – 196 с.

44. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва: Дашков и К°, 2014. – 387 с.

45. Дзуганова М. К., Гукетлова С. С., Новоселова Н. Н. Управление конфликтными ситуациями на предприятии / М. К. Дзуганова, С. С. Гукетлова, Н. Н. Новоселова // Тенденции и императивы управления бизнес-процессами и отраслевыми рынками в обеспечении устойчивого развития региона Материалы всероссийской научно-практической конференции. Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) Северо-Кавказского федерального университета в г. Пятигорске. - 2015. - С. 51-53.

46. Дружилов С. А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития / С. А. Дружилов – Новокузнецк: ИПК, 2002. – 242 с.

47. Дружилов С. А. Психология профессионализма: Инженерно-психологический подход / С. А. Дружилов. – Харьков: Издательский дом «Гуманитарный центр», 2011. – 296 с.

48. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер – Киев:

Изд. дом Вильямс, 2010. – 321 с.

49. Евтихов О. В. / О. В. Евтихов Тренинг лидерства: Монография. - СПб.: Речь, 2007. – 256 с. ISBN 5-9268-0639-9

50. Ежова О. Н., Маслов В. В., Ощепкова О. В. Профилактика и коррекция профессиональной деформации сотрудников уголовно-исполнительной системы: учеб.-метод, пособие / О. Н. Ежова, В. В. Маслов, О. В. Ощепкова – Самара: Самар. юрид. ин-т ФСИН России, 2005. - 138 с.

51. Елина И. Е. Компетентность как интегральная характеристика профессиональной деятельности госслужащих / И. Е. Елина // Экономика и управление: проблемы и пути выхода из кризиса. – М.: РАГС, 1999. – 324 с.

52. Ермолаева Е. П. Профессиональная идентичность и маргинализм: концепция и реальность / Е. П. Ермолаева // Психологический журн. – 2001, Т. 22, № 4. – С. 51-59.

53. Жайвор К. С. Природа компетенций менеджмента / К. С. Жайвор // Современные страховые технологии. – 2013, № 3. - С. 68-77.

54. Жамкова Т. Г., Гурджиян В. Л. Личностные аспекты власти и ответственности управления / Т. Г. Жамкова, В. Л. Гурджиян // Научный альманах. – 2015, № 10-4 (12). – С. 379-381

55. Зазыкин В. Г., Чернышев А. П. Менеджер: психологические секреты профессии / В. Г. Зазыкин, А. П. Чернышев – М.: ЦИТП, 2007. – 412 с.

56. Завалкевич Л. Психология эффективного менеджера / Л. Завалкевич – М., Преса, 2004. – 426 с.

57. Закотий В. Какие бывают менеджеры и сколько они зарабатывают / Виктор Закотий // Зеркало недели. – 2007, № 27. – С. 10.

58. Зеер Э. Ф. Психология профессий: учеб. пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер. – 2-е изд. – М.: Академический Проект, 2003. – 336 с.

59. Зимняя И. А. Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека / И. А. Зимняя // Профессиональное образование. –

2006, № 2. – С. 18-21.

60. Іванова Ірина Вячеславівна. Менеджер – професійний керівник: Навчальний посібник / Ірина Іванова. М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К.: Знання, 2001. – 106 с.

61. Игельник М. С. Психологическая компетентность руководителя и эффективность антикризисного управления / М. С. Игельник– М.: МААН, 2002. – 128 с.

62. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.

63. Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011. – 310 с.

64. Наталья Ивановна Иоголевич Психология личности и деятельности менеджера. монография / Н.И. Иоголевич. - М-во образования и науки Рос. Федерации, Юж.-Урал. гос. ун-т. - Челябинск, «Пресса», 2005. – 423 с.

65. Иоголевич Н. И. / Н. И. Иоголевич Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора психологических наук 19.00.01 Общая психология, психология личности, история психологии. – Пермь, «Пермский государственный педагогический университет», 2007. – 39 с.

66. Исяенко В. П. Развитие лидерской направленности специалиста социально-культурной сферы / В. П. Исяенко - М., МГУ, 2002. – 235 с.

67. Кабаченко Т. С. Психология управления / Т. С. Кабаченко – М.: Российское педагогическое агентство, 1997. - 324 с.

68. Калянов Георгий Николаевич Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Г.Н. Калянов - М.: «Горячая линия-Телеком», 2004. – 208 с.

69. Карамушка Л. М. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати крос-культурних досліджень / Л. М. Карамушка, О. А. Чеботарьова // Проблеми

загальної та педагогічної психології. – 2002, Т. 4, Ч. 1. – С. 90-95.

70. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. / Л. М. Карамушка – К.: Міленіум. – 2003. – С. 39-62.

71. Карамушка Л. М., Чеботарьова О. А. Психологічні особливості прийняття управлінських рішень українськими менеджерами: результати крос-культурних досліджень / Л. М. Карамушка, О. А. Чеботарьова – К.: Проблеми загальної та педагогічної психології. 2002, Т. 4, ч. 1. – С. 90-95.

72. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие / А. В. Карпов - М.: Гардарики, 2005. – 584 с. ISBN 5-8297-0018-2

73. Капцов А. В. Тест личностных ценностей: руководство по применению / А. В. Капцов, Л. В. Карпушина. – Самара: ИПК «Содружество», 2010. – 40 с.

74. Кенджеми Дж. Власть личного авторитета / Дж. Кенджеми // Иностранная психология. – 1996, № 7. - С. 56-63.

75. Кершис О. Онлайновое исследование «HR-образование в Украине 2006»: результаты и основные тенденции / Олег Кершис // Менеджер по персоналу. – 2007, № 3. – С. 70-79.

76. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Свистунов В. М. Основы разработки профессионального стандарта менеджера по управлению персоналом организации / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, В. М. Свистунов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014, Т. 3, № 5. - С. 31-37.

77. Китаев-Смык Л. А. Психология стресса / Л. А. Китаев-Смык. – М.: Наука, 1983. – 212 с.

78. Клименко А. Менеджеры и другие работники в сфере управления взаимоотношений с клиентами / Александр Клименко // Справочник кадровика. – 2010, № 6. – С. 75-80.

79. Кокин Ю. П. / Ю. П. Кокин Система мотивов и стимулов к высокоэффективному труду в современных условиях. В кн.: Мотивация и

поведение человека в сфере труда. Сборник научных трудов. – М.: НИИ труда, 1990. – С. 3-5.

80. Коннор, О'Керол. Основы эффективного лидерства / Керол О'Коннор; Британська Рада в Україні. 2-е вид. – К.: б. и., 2000. – 96 с.

81. Королёв О. Г. Формирование компетенций менеджеров разных уровней для инновационной экономики / О. Г. Королёв // Инициативы XXI века. – 2012, № 2. – С.40-48.

82. Коростелев Виктор Андреевич. Нооменеджмент: Учебное пособие / Виктор Коростелев. – К.: Воля, 2007. – 459 с.

83. Корнеева Е. Н., Смирнова М. Ю. Антикризисный менеджмент в современных условиях / Е. Н. Корнеева, М. Ю. Смирнова // Наука промышленности и сервиса. – 2012, № 7. - С. 78-81.

84. Корчуганова И. П. Профессиональное развитие и поддержка педагогов, работающих с детьми группы риска (Методическое пособие). Под науч. Ред. профессора С.А. Лисицына, С.В. Тарасова. - СПб.: ЛОИРО, 2006. – 172 с.

85. Коссов Б. Б. Профессиональная диагностика и методы исследования личности руководителя / Б. Б. Коссов // Психологический журнал. – 1981, Т. 2, № 2. – С. 44-47

86. Кубышкина М. Л. Мотив социального успеха / М. Л. Кубышкина // Теоретические и прикладные вопросы психологии (параметры личности). – 1996, Вып. 2, ч. 2. – С. 39-45.

87. Кудрявцева Е., Голянич В. Акмеология управленческих компетенций / Е. Кудрявцева, В. Голянич // Вестник ЛГУ им. А. С. Пушкина. – 2012, № 1. – С.84-95.

88. Кузьмина, Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н. В. Кузьмина. – М., Пресса, 1990. – С. 51–66.

89. Кулапина Г. М. Основные направления повышения

эффективности управления персоналом в условиях кризиса: монография / Г. М. Кулапина О. В. Маркова, Е. Н. Корнеева. – Тольятти: Изд-во ПВГУС, 2010. – 366 с.

90. Курошева Г. М. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / Г. М. Курошева – СПб.: Речь, 2002. – 372 с.

91. Куцивол В. А. Японский опыт управления персоналом / В. А. Куцивол // Управление персоналом. – 2005, № 7. - С. 46-51.

92. Лазарев С. В. Система мотивации персонала на предприятии / С. В. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2006, № 3. - С. 158-169.

93. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации / Дж. К. Лафта – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.

94. Лебеденко А. В. / А. В. Лебеденко Влияние внутриличностных конфликтов на эффективность профессиональной деятельности машинистов локомотивов. Автореф. дисс... канд. психол. н. – М.: МГСА, 2002. – 26 с.

95. Леонова А. Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса / А. Б. Леонова – М.: Смысл, 2001. – 148 с.

96. Ленсиони Патрик Пять пороков команды: Притчи о лидерстве / Патрик Ленсиони; Пер. И. Э. Коротенко, Ред. Е. А. Черненко. – К.: Диалектика, 2005. – 274 с.

97. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк – М.: Юрайт, 2014. – 398 с.

98. Ливенцева О. В. / О. В. Ливенцева Психологическая готовность руководителей среднего звена к деятельности в неблагоприятных ситуациях (на примере аппарата управления Буровой компании): Автореф. дис. канд. психол. наук. – М., Знание, 2002. – 18 с.

99. Ломов Б. Ф., Сурков Е. Н. Антиципация в структуре деятельности / Б. Ф. Ломов, Е. Н. Сурков – М.: Наука, 1980. – 278 с.

100. Ломов Б. Ф. Психическая регуляция деятельности: избр. труды /

Под ред. В. А. Барабанщикова, А. Л. Журавлёва, В. А. Кольцовой. – М.: Институт психологии РАН. 2007. – 624с. ISBN: 5-9270-0099-1

101. Майстренко В. И. Взаимосвязь синдрома эмоционального выгорания и степени удовлетворенности профессиональных потребностей учителей / В. И. Майстренко // Психологическая наука и образование. – 2010, № 1. – С. 21-29.

102. Макаренко С. С. Психологічні чинники розвитку професійної кар'єри майбутнього керівника: метод. посіб. / С. С. Макаренко // ЛьвівДУВС, ННППтаЕ. – Львів: «Світ», 2013. – 219 с.

103. Маркова А. К. Психология профессионализма Текст. / А. К. Маркова – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 312 с.

104. Маслова Е. Л. Теория менеджмента: практикум / Е. Л. Маслова. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 159 с.

105. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.

106. Машинина А. А. Антикризисное управление: современный подход / А. А. Машинина // Наука и экономика. – 2010, № 4. – С. 52-54.

107. Мейтленд Я. Рабочая книга PR-менджера / Я. Мейтленд – СПб., Питер, 2007. – 176 с.

108. Мель Ю. Социальная компетентность как цель психотерапии: проблемы образа Я в ситуации социального перелома / Ю. Мель // Вопросы психологии. – 1995, № 5. – С. 61-68.

109. Микитюк Петро Петрович Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / Петро Микитюк; М-во освіти і науки України. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 399 с.

110. Мильман В. Э. Метод изучения мотивационной сферы личности. Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции / В. Э. Мильман – М., И-во: «А-пресс», 1990. – С. 23-43.

111. Митин А. Э. Сложность и неоднозначность поведения работников в условиях кризиса предприятия / А. Э. Митин // Основы управления-в условиях критических изменений: Учеб. пособие. – Екатеринбург: УрАГС, 2000. – 214 с.

112. Митин А. Э., Федорова А. Э., Токарева Ю. А., Овчинников А. В. / А. Э. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, А. В. Овчинников Антикризисное управление персоналом организации: Учебное пособие. – Пб.: Питер, 2005. – 472 с.

113. Моница Г. Б., Раннала Н. В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивое» / Г. Б. Моница, Н. В. Раннала– СПб.: Речь, 2009. – 250 с. ISBN 978-5-9268-0821-9

114. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Ред. Й. Кондо. – Нижний Новгород: Приоритет, 2007. – 206 с.

115. Мурашов, А. А. Профессиональное общение: воздействие, взаимодействие, успех / А. А. Мурашов. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 93 с.

116. Наенко Н. И. Психическая напряженность / Н. И. Наенко. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1976. – 112 с.

117. Наследов А. Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных: учеб. пособие / А. Д. Наследов - 2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Речь, 2006. - 392 с.

118. Никифоров Г. С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности Текст. / Г. С. Никифоров. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1991. – 152 с.

119. Новиков Б. М. Технологические основы социально-культурной деятельности: Учеб. пособие / Б. М. Новиков - 2-е изд., испр. и доп.– М.: МГУКИ, 2008. – 567с.

120. Носкова О. Г. Психология труда: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е. А. Климова. - М.: Издательский центр

«Академия», 2004. – 384 с. ISBN 5-7695-1717-4

121. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Орбан-Лембрик Л. Е. – К.: Академвидав, 2003. – С. 187-225, С. 324-338, С. 367-380, С. 428-434, С. 458-463.

122. Овчинникова Т. И., Карпова О. В. Взаимосвязь целевых стратегий с мотивацией менеджмента предприятий / Т. И. Овчинникова, О. В. Карпова // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. – 2012, № 2. – С. 55-62.

123. Орел В. Е. Синдром психического выгорания личности / В. Е. Орел. – М.: Ин-т психологии РАН, 2005. – 330 с.

124. Орел В. Е. Исследование феномена «психического выгорания» в отечественной и зарубежной психологии / В. Е. Орел // Проблемы общей и организационной психологии. – Ярославль, «Пресса», 1999. – С. 76-88.

125. Осініна Лідія Матвіївна Ситуаційний менеджмент: Конспект лекцій / Лідія Осініна; Відп. ред. О. Л. Дінькова; Європейський університет. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2006. – 109 с.

126. Пекар В. Слово о менеджерах / Валерій Пекар // СНІР. - 2001, № 4. – С. 98.

127. Первушина О. Н. Власть и лидерство в условиях неопределенности / О. Н. Первушина // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Психология. – 2010, Т. 4, № 1. – С. 102-129.

128. Пырьев Е. А. Психология мотивации трудовой деятельности: сущность и способы регулирования: учеб. пособие / Е. А. Пырьев - Оренбург: ОГПУ, 2008. - 136 с.

129. Попов Р. А. Антикризисное управление. Учебник / Р. А. Попов - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. - 670 с.

130. Попова Л. Г. Формирование имиджа специалиста социально-культурной сферы / Л. Г. Попова – М., «Август», 2003. – 334с.

131. Практический менеджмент / Под ред. Э. М. Короткова. – М., Основа, 2010. – 330 с.
132. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / ред. Д. Я. Райгородский. – Самара: БАХРАХ-М, 2001. – 672 с.
133. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: учеб. пособие / под ред.: Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2003. – С. 110-114.
134. Профессиональная деформация личности. Учебное пособие. / Составители А. В. Коваленко, Л. А. Шиканов. – Томск: Изд-во ТПУ, 2009. – 90 с.
135. Притула О. А. Мотиви до досягнення успіху та невдачі: проблема прояву в діяльності кризис-менеджерів / О. А. Притула // Особистість в кризових життєвих обставинах: історія та сучасність / Матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2015 р.). – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2015. – С. 37
136. Притула О. А. Психологічні детермінанти успішної діяльності менеджера / О. А. Притула // Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Ніжин : видавництво НДУ ім. М. Гоголя, – Том Х. – Психологія навчання. Генетична психологія. Медична психологія. – Вип. 20. – 2011. – С. 349-356
137. Притула О. А. Професійні деформації кризис-менеджерів, оцінка та перспективи / О. А. Притула // Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Том VI. – Психологія обдарованості. – Випуск 11. – Київ-Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. – 2015. – С. 369-375
138. Притула О. А. Психологія діяльності кризис-менеджера / О. А. Притула // Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – Київ; Ніжин: ПП Лисенко, 2015. – Том IX. – Загальна психологія. Історична психологія.

Етнічна психологія. – Вип. 7. – 2015. – С. 281-286

139. Притула О. А. Психологія кризового менеджера / О. А. Притула // Провідні ідеї в українській психологічній думці: історія та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 21 листопада 2012 року). – Ніжин: ПП Лисенко, 2012. – С. 78-79

140. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие, реализация / Дж. Равен; пер. с англ. – М.: «Когито-Центр», 2002. – 396 с.

141. Райгородский Д. Я. Психология руководства: учеб. пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / Д. Я. Райгородский. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2005. – 567 с.

142. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: Учебное пособие / Д. Я. Райгородский – Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2000. – 632 с.

143. Райгородский Д. Я. Психология руководства: учеб. пособ. для факультетов: психологических, экономических и менеджмента / Райгородский Д. Я., Панкратов В. Н. – Самара: Издательский дом «Бахрах М», 2005. – С. 688-749.

144. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

145. Резанович И. В. Механизм оценки результатов подготовки менеджеров к профессиональной деятельности / И. В. Резанович // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2013, Т. 5, № 3. – С. 42-47.

146. Реан А. А., Коломинский Я. Л. Социальная педагогическая психология / А. А. Реан, Я. Л. Коломинский – СПб., «Питер», 1999. - С. 235-237.

147. Реан А. А. Психология и психодиагностика личности: Теория, методы исследования, практикум // А. А. Реан – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2006. – С. 84-86.

148. Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения / Стивен П. Роббинз,; Пер. с англ. О. Л. Пелявского, Под ред. Н. А. Ливинской. 8-е изд. – К.: Вильямс, 2006. – 443 с.

149. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие для вузов / Н. В. Родионова – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 367 с.

150. Розанова В. А. Психология управления: Учебное пособие. изд., 5-е, перераб. и доп. / В. А. Розанова - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 384 с. ISBN 978-5-94280-294-3

151. Самыгин С. И. Психология управления: учеб. пособ. / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997. – С. 164-195.

152. Самоукина Н. В. Психология профессиональной деятельности / Н. В. Самоукина - СПб.: Питер, 2003. - 224 с.

153. Селезнев В. Н., Сысоев В. В., Гайдамашко И. В. Подготовка антикризисных менеджеров методами психологического анализа профессиональной деятельности / В. Н. Селезнев, В. В. Сысоев, И. В. Гайдамашко // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. – 2012, № 2. - С. 155-163.

154. Селезнев В. Н. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности менеджера в риско-ваных ситуациях / В. Н. Селезнев // Современные проблемы менеджмента и предпринимательства: Сб. научных статей. Вып. 1. – М., Пресса, 2008. – С. 248-251.

155. Семиздралова О. А. Профилактика эмоционального выгорания: учеб.-метод. пособ. / О. А. Семиздралова. – Челябинск: Челяб. ин-т перепод. и повышения квалификации работ. образ., 2008. – 122 с.

156. Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в

психологии. Текст. / Е. В. Сидоренко. - СПб.: Речь, 2001. – 350 с.

157. Скібіцька Ліана Іванівна. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Ліана Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 191 с.

158. Смирнова М. Ю., Шибанова-Роевко Е. А. Задачи антикризисного менеджера на различных стадиях кризиса / М. Ю. Смирнова, Е. А. Шибанова-Роевко // Студенческий науч. форум: IV Междунар. студенческая электрон. науч. конф., 15 февр. – 31 марта 2012. – СПб, Пресса, 2012. – 356 с.

159. Сотникова С. И. Управление карьерой Текст.: Учеб. пособие / С. И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М., 2001. – 408 с.

160. Сочивко Д. В. Психодинамика / Д. В. Сочивко – М.: ПЕР СЭ, 2003. – 256 с.

161. Спивак В. А. Командообразование: система ключевых компетенций современного менеджера / В. А. Спивак // Управление развитием персонала, 2008, № 3. – С. 196-213.

162. Степнова Л. А. Сущностные характеристики аутопсихологической компетентности личности / Л. А. Степнова – М.: Эдельвейс, 2000. – 184 с.

163. Стеттнер М. Карьера начинающего менеджера / М. Стеттнер – М.: Вира-Р, 2003. – 218 с.

164. Тамбиева Б. Р. Особенности психологической компетентности менеджера ресторана: опыт эмпирического исследования / Б. Р. Тамбиева // Российский психологический журнал – 2010, ТОМ 7, № 1. – С. 48-53.

165. Тарасов А. К. Модели анализа и оптимизации организационно-управленческих структур в условиях конкуренции Электронный ресурс.: Дис. . канд. техн. наук: 05.13.10 / Тарасов А.К. – Москва, И-во МГУ, 2006 - 111 с.

166. Татур Ю. Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста Текст. / Ю. Г. Татур // Высшее образование сегодня.

– 2004, № 3. – С. 20-26.

167. Тихенький В. Г. Психологические аспекты антикризисного управления / В. Г. Тихенький // Человек и труд. – 2004, № 8. – С. 33-39

168. Ткаченко В. Г. Особенности экономической политики государства в Украине в современный период развития экономики: учебно-методическое пособие / В. Г. Ткаченко, В. И. Богачев, С. Л. Катеринец. 2-е изд., перераб. и доп. – Луганск: Книжковий світ, 2010. – 174 с.

169. Травин, В. В. Развитие управленческого потенциала: Модуль 1 / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Дело, 2004. – 128 с.

170. Умный мерчандайзинг практическое пособие / А. Г. Таборова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 158 с.

171. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) навч. посібник / С. П. Шевчук, В. А. Скороходов, В. М. Жуковська та ін. М-во освіти і науки України, Південнослов'янський ін-т Київського славістичного ун-ту. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 183 с.

172. Управление организацией. Под ред. Поршнева А. Г., Румянцевой З. П., Саломатина Н. А. - 2-е изд., перераб. и доп. / А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина - М.: Инфра-М, 2000. - 669 с.

173. Фанталова Е. Б. Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта / Е. Б. Фанталова – Самара: ИД Бахрах-М, 2001. – 128 с.

174. Фетискин Н. П. / Н. П. Фетискин, Т. И. Миронова Социально-психологическая диагностика личности и группы. Психодиагностический практикум. – Кострома: КГУ, 2001. – 44 с.

175. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». / С. Р. Филонович Модуль 9. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 328 с.

176. Фомин П. Б., Рыжов И. В. Самоопределение менеджера как результат его профессиональной деятельности / П. Б. Фомин, И. В. Рыжов // Экономика и предпринимательство. – 2013, № 11-2 (40-2). - С. 280-285.

177. Фролов Ю. В. Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов Текст. / Ю. В. Фролов, Д. А. Махотин // Высшее образование сегодня. – 2004, № 8. – С. 34-41.
178. Хатламаджиян Д. Г. Сравнительный анализ компетенций российских и зарубежных менеджеров / Д. Г. Хатламаджиян // Terraesopomicus. – 2011, № 3-4. – С. 228-230.
179. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. / Х. Хекхаузен. - 2-е изд. - СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. - 860 с:
180. Цвиринько И. А., Бережной В. И., Таранова И. В. Кризисный менеджмент - основа финансового оздоровления предприятия / И. А. Цвиринько, В. И. Бережной, И. В. Таранова // Вестник Института дружбы народов Кавказа Теория экономики и управления народным хозяйством. – 2011, № 4-2 (20). - С. 13-17.
181. Циринг Д. А. Психология личностной беспомощности: исследование уровней субъектности / Д. А. Циринг. – М.: Академия, 2010. – 410 с.
182. Чайнова Л. Д. Концепция функционального комфорта – теоретическая основа проектирования предметно-пространственной среды государственных учреждений / Л. Д. Чайнова // Предметно-пространственная среда в сфере управления. – М.: ВНИИТЭ, 2003. – 85 с.
183. Чижигов В. М., Чижигов В. В. Теория и практика социокультурного менеджмента: Учебник / В. М. Чижигов, В. В. Чижигов – М.: МГУКИ, 2008. – 562 с.
184. Чудновский В. Э. Становление личности и проблема смысла жизни Текст.: избранные труды / В. Э. Чудновский; Рос. академия образования; Моск. психолого-социал. ин-т. – М.: МПСИ, 2006. - 768 с.
185. Шадриков В. Д. Новая модель специалиста: инновационная подготовка и компетентностный подход / В. Д. Шадриков // Высшее образование сегодня. – 2004, № 8. – С. 26-31.

186. Шадриков В. Д. Базовые компетенции педагогической деятельности / В. Д. Шадриков // Сибирский учитель. – 2007, № 6. – С. 5-15.
187. Шаповал Микола Іванович. Менеджмент якості: Підручник / Микола Шаповал. – 3-е вид., виправ. і доп. – К.: Знання, 2007. – 471 с.
188. Шеломова Т. В. / Т. В. Шеломова Социально-психологическое обеспечение деятельности менеджера: дис.... канд. психол. наук: 19.00.05. – Москва, 2001. – 147 с.
189. Шепеленко Г. И. / Г. И. Шепеленко Антикризисное управление производством и персоналом: Учеб. пособие. – Ростов н/Д: МарТ, 2002. – 234 с.
190. Шибанова-Роевко Е. А. / Е. А. Шибанова-Роевко Курс лекций Антикризисное управление. - РУДН. Экономический факультет. 2011. – 567 с.
191. Ширяев С. В. Формирование психологической компетентности менеджера социально-культурной деятельности / С. В. Ширяев // Омский научный вестник. – 2008, № 1-63. – С. 88-91.
192. Шокина Л. И. Оценка качества менеджмента компаний: учебное пособие / Л. И. Шокина; под ред. М. А. Федотовой; Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. – М.: КНОРУС, 2009. – 343 с.
193. Щедровицкий Г. П. Рефлексия и ее проблемы. / Г. П. Щедровицкий // Международный научно-практический междисциплинарный журнал «Рефлексивные процессы и управление». – 2008, № 1. – С. 41-43
194. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом: уч.-метод. пособ. / Щекин Г. В. – 2-е изд. стереотип. – К.: МАУП, 2003. – С. 65-80.
195. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якока. – М.: Прогресс, 1990. – 384 с.
196. Яксина И. А. Временная компетентность в структуре

межличностного взаимодействия: дис. ...канд. психол.наук: 19.00.01 / Яксина Ирина Александровна. – М.,Знание, 2006.0 – 147 с.

197. Allan, L. The perception of time / L. Allan // Perception and Psychophys. – 1979, V. 26. – P. 340-354

198. Bedny I. Analysis of Student's Functional State During Computer Training / I. Bedny, L. Chainova, D. Yakovetc // Proceedings of 11th International Conference on Human-Computer Interaction (Las Vegas, Nevada, USA, July 22-27, 2005). – Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005, Vol. 1. – P. 45-56.

199. Boyatzis R. The competent manager: a model for effective performance/ R. Boyatzis, E. Richard. – John Wiley & Sons, 1982. – 247 p.

200. Doppler K., Lauterburg C. Change Management-den Unternehmenswandel gestalten/12. Auflage. – New York/Frankfurt am Main: CampusVerlag, 2008. – 568 p.

201. Crisis management: the psychological dimension // Organization & Environment September. – 1991, № 5. – P. 177-188.

202. O'Connor J. / J. O'Connor The meaning of crisis. - New York: Basil Blackwell, 2011. – 718 p.

203. Pasek J. I. / J. I. Pasek Crisis management for HR. - HR Magazine, 47(8). – P. 111-115.

204. Kirkman B. L., Rosan B. Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment / B. L. Kirkman, B. Rosan // Academy of Management Journal. 1999. Vol. 42, № 1. - P. 58-74.

205. Salomo S., Hauschild J. / S. Salomo, J. Hauschild Innovationsmanagement. – Munchen: Verlag Vahlen, 2011. – 410 p.

206. Spreitzer G. M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurements, and Validation / G. M. Spreitzer // Academy of Management Journal. - 1995, Vol. 38, № 5. – P. 1442-1465.

207. Starling Grover / Grover Starling Managing the Public Sector. -

Ontario: The Dorsey Press, 1977. - P. 333-334.

208. Pinkin T. R., Schriesheim C. A. Development and Application Of New Scales to Measure the French and Raven Bases of Social Power / T. R. Pinkin, C. A. Schriesheim // Journal of Applied Psychology. – 1989, Vol. 74. - P. 561-567.

209. Pritula O. Psychological resources of crisis managers' activities / O. Pritula // Nauka i Studia. Economiczne nauki, pedagogiczne nauki, psychologia i socjologia, techniczne nauki. – Przemyśl. Nauka i Studia. – № 17(148), 2015. – p. 90-93

210. Hall D. T., Mirvis P. H. The new career contract developing the whole person at midlife and beyond / D. T. Hall, P. H. Mirvis // Journal of Vocational Behavior. - 1995, vol. 35. - P. 64-7.

211. Hutri M. & Linderman M. Spontaneous Explanations for Work Events Among Individuals in an Occupational Crisis / M. Hutri & M. Linderman // Journal of Adult Development. - 2004, V.II, № 4. – P. 273-280.

212. Haire M. Cultural Patterns in the Role of the Manager/ M. Haire., E. E. Ghiselli, L. W. Porter // Industrial Relations. – 1963, № 2. – P. 95-117.

213. Hinterhuber H. H., Friedrich, S. A., Handlbauer G. and Stubec. The company as a cognitive sistem of core competences and strategic business units / H. H. Hinterhuber, S. A. Friedrich, G. Handlbauer and Stubec // Strategic Change. – U., 1996. – P. 54-174.

214. Noe R. A., Noe A. W., Bachuber J. A. An investigation of the correlates of career motivation / R. A. Noe, A. W. Noe, J. A. Bachuber // Journal of Vocational Behavior. - 1990, vol. 37, № 3. - P. 340-356.

215. Maher E. The burnout syndrome / E. Maher // Journal of consulting and clinical psychology. – 1983, № 7. – P. 15-20.

216. Russell J. Career development interventions in organizations / J. Russell // Journal of Vocational Behavior. - 1991, vol. 38, - P. 237-287.

217. Super D. E. / D. E. Super Life career roles: Self-realization in work

and leisure / In D. T. Hall (Eds). Career development in organization. - San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986. – 567 p.

218. Steven Fink / Fink Steven Crisis Management: Planning for the Inevitable. – Backinprint.com, 2000. – 262 p.

219. Collins B. G., Collins T. M. / B. G. Collins, T. M. Collins Crisis and trauma: Developmental-ecological intervention. - Boston: Lahaska Press, 2007. – 517 p.

220. Landy F. J. Psychology of Work Behavior/ F. J. Landy // 4th Ed. Brooks: Cole Publishing Company Pacific Grove, 1989. – 91 p.

221. Litwin G. H. Motivation and organizational climate / G. H. Litwin // Stringer Boston. Division of Research. – Harvard Business School, 1966. – 75 p.

222. Ludlow P. Semantics Tense and Time: An Essay in the Metaphysics of Natural Language/ P. Ludlow. – 1999. – 275 p.

223. White M. C., Smith M., Barnett T. A typology of executives career specialization / M. C. White, M. Smith, T. Barnett // Human relation. - 1994, vol. 47. - P. 437-485.

224. Smith W. J. The prediction of research competence and creativity from personal history / W. J. Smith, L. E. Albright, J. R. Glennon, W. A. Owens // Journal of Applied Psychology. – 1961, Vol. 45. – P. 59-62.

225. White, R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence / R. W. White // Psychological review. – 1959, № 66. – P. 36.

226. Jobes D. A., Berman A. L., & Martin C. E. Adolescent suicidality and crisis intervention. In A. R. Roberts / D. A. Jobes, A. L. Berman, & C. E. Martin // Crisis intervention handbook: Assessment, treatment and research. – 2007, № 4. - P. 395-415.

227. Rudd M. D., Joiner T. E., & Rahab M. H. Help negotiation after acute suicidal crisis / M. D. Rudd, T. E. Joiner, & M. H. Rahab // Journal of Counseling and Clinical Psychology. – 1995, № 63. – P. 99-503.

228. Luc Reyhler Political Psychology Reviewed Work: Nuclear Crisis

Management / Reychler Luc // A Dangerous Illusion by Richard Ned Lebow. - 1989, Vol. 10, № 1. - P. 173-176.

229. Frank, J. Individual differences in certain aspects of the level of aspiration / J. Frank, F. Hoppe // American Journal Psychology. – 1935, Vol. 47. – P. 356

230. Stogdill R. Handbook of leadership / R. Stogdill. – New York, 1974. – 322 p.

ДОДАТОК А

Позитивні наслідки («особистісне зростання»)

1. Більш глибоке усвідомлення себе, розуміння оточуючих людей і подій, що відбуваються
2. Аналіз життєвих ситуацій
3. Здатність до рефлексії
4. Навички продуктивного подолання кризових і психотравмуючих ситуацій
5. Комунікативні навички
6. Протистояння чужому впливу
7. Саморегуляція
8. Здатність до прийняття та емпатії
9. Більш широкий погляд на світ, толерантність до «інакомислячих»
10. Пізнавальний інтерес
11. Поява нових форм самореалізації

Негативні наслідки («професійна деформація»)

1. Проектування негативної проблематики на себе і на своїх близьких
2. Нав'язлива діагностика себе і оточуючих («навішування ярликів» і інтерпретації)
3. Консультування оточуючих.
4. Прийняття ролі «учителя»
5. Зайвий самоконтроль, гіперрефлексія та втрата спонтанності
6. Idea fixe – «робота над собою»
7. Рационализирование, стереотипизирование і зменшення чутливості до живого досвіду
8. Пересичення спілкуванням
9. Емоційна холодність
10. Цинізм.

ДОДАТОК Б

Особистісний профіль влади

Нижче розміщено список тверджень, що описують застосування лідерами влади в організації. Ознайомтеся з кожним із тверджень і вкажіть своє ставлення до нього, використовуючи п'ятибальну шкалу:

- 1 – повністю не згоден,
- 2 – не згоден,
- 3 – нейтральне ставлення,
- 4 – погоджуюся,
- 5 – повністю згоден.

Щоб вплинути на інших людей, я б волів.

1. Підвищити рівень їхньої зарплати
2. Дати їм зрозуміти, що вони представляють цінний ресурс для організації
3. Дати їм завдання, які їм неприємно виконувати
4. Дати їм відчути, що я схвалюю їх дії
5. Дати їм зрозуміти, що вони мають обов'язки перед організацією
6. Дати їм зрозуміти, що їхні особисті заслуги отримують загальне визнання
7. Дати їм зрозуміти свою значимість
8. Дати їм хороші технічні поради
9. Зробити їх роботу важкої
10. Поділитися з ними своїми знаннями та досвідом
11. Сприяти підвищенню їх зарплати
12. Зробити їх роботу неприємною
13. Зробити їх роботу знеособленою
14. Дати їм зрозуміти, що вони зможуть задовольнити свої професійні запити
15. Дати їм професійні поради
16. Надати їм спеціальні пільги
17. Забезпечити просування по службі
18. Дати їм зрозуміти, що у них є чіткі обов'язки
19. Забезпечити умови для придбання необхідних технічних знань
20. Дати їм зрозуміти, що вони повинні виконувати певні завдання