Міністерство освіти і науки України

Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

Факультет психології та соціальної роботи

**Менеджмент**

**073 Менеджмент в освіті**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістр

**КОМУНІКАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА**

**Десятник Аліни Олексіївни**

Науковий керівник:

**Горянська А. М.,** канд. психол. наук, доц. каф. психології

**Рецензенти:   
Суліцький В.В.**,кандидат психол. наук, доцент кафедри соц. пед. та соц. роботи Інституту людини Київського університету ім. Б. Гринченка

**Пісоцький В.П.**, кандидат філософ. наук, доцент кафедри психології

**Допущено до захисту:** Протокол №4 від 03 грудня 2019 р.

**Завідувач кафедри:**

**Коваленко Є.І.,** канд. пед. наук, професор кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту

**Ніжин 2019**

**Зміст**

Вступ 3

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ Комунікативного потенціалу

як чинника успішної діяльності менеджера 7

1.1. Поняття комунікативного потенціалу особистості 7

1.2. Комунікативна компетентність як чинник успішної діяльності 13

1.3. Комунікативні вміння в структурі особистості менеджера 18

Висновки до розділу І 24

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА 26

2.1. Характеристика основних методів емпіричного дослідження

формування комунікативного потенціалу майбутнього менеджера 26

2.2. Аналіз сформованості комунікаційного потенціалу

майбутніх менеджерів 34

2.3. Соцільно-психологічний тренінг формування комунікативного потенціалу майбутнього менеджера 43

Висновки до розділу ІІ 54

ВИСНОВКИ 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

ДОДАТКИ 72

# Вступ

**Актуальність теми.** У сучасних перетвореннях економіки нашої країни, в тому числі і ринку праці, на перший план виступає професійна компетентність менеджера. В умовах динамічності та проблемності управлінської сфери особливої важливості набуває комунікативна компетентність, що є запорукою ефективного виконання менеджером своїх професійних обов'язків.

Недостатній комунікативний потенціал провокує виникнення багатьох серйозних проблем у практичній діяльності менеджера. У зв'язку з цим дослідження комунікативної сфери особистості стає предметом пильної уваги в психологічній науці, особливо в психології менеджменту. На сучасному етапі актуалізується необхідність виявлення психологічних детермінант і цілеспрямованого розвитку комунікативного потенціалу, зокрема, комунікативних здібностей та компетенцій майбутніх менеджерів.

Комунікативна компетентність є однією з базових характеристик професійної компетентності та підготовки фахівців типу «людина ‒ людина». Ця компетентність являє собою синтез соціально‒перцептивної, рефлексивної, аутопсихологічної, психолого‒педагогічної компетенцій і пов'язаних з ними умінь. Високий рівень розвитку даної компетентності дозволяє ефективно взаємодіяти в команді професіоналів для досягнення поставлених цілей.

У вивченні комунікативних здібностей існує велике різноманіття теоретичних і експериментальних підходів. У роботах психологів визначені співвідношення понять комунікативні здібності з комунікативними властивостями особистості (Васильєв Г. С., Платонов К. К.), з комунікативним потенціалом особистості (Бодалев О. О, Рижов В. В.), з комуникативністю (Ханін Ю. Л.), з комунікативною компетентністю (Жуков Ю. М., Ємельянов Ю. М., Куніцина В. М., Петровська Л. А., Штифурак В. Є., Сидоренко Є. В., Джонсон Д. У., Уайменн Дж. та ін.).

У психологічній науці вивчаються професійно важливі якості менеджерів: їх комунікативна компетентність, особистісні особливості, показник інтелектуального розвитку. У цих дослідженнях індивідуальні характеристики менеджера розглядаються в першу чергу як корелянти успішності виконання основних управлінських функцій ‒ мотивації, організації, планування і контролю.

Проблема особистісного потенціалу менеджера вивчена недостатньо, хоча саме він визначає можливість розвитку і професійно важливі якості людини: рівня його компетентності, ефективності виконання виробничих завдань та функцій. Науковці вказують на необхідність спеціально організованої роботи для удосконалення комунікативних здібностей і компетенцій менеджерів.

Незважаючи на значну кількість робіт, присвячених вивченню комунікативного потенціалу особистості й дотепер недостатньо досліджено зокрема особливості та детермінанти його розвитку у студентів-менеджерів в процесі навчання у ВНЗ. Саме цей факт зумовив вибір теми дослідження: **«Комунікативний потенціал як чинник успішної діяльності майбутнього менеджера».**

**Об'єкт дослідження -** комунікативний потенціал як важлива особистісна та професійна якість, що визначає ефективність професійної комунікації менеджера та виконання ним управлінських функцій.

**Предмет дослідження** – психологічні особливості комунікативного потенціалу майбутніх менеджерів.

**Мета дослідження** полягає у визначенніпсихологічних особливостей комунікативного потенціалу майбутніх менеджерів на етапі їх професійного навчання та основних шляхів їх розвитку.

В основу дослідження було покладено **припущення** про те, що: комунікативний потенціал майбутніх менеджерів характеризується недостатнім рівнем і упродовж навчання в магістратурі потребує цілеспрямованої роботи з його розвитку.

Обрана мета та висунуті припущення обумовили такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати стан розробки проблеми дослідження комунікативного потенціалу (підходи, сутність, структура);
2. З’ясувати специфіку комунікативного потенціалу майбутніх менеджерів як чинника їх успішної діяльності;
3. Визначити рівень розвитку основних показників комунікативного потенціалу майбутніх менеджерів;
4. Проаналізувати основні напрямки, умови та засоби розвитку адаптивності майбутніх менеджерів у процесі їх професійної підготовки.

Для розв’язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних, емпіричних та математичних **методів дослідження:**

* загальнонаукові теоретичні методи (аналіз, класифікація, систематизація, порівняння та узагальнення психолого-педагогічних досліджень тощо);
* емпіричні методи: спостереження, бесіда, психодіагностичні методики дослідження: «Комунікативні та організаторські схильності» (Синявський В. В., Федоришин В. А.), Тест «Комунікативні вміння» (Мільхельсона Л.), Методики Бойка В. В. комунікативної установки (загальний показник), методика комунікативної толерантності (загальний показник), Методика рефлективності (Карпова А. В.), методика самоактуалізації.
* методи математичної статистики: (первинна описова статистика за допомогою програм SPSS).

**Практична значимість роботи** полягає в розробці комплексу діагностичних методів, що можна застосовувати для дослідження комунікативного потенціалу майбутніх менеджерів. Практична апробація може стати основою для подальших експериментальних досліджень з даної проблеми. Матеріали наукової роботи можуть бути використані в організації навчально-професійної діяльності майбутніх менеджерів.

**Апробація результатів дослідження.** Проміжні результати наукової роботи висвітлювалися на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку» (тема виступу: «Особливості вияву та розвитку комунікативної компетентності майбутнього менеджера» (17 жовтня 2019 р., м. Переяслав-Хмельницький) та опублікована стаття у Віснику студентського наукового товариства на тему «Комунікативний потенціал як чинник успішної діяльності менеджера» (випуск № 22, 2019 р., м. Ніжин**).+** конференція в університеті (10 квітня 2019 р.).**Основні положення та результати дослідження висвітлені у публікаціях:**

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 71 сторінка, основний зміст роботи викладений на 62 сторінках.

# РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ Комунікативного потенціалу як чинника успішної діяльності менеджера

## 1.1. Поняття комунікативного потенціалу особистості

Базове поняття «потенціал» походить від латинського potentia ‒ міць, сила, можливість. Увійшовши в понятійний апарат багатьох наук і поєднуючись з категоріями «можливість», «дійсність», поняттями «розвиток», «становлення», «актуалізація», «самотворення», дефініція «потенціал» трансформувалося, збагатилося новим змістом і отримало сучасну інтерпретацію [56, с. 12].

Потенціал ‒ це можливості, засоби, сили, що можуть бути використані. Перехід можливості в реальність визначається, як процес актуалізації потенціалу. Поняття потенціалу особистості використовується в психології (М’ясищев В. М., Сафонов В. К.), соціальній психології (Паригін Б. Д.), у наукових працях представників гуманістично‒управлінського підходу до особистості (Маслоу А. Х., Мей Р. М., Олпорт Г. У., Роджерс К. Р., Франкл В. Е., Фромм Е. та інші), у роботах психологів (Абульханова‒Славська К. О, Сластьонін В. А, Лаптєв Г. А., Артем'єва Т. І., Руденський Е. В, Риндак В. Г, Братченко С. Л. та інші), лежить в основі соціально-філософського підходу до виховання людини.

Проблема потенційних можливостей особистості і їх реалізації в тій чи іншій мірі досліджувалась в роботах Рубінштейна С. Л., М’ясищева В. М, Ананьєва Б. Г.. У них можна знайти такі поняття, як «нагальна потреба», «актуальна здатність», «актуальна ситуація», «актуальні і потенційні характеристики людини» [60; 52; 2].

Рубінштейн С. Л. у своїй праці «Проблеми загальної психології» стверджував, що зв'язати проблему здібностей з питанням розвитку означає визнати, що здібності не можуть бути просто нав’язані ззовні, що в особистості повинні існувати передумови, внутрішні умови для її органічного росту і, з іншого боку, що вони не дані в готовому вигляді [60, с. 220].

Психолог також підкреслював, що людину як особистість характеризує не тільки те, ким вона є, але й те, ким вона хоче стати, до чого активно прагне. «Особистий розвиток, ‒ пише він, ‒ реалізація індивідом своєї потенційної універсальності, нескінченності, як становлення людини в суспільстві». Тобто його характеризує не тільки те, що вже склалося і реально функціонує в особистості, але й те, що становить «внутрішній зміст особистісного розвитку» (сфера можливостей) [60].

М’ясищев В. М. виділяв у структурі психології два базисних утворення: 1) процесуальне, 2) потенційне. Вони складають єдність, виступаючи при цьому різними, а не тотожними поняттями. «Потенційне психічне, ‒ як зазначає М’ясищев В. М., ‒ не є предметом безпосереднього спостереження, а визначається на основі умовиводів» [52, с. 8]. Психічні утворення реалізуються та формуються в процесі діяльності людини.

Ананьєв Б. Г, досліджуючи процес онтогенетичного розвитку людини, особливе значення надавав проблемі вивчення психічних резервів і ресурсів, ставив питання про розкриття справжніх потенціалів розвитку людини. Під потенціалом він розумів властивості індивіда й особистості, що визначають готовність і здатність до виконання діяльності та досягнення в ній певного рівня продуктивності, що інтегруються в людині як в суб'єкті діяльності. Поряд із здібностями й обдарованістю, психолог включав у людський потенціал і ряд інших властивостей, які відносяться до різних класів потенціалів людського розвитку. На його думку, потенціали розвитку є одними з істотних властивостей як особистості, суб'єкта діяльності, так і індивіда [2, с. 321].

Як діяльнісні категорії Слободчиков В. І. виділяє «Ресурс ‒ Потенціал ‒ Дія ‒ Умова ‒ Мета», при цьому потенціал розглядається як «структурований ресурс певної потужності, джерело можливої дії» [62], який може бути розкритий через потреби, потяги, інтенції. Потенціал досліджується як втілений принцип співорганізації ресурсів, через установки, смислові утворення, ціннісні орієнтації.

Основу потенціалу особистості визначають закладені потенції, наявні можливості для виконання різних функцій при сприятливих умовах розвитку здібностей. Потенційні можливості ‒ це можливості розвитку індивіда, що проявляють себе перед вирішенням нової задачі [5]. Оскільки розвиток особистості залежить не тільки від психологічних особливостей, але також від соціальних умов, в яких можуть бути реалізовані (або не реалізовані) ці потенції, то, на думку Артем'євої Т. І., слід говорити про актуальні здібності, які реалізуються і розвиваються в залежно від вимог певного виду діяльності.

Особистісний потенціал «включає в себе не тільки потенціал особистості (здібності, природно-обумовлені професійно важливі якості, позитивні спадкові чинники), а й систему постійно оновлюваних і множинних ресурсів ‒ інтелектуальних, психологічних, вольових ‒ що сприяє прогресивному особистісному й професійному розвитку» [5, с. 226]. Подібне трактування особистісного потенціалу видається нам найбільш чітким.

Таким чином, поняття «потенціал особистості» описується в наступних психологічних термінах: неактуалізованих можливостях, задатках, здібностях, потреб, ціннісних орієнтаціях, якостях особистості, нахилів, прихованих структурованих ресурсів, резервах, творчих імпульсів, внутрішньої енергії, продуктивних силах та потреб пізнання самого себе.

У психології управління відносно недавно з'явилося поняття ‒ потенціал менеджера. Ряд психологів (Шмельов А. Г., Соловейчик А. С., Гребенюк Г. А., Лепеха Т. Р.), розкриваючи це поняття, помітили, що діагностика потенціалу менеджера дає можливість хоча б приблизно оцінити рівень психологічної схильності людини до управлінської роботи, а при наявності конкурсу відібрати осіб, що володіють найбільш високими потенційними можливостями. Займаючись розробкою експрес-тесту потенціалу менеджера, перераховані вище дослідники виділили шість складових діагностичної концепції даного поняття: активність, енергія, самоконтроль, інтелект, компетентність і комунікабельність [75, с. 25].

Робота управлінця полягає в тому, щоб бути ефективним. Ефективність представляється найважливішим елементом саморозвитку людини, розвитку організації та запорукою життєздатності сучасного суспільства [5, с. 94].

Стогділ Р. Л. узагальнив дані більш ніж 3500 досліджень і в результаті порівняльно-частотного аналізу виділив наступні головні якості менеджерів, найбільш значущі з точки зору ефективності управлінської діяльності: домінантність, впевненість в собі, емоційна стабільність, стресостійкість, прагнення до досягнень, підприємливість, відповідальність, надійність у виконанні завдань, незалежність, товариськість [65, c. 530‒532].

Також слід виділити роботу відомого психолога Менегетті А. який, розглядаючи особистісний потенціал (за Менегетті, «природний потенціал») менеджера, ділить його на три складових: інтелект, вольові якості і моральність [50, с. 62].

У системі вимог до фахівців, які претендують на роль менеджера-керівника, важливе місце повинні займати потенційні вольові якості, які в значній мірі визначають ефективність управління.

Спробуємо порівняти поняття «компетенція» і «компетентність». Компетентність ‒ те, що людина вміє, знає. Компетенція ‒ коло прав і повноважень, в межах яких людина повинна вміти і знати те, що потрібно. Тобто поняття компетенції включає в себе поняття компетентності, але не тотожне йому. Можна сказати, що в межах компетенції потрібно володіти компетентністю [58, с. 149]. Професійну компетентність розглядають як інтегральний особистісний ресурс, який має свій специфічний зміст і структуру, компонентами якої є компетенції та сукупність знань, умінь та навичок, які забезпечують результат професійної діяльності.

Термін «потенціал» використовується для позначення сукупності особистісних можливостей людини для вирішення ним професійних завдань. У вітчизняній психології особистісний ракурс проблеми потенціалів людини ‒ те, яким чином людина розпоряджається своїми ресурсами, ‒ представлений в роботах Артем'євої Т. І. [5]. У її дослідженні мова йде про особистісні здібності, у яких особистість розглядається не тільки як носій, але і як суб'єкт, відповідальний за їх формування та застосування.

З цих позицій можна виділити особливий теоретичний конструкт ‒ особистісний потенціал як сукупність психологічних ресурсів особистості. Активізація здібностей в діяльності (навчальній, навчально-професійній, професійній) сприятиме успішному оволодінню нею і визначенню майбутньої або актуальної професійної компетентності фахівця.

У роботах Маркова В. Н. використовується поняття «особистісно-професійний потенціал» фахівців, який визначається як частина особистісного потенціалу, спрямованого на професійну реалізацію [47, с. 56]. Особистісно-професійний потенціал, що забезпечує прогресивний розвиток особистості в процесі професійної діяльності, розглядається в якості основи становлення професіоналізму особистості.

Ґрунтуючись на уявленнях Ломова Б. Ф. про трьохступінчату структуру психіки [44], можна назвати три основних потенціали дорослої людини, які опосередковують її досягнення і саму можливість виконання будь-якої діяльності. До них належить інтелектуальний, вольовий та комунікативний потенціал. Вони як базовий ресурс, який в залежності від вмісту потреб, мотивів, смислів людини, цілей її діяльності, професійного досвіду, професійних компетентностей спрямовує основу індивідуально‒своєрідних варіацій у діяльності, її зміст, шляхи досягнення результатів і самих результатів.

Інтелектуальний потенціал людини включає в себе сукупність кількісних і структурних характеристик, до яких належить продуктивність, гнучкість, креативність, аналітичність і адаптивність.

Починаючи із способів отримання інформації, її переробки, формування оцінки актуального стану реальності, прогнозу розвитку ситуації і закінчуючи виробленням рішення, інтелектуальний потенціал забезпечує можливість пізнання навколишнього світу і себе в ньому. Очевидно, що рівень розвитку інтелектуального потенціалу визначає широту охоплення компонентів ситуації, швидкість орієнтації в ній і новизну способів включення людини в ситуацію.

Воля людини проявляється в ситуаціях протистояння зовнішнім впливам і оточенню. Вольовий потенціал визначає можливості людини діяти активно, змінювати ситуацію, пристосовувати її під себе, реалізуючи власні цілі і наміри. Усі етапи цілеутворення ‒ ієрархізація мотивів, усвідомлення і переживання актуальності мотиву, постановки мети, вибір засобів, отримання результату ‒ пов'язані у людини з проблемою вибору, базис здатності здійснювати цей вибір, тобто визначаються його вольовим потенціалом [49].

Особливе значення для ефективної управлінської діяльності має комунікативний потенціал, що визначає можливість взаємообумовлених змін за допомогою обміну цінностями, переживаннями, інформацією, діями. У роботах з психології спілкування зазначено, що комунікативний потенціал пов'язаний із визнанням цінності і унікальності будь-якої людини, готовністю і відкритістю до взаємодії, сензитивністю, емпатією, розвитком комунікативних навичок і умінь.

Компетентна активність менеджера одна із змістовних напрямків діяльності. Професійна компетентність ‒ властивість дій менеджера, які забезпечують своєчасне і прийнятне вирішення управлінських завдань та характерних професійних цілей; бачення труднощів та їх вирішення; визначення неспецифічних рішень проблем; гнучкість і прагнення сприймати зміни, що відбуваються, здатність їх активізувати і керувати ними; оволодіння передовими технологіями управління, колективом; володіння проектними технологіями; здатність спостерігати, удосконалювати здібності і резерви персоналу.

Таким чином, опрацювавши наявні в психології дефініції комунікативного потенціалу, робочим для себе ми обрали визначення, запропоноване Петровською Л. А., яка наголошує, що це властиві особистості комунікативні можливості (об'єктивні та суб'єктивні), які реалізуються як свідомо, так і стихійно і є внутрішнім резервом людини [55]. Він проявляється залежно від наявності в людини ряду комунікативних якостей, які забезпечують оптимальний рівень взаємовідносин із суспільством, тобто забезпечують характер спілкування.

Ообистісний потенціал менеджера ‒ це поняття, яке позначає сукупність особистісних здібностей, досягнень людини, які використовуються або можуть бути використані для досягнення певних цілей управлінської діяльності. У структуру особистісного потенціалу менеджера включаються інтелектуальний, вольовий і комунікативний потенціали людини.

## 1.2. Комунікативна компетентність як чинник успішної діяльності

Діяльність менеджера ‒ управлінська діяльність ‒ являє собою вид професійної діяльності, специфіка якого визначає її основне завдання ‒ необхідність організації діяльності інших людей в напрямку досягнення загальних цілей, а також опору при цьому на принцип ієрархії. Управлінська діяльність пов'язана зі значним ступенем відповідальності і прирівнюється до роботи в екстремальних умовах. Велика кількість інформації, що надходить в будь-якому порядку й темпі, вимагає рішень та відповідей в залежності від ситуацій, які виникають. У зв'язку з цим особливого значення набувають особистісні характеристики менеджера, його потенціал, що дозволяє якісно виконувати професійні вимоги і завдання [67, с. 13].

У психологічній літературі використовуються різні поняття і теоретичні конструкти для опису індивідуальних особливостей і характеристик фахівців, які опосередковують як саму можливість виконання тієї чи іншої діяльності, так і її ефективність. Найбільш поширена тріада понять ‒ компетентність, ресурси, потенціали ‒ активно використовується як в психологічній науці, так і в психологічній практиці [4, с. 498].

Одним з найбільш уживаних понять є професійна компетентність, під якою розуміється здатність людини успішно вирішувати завдання, які стосуються його професійної діяльності. Також сюди можна віднести здатність виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах діяльності, швидко адаптуватися до нових умов і успішно освоювати нову інформацію.

Наукові визначення комунікативної компетентності мають безліч трактувань, але немає єдиного підходу до вивчення, однак в деяких визначеннях можна виділити схожість у думках авторів. Виділимо групу наукових визначень, автори яких, розуміють даний феномен, як здатність особистості до спілкування.

Вперше даний феномен вивчав Бодалев О. О. Він розумів під комунікативною компетентністю ‒ здатність ефективно контактувати зі співрозмовником за умови наявності внутрішніх ресурсів ‒ знань і умінь [9]. Схожі визначення дають Столяренко Л. Д. та Жуков Ю. М., припускаючи, що комунікативна компетентність ‒ це здатність встановлювати і підтримувати спілкування із співрозмовниками [66; 24].

Дослідник В’ятютнев М. Н. у своєму визначенні вказує на залежність компетентності в спілкуванні від здатності особистості орієнтуватися в різних обставинах комунікації. А також вміння згруповувати ситуації в залежності від комунікативних установок, теми, завдань, що подаються до розмови, а також під час діалогу в процесі загальної адаптації [12].

Генієва Є. Ю. комунікативну компетентність характеризує, як здатність розбиратися в обстановці, давати прогноз її розвитку, вміннями справлятися з психологічними бар'єрами і застосовувати особливі принципи комунікативного впливу [13].

Наступні автори розуміють розглянутий феномен, переважно, як певне вміння. Комунікативна компетентність вирішує комунікативні завдання: зрозуміти й оцінити ситуацію спілкування, прийняти до уваги очікування, прийоми і цілі партнерів під час контакту, використання стратегій комунікації у відповідній ситуацій, осмислення зміни власної мовної поведінки [18, с. 66].

Під терміном «комунікативна компетентність» Єгорихіна С. Ю. передбачає, вміння орієнтуватись в процесі спілкування створюючи прогностичну модель поведінки співрозмовника, орієнтуватись у власних характеристиках особистості [20, с. 99]. На думку Куніциної В. Н, компетентність у спілкуванні ‒ це володіння глибокими комунікативними вміннями і навичками, розвиток відповідних умінь в раніше невідомих соціальних ситуаціях [39].

Деякі автори розглядають комунікативну компетентність, як систему знань і умінь. Так, Сидоренко Е. В. уважає, що комунікативна компетентність ‒ це вміння активно слухати й зрозуміти свого партнера під час спілкування; уміння регулювати емоційну напругу при розмові; комунікативні знання, які також необхідні для успішного порозуміння; комунікативні здібності, які є у всіх людей, які живуть в соціумі [61].

Психологи Кузьміна Е. М. та Соколов В. М визначають комунікативну компетентність особистості як «інтегральну характеристику, що включає цілісну сукупність знань, умінь, навичок у сфери вербальних і невербальних засобів спілкування та законів міжособистісної взаємодії і особистісних якостей суб'єкта, що дозволяють здійснювати спілкування і сприяють досягненню взаєморозуміння та ефективному вирішенню завдань спілкування» [37, с. 48].

Казарцева О. М. під комунікативною компетентністю визначила вміння, знання та навички, які потрібні для усвідомлення своєї мовної поведінки та співрозмовника, які відповідають цілям і ситуації спілкування [29].

Для найбільш повної характеристики «комунікативної компетентності» необхідно виділити компоненти даного феномена. Цілісний аналіз феномена комунікативної компетентності можна знайти в роботі Зотової І. М. ‒ компетентність у спілкуванні є сукупним утворенням, що складається із емоційно-мотиваційного, поведінкового та когнітивного елемента [28]. Емоційно-мотиваційний елемент проявляється в потребі позитивних контактів спілкування, у мотивах розвитку компетентності, у смислових установках «бути успішним» партнером взаємодії, а також у цінностях спілкування і цілях.

Когнітивний компонент включає галузь знань про взаємини і певні психологічні знання, набуті в спілкуванні; образ співрозмовника; характеристики особистості; соціально-перцептивні здібності, що утворюють комунікативні особистісні ресурси. Поведінковий компонент ‒ це суб'єктивна модель міжособистісної взаємодії, а також індивідуальне спостереження за комунікативною поведінкою [28].

Шубкіна О. Ю. у своїй роботі виділяє чотири компоненти компетентності в спілкуванні, такі як:

1. мотиваційно-ціннісний компонент комунікації ‒ це відношення до міжкультурної професійної діяльності, виражене в прагненні підтримувати активність комунікативного спілкування;
2. когнітивний компонент комунікації ‒ це знання мови, розуміння і прогнозування міжособистісних комунікативних подій, знання соціолінгвістичного, соціокультурного характеру для вирішення професійних комунікативних завдань, наявність розвиненого соціального інтелекту;
3. діяльнісний компонент комунікації ‒ аналіз і оцінка професійної комунікативної ситуації, здійснення постановки мети спілкування, вибір стратегій і вибудовування комунікативних тактик, володіння способами вирішення комунікативних завдань, включення в комунікативну діяльність як суб'єкт прагне до реалізації комунікативного плану, збагачення професійного комунікативного досвіду;
4. рефлексивно-оцінний компонент комунікації ‒ проявляється в здійсненні аналізу оцінки ефективності власного професійного комунікативного акту на основі рефлексії досягнутих комунікативних цілей, осмисленням шляхів свого вдосконалення в професійній комунікації [77, с. 5].

У роботах інших дослідників компоненти компетентності в спілкуванні розглядаються під іншим кутом зору. Так, Лабунська В. А. виділяє в компетентності три елементи: коректне сприйняття інших людей; сформованість невербальних форм комунікації; розвинене усне і писемне мовлення [41].

У свою чергу Ємельянов Ю. М. звертає увагу на якісні характеристики поняття. На його думку, компетентна людина в спілкуванні володіє такими якостями:

‒ здатність самостійно обрати та виконувати різні соціальні ролі;

‒ вправність пристосовуватися до різних ситуацій взаємодії;

‒ здібність ефективно використовувати вербальні та невербальні засоби спілкування;

‒ уміння створювати «міжособистісний простір» у процесі ініціативно-активного контакту зі співрозмовниками і управляти цим простором;

‒ усвідомлення власних потреб і ціннісних орієнтацій;

‒ володіння різними техніками роботи з людьми;

‒ перцептивний потенціал [22].

Петровська Л. А. підкреслює, що компетентність у всіх видах спілкування полягає в досягненні трьох рівнів адекватності партнерів ‒ комунікативної, інтерактивної та перцептивної [55, с. 151]. Отже, можна говорити про різні види компетентності в спілкуванні [55].

Езова С. А. вважає, що комунікативна компетентність включає здатність людини застосовувати знання, вміння, особистісні якості:

1. у змісті спілкування за допомогою традиційної і віртуальної взаємодії;
2. у вибудовуванні взаємин;
3. у виборі стратегії дії;
4. у формах спілкування з співрозмовником.

Разом з тим, Езова С. А., як і багато інших авторів, наголошує на тому, що основним елементом комунікативної компетентності є здібність до спілкування [21].

Крючкова О. В. під комунікативною компетентністю розуміє всі здібності людини, які проявляються в її спілкуванні з людьми та дозволяють виконати певні завдання (цілі):

1. Здатність точно сприймати ситуацію спілкування і оцінювати ймовірність досягнення в ній поставлених цілей.
2. Здатність правильно розуміти і оцінювати людей.
3. Здатність обирати засоби і прийоми спілкування таким чином, щоб вони відповідали ситуації, партнерам і поставленим завданням.
4. Здатність підлаштовуватися під індивідуальні особливості партнерів, обираючи адекватні засоби спілкування з ними як на вербальному, так і невербальному рівнях.
5. Здатність впливати на психічний стан людей.
6. Здатність змінювати комунікативну поведінку людей.
7. Здатність зберігати і підтримувати хороші взаємини з людьми.
8. Здатність залишати про себе гарне, приємне враження [36].

Психолог Сидоренко Е. В. аналізуючи різні трактування феномена, робить висновок, що в структуру включаються досить різнопланові складові. Серед цього розмаїття чітко виділяються наступні компоненти: комунікативні знання, вміння та здібності адекватні комунікативним завданням і достатні для їх вирішення [61].

Таким чином, поняття «комунікативна компетентність», як необхідна професійна якість майбутнього менеджера, має безліч трактувань. Психологи розуміють під комунікативною компетентністю здатність розбиратися в різних обставинах. Сюди можна віднести вміння вирішувати комунікативні завдання; систему знань, здібностей і умінь. Із наукових визначень та різноманітних понять про структуру феномена можна виділити такі складові: комунікативні здібності, знання і вміння.

## 1.3. Комунікативні вміння в структурі особистості менеджера

Виділяють такі структурні складові комунікативної компетентності особистості менеджера: когнітивний, регулятивний, рефлексивно-статусний та нормативний. Когнітивний компонент включає високий рівень професійної ерудованості, знання про застосовувані комунікативні стратегії, методи психологічного впливу, правила і прийоми риторики, полеміки, рефлексивного слухання тощо. Регулятивний компонент ‒ вміння вести діалог, переконувати, міняти тактику спілкування, захищатися від маніпуляцій і психологічних вивертів, володіти ініціативою в будь-якому вигляді комунікацій. Рефлексивно-статусний компонент ‒ привабливий імідж, усвідомлення свого статусу, можливостей і ресурсів; високий рівень рефлексивної культури, що дозволяє гнучко й адекватно реагувати на зміну комунікативної ситуації [62, с. 48]. Нормативний компонент ‒ дотримання морально-етичних і корпоративних норм поведінки під час спілкування.

У сучасній психології поняття комунікативної компетентності пов'язується із соціальним та емоційним інтелектом. Соціальний інтелект ‒ це інтегральна інтелектуальна здатність, яка визначає успішність спілкування і соціальної адаптації, яка об'єднує і регулює пізнавальні процеси, пов'язані з відображенням соціальних об'єктів (людини як партнера спілкування або групи людей). Соціальний інтелект лежить в основі соціально-компетентної поведінки. У структурі виділяються наступні компоненти:

* характеристики самосвідомості ‒ відкритість новому; самоповагу, самосприйняття, соціальна перцепція, соціальна уява і мислення; здатність прогнозувати, моделювати і розуміти соціальні явища;
* комунікативно-особистісний потенціал, що лежить в основі психологічної контактності і комунікативної сумісності,
* психологічний потенціал особистості ‒ здатність індивіда забезпечувати свої потреби та інтереси, набувати нових цінностей у побудові взаємин з людьми [67, с. 14].

Соціальний інтелект забезпечує розуміння вчинків і дій, мови, а також невербальної поведінки (жестів, міміки) людей. Він виступає як когнітивна складова комунікативних здібностей особистості. В онтогенезі соціальний інтелект розвивається пізніше, ніж емоційний, тому залишає комунікативну здібність ‒ емпатію. Під емоційним інтелектом мається на увазі здатність до розуміння своїх і чужих емоцій та управління ними. Це означає, що людина може розпізнати почуття, тобто встановити факт наявності емоційного переживання у себе або іншої людини. Вона може ідентифікувати настрій, тобто встановити, яку саме емоцію відчуває сама або інша людина й знайти для неї словесне вираження; розуміє причини, що викликали цю реакцію та наслідки, до яких це може призвести. [14].

Здатність до управління емоціями означає, що людина контролює інтенсивність почуттів, перш за все, послаблює сильні емоції; може контролювати зовнішнє вираження настрою та при необхідності викликати ту чи іншу реацію.

Комунікативна компетентність ‒ це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з людьми, і в її склад, як правило, включають сукупність комунікативних умінь і навичок, що забезпечують ефективність спілкування.

У структурі комунікативної компетентності менеджера виділяють:

* професійну рефлексію ‒ це формування системи уявлень про професії, професійно значущі якості та ситуації, які необхідні для тієї чи іншої спеціальності;
* міжкультурну перцепцію ‒ розуміння суб'єктів один одним на рівні культур;
* соціальну перцепцію ‒ сприйняття суб’єктів, що виходить з інформації, як динамічний процес, у якому відбувається формування уявлення про сприймання, оцінювання та зміни поведінкових характеристик суб'єктів.

На думку дослідників, структурними складовими комунікативної компетентності особистості менеджера виступають такі вміння і навички, як:

міжособистісне сприйняття й оцінка комунікативної ситуації (перцептивний компонент); самоаналіз і самооцінка власної поведінки в процесі спілкування (рефлексивний компонент); вибір адекватних засобів міжособистісної комунікації (інтегративний компонент) і управління процесом спілкування та регуляції власної поведінки (поведінковий компонент).

Аналізуючи розвиток комунікативної компетенції студентів-менеджерів Хутаков А. Р. виділяє в її структурі наступні компоненти:

* мотиваційно-особистісний компонент (мотиви спілкування, стресостійкість, емпатія, комунікабельність, адаптивність та ін.);
* когнітивний компонент (система знань про спілкування, таких як розуміння один одного в процесі спільної діяльності, типологічні особливості мислення, організаторські та комунікативні здібності);
* поведінковий компонент (вміння і навички як способи спілкування) [69, с. 36].

Нам імпонує трирівнева модель комунікативної компетентності: стратегічний, оперативно-тактичний і технічний рівень.

Перший (базовий) рівень ‒ комунікативних тактик. На цьому рівні комунікативна компетентність описується як комплекс знань і навичок, необхідних для здійснення успішної комунікації. Він включає в себе знання правил поведінки в типових ситуаціях, набір комунікативних тактик і наявність «почуття доречності».

Оперативно-тактичний рівень ‒ це здатність оперувати наявними знаннями і навичками для вирішення комунікативних завдань, вміння планувати та здійснювати комунікативні дії, включаючи вміння коригувати свої дії, а також трансформувати ситуацію в разі необхідності.

Стратегічний рівень комунікативної компетентності складають ті утворення, які забезпечують ситуативне орієнтування в комунікаціях. Сюди входять комунікативні установки, орієнтації і схильності, такі, як орієнтація на відкрите або закрите спілкування, установка на маніпулювання і т.д. [73].

Для успішної роботи на керівних посадах вченими виділено, п'ять якостей: це лідерство, вміння впливати на людей; ефективне прийняття рішень; вміння працювати в команді; інтуїція; здатність яскраво подати свої ідеї й переконати всіх у своїй правоті. Іншими словами, необхідна комунікативна компетентність [85, с. 293].

Проведені теоретичні дослідження показали, що в структурі професіоналізму менеджера провідну роль відіграє комунікативна компетентність, оскільки комунікативна компетентність ‒ найважливіша складова професіоналізму менеджера.

На заході сфера соціально-наукового знання, відома як Communication Studies (теорія комунікації), займає надзвичайно важливе місце, тому що комунікативне утворення ‒ необхідний компонент у підготовці кваліфікованого фахівця-менеджера, а комунікативна компетентність є найважливішою складовою сучасного професіоналізму. Таким чином, на сучасному етапі процес управління вимагає від менеджера знань і умінь в сферах психології особистості, педагогіки, теорії комунікації, соціології і т.д. [83]. Тобто варто говорити про розвиток комунікативної компетентності, яка визначається вміннями: орієнтуватися в закономірностях поведінки людини в групі; формувати свій авторитет; формувати стиль взаємин з людьми; впливати на людей, переконувати їх; організовувати взаємодію учасників комунікації так, щоб це призводило до задоволення та ефективності спільної діяльності [81].

Для цього необхідний розвиток таких здібностей, як:

1. здатність розуміти самого себе (передбачає усвідомлення власних мотивів, цілей, можливостей у сфері спілкування, поведінкових стереотипів);
2. можливість розуміти інших людей (сюди входить розуміння потреб, цілей, мотивів інших людей, особливостей їх поведінки);
3. майстерність розуміти і прогнозувати розвиток взаємовідносин (що означає здатність адекватно сприймати ситуацію спілкування, що складається в процесі відносин; усвідомлювати власний вплив на процес спілкування; розуміти причини труднощів, які виникають).

Психолог і відомий письменник Стокое Е. свого часу писав про важливість комунікативної компетентності менеджерів. Він пояснював те, що студенти з блискучими здібностями ставали іноді дуже посередніми менеджерами, тому що не були товариськими. Адже менеджери, в силу їхніх посадових обов'язків, постійно залучені в комунікативний процес спілкування (згідно зі статистикою, близько 90% робочого часу), або виступають на зборах, складають листи, спілкуються по телефону і т. д. [87].

Таким чином, у числі домінуючих функцій менеджера: встановлення комунікації з метою отримання та передачі інформації; вплив на підлеглих за допомогою контактування для досягнення ними організаційних цілей; прийняття рішень і їх реалізація за допомогою спілкування. І від рівня професійної, і, зокрема, комунікативної, компетентності управлінця залежить, як поєднувати формальні та неформальні види комунікації, щоб домогтися оперативного донесення або отримання інформації, а значить, своєчасних ефективних дій для вирішення поставлених завдань.

Комунікативна компетентність передбачає досвід взаємодії з людьми, які тебе оточують. Він потрібний для успішного функціонування в професійному середовищі і в суспільстві в цілому, тому дає можливість:

* вільно передавати і сприймати інформацію;
* розуміти невербальну мову спілкування;
* знати норми і правила розмови;
* вступати в контакт з іншими із урахуванням їх статусних, соціально-культурних і вікових характеристик;
* вміння вести себе адекватно в ситуаціях і використовувати це для досягнення своїх цілей;
* вміння впливати на співрозмовника таким чином, щоб переконати його в силі своїх аргументів, схилити на свою сторону;
* правильно оцінити співрозмовника як особистість, як потенційного конкурента або партнера і вибрати потрібну комунікативну стратегію [79].

Таким чином, професійна і психологічна інформованість, бажання і практична підготовленість до комунікації є найважливішими характеристиками менеджера.

## Висновки до розділу І

Поняття «потенціал особистості» описується в наступних психологічних термінах: неактуалізованих можливостях, задатках, здібностях, потреб, ціннісних орієнтаціях, якостях особистості, нахилів, прихованих структурованих ресурсів, резервах, творчих імпульсів, внутрішньої енергії, продуктивних силах, потреб пізнання самого себе та інших.

Особистісний потенціал «включає в себе не тільки потенціал особистості (здібності, природно-обумовлені професійно важливі якості, позитивні спадкові чинники), а й систему постійно поновлюваних і множинних ресурсів ‒ інтелектуальних, психологічних, вольових ‒ що сприяє прогресивному особистісному і професійному розвитку». Особливе значення для ефективної управлінської діяльності має комунікативний потенціал, що визначає можливість взаємообумовлених змін за допомогою обміну цінностями, переживаннями, інформацією, діями. У роботах із психології спілкування вказано, що комунікативний потенціал пов'язаний з визнанням цінності й унікальності будь-якої людини, готовністю та відкритістю до взаємодії, сензитивністю, емпатією, розвитком комунікативних навичок і умінь. Особистісний потенціал менеджера ‒ це ресурс, що позначає сукупність особистісних здібностей, досягнень людини, які використовуються або можуть бути використані для досягнення певних цілей управлінської діяльності. У структуру особистісного потенціалу менеджера включаються інтелектуальний, вольовий і комунікативний потенціали людини.

Проведені теоретичні дослідження показали, що в структурі професіоналізму менеджера провідну роль відіграє комунікативна компетентність, оскільки вона є найважливішою складовою професіоналізму менеджера. Розвиток комунікативної компетентності визначається такими вміннями, як: орієнтуватися в закономірностях поведінки людини у групі; формувати свій авторитет; формувати свій стиль взаємин з людьми; уміти впливати та переконувати людей; організовувати взаємодію учасників комунікації так, щоб це призводило до її ефективності.

Опрацювавши теоретичний матеріал, який стосується визначення комунікативного потенціалу керівника, ми визначили для своєї робочу дефініцію комунікативного потенціалу, запропоноване Петровською Л. А., яка наголошує, що це властиві особистості комунікативні об’єктивні й суб’єктивні можливості, які свідомо або стихійно реалізуються і є внутрішнім резервом людини [55]. Він проявляється в залежності від наявності в індивіда ряду комунікативних якостей, які забезпечують оптимальний характер спілкування.

Отже, можна зробити висновок, що комунікативна компетентність менеджера ‒ це сукупність досить сформованих професійних знань, комунікативних та організаторських умінь, здатності до самоконтролю і самоосвіти, культури вербальної та невербальної взаємодії. У зв'язку з цим вона виступає як одна з найбільш важливих професійно значущих характеристик фахівця-менеджера, а її формування ‒ як актуальне завдання фахового розвитку і становлення особистості майбутнього менеджера.

# РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНЬОГО МЕНЕДЖЕРА

## 2.1. Характеристика основних методів емпіричного дослідження формування комунікативного потенціалу майбутнього менеджера

Комунікативний потенціал майбутнього менеджера в своїй основі виражений через орієнтування особистості в різних ситуаціях спілкування. Він заснований на знаннях і чуттєвому досвіді, і здатний ефективно взаємодіяти з оточуючими завдяки розумінню себе та інших при постійній видозміні психічних станів, міжособистісних відносин та умов середовища.

Комунікативну компетентність у структурі комунікативного потенціалу не можна вважати константною особистісної характеристики і представляти її як замкнутий індивідуальний досвід. Такі компетентності зростають в міру освоєння особистістю культурних, соціально-моральних ідеалів і закономірностей соціального життя в її розвитку та поліваріативних змінах, із урахуванням відповідної системи управління.

Діагностика потенціалів комунікативної компетентності в цьому аспекті може здійснюватися за допомогою наступних методик: визначення комунікативно-характерологічних особливостей особистості, комунікативної соціальної компетентності, комунікативної толерантності, психічної стійкості в міжособистісних відносинах, низької імпульсивності, агресивності, конфліктності та ін.

Серед переліку методик вивчення рівня комунікативного потенціалу, вченими-практиками виокремлено наступні: діагностика комунікативної соціальної компетентності (КСК); діагностика комунікативної толерантності (Бойко В. В.); діагностика рівня полікомунікативної емпатії; діагностика прийняття інших; діагностика доброзичливості (за шкалою Кемпбелла); експрес-діагностика довіри (за шкалою Розенберга); діагностика ефективності педагогічних комунікацій (модифікований варіант анкети Леонтьєва Л. Л.); визначення рівня конфліктостійкість; методика «Шкала совісності» (Мельников В. В., Ямпольський Л. Т.); вивчення здатності до самоврядування в спілкуванні; діагностика емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні (Бойко В. В.); діагностика міжособистісних відносин (Рукавишников А. І.); самооцінка психічної стійкості в міжособистісних відносинах (Сікач М. В., Перевалов В. Ф., Лаптєв Л. Г.) тощо [41].

Серед арсеналу методик пропонуємо використати наступні методики емпіричного дослідження формування комунікативного потенціалу майбутнього менеджера:

* методика КОС (Синявського В. В. та Федоришина Б. А.),
* методика Комунікативних умінь,
* методика комунікативної установки (загальний показник),
* методика комунікативної толерантності (загальний показник),
* методика рефлексивності,
* методика самоактуалізації [41; 59].

Перша методика, яку ми використали «Комунікативні та організаторські схильності» (Синявський В. В., Федоришин В. А.). Мета цієї методики ‒ виявлення комунікативних та організаторських схильностей особистості: вміння встановлювати контакт із людьми, прагнення до розширення сфери спілкування, участь в громадських заходах, вміння впливати на людей та проявляти ініціативу. Дана методика дозволяє, враховуючи індивідуальні та особистісні особливості студентів, визначити рівень вираженості досліджуваних у них схильностей (в балах).

Результати дослідження визначили як навчаються студенти за рівнями комунікативних і організаторських схильностей. При побудові опитувальника враховані різні форми відношення опитуваних до питань. Позаяк деякі випробовувані можуть бути значно схильні до ствердних відповідей, а інші ‒ до негативних відповідей. У результаті питання у бланку створені таким чином: позитивну відповідь на одне питання отримало таке ж смислове наповнення, що й негативна відповідь на інше питання.

Виділяють п’ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей.

Перший рівень ‒ дуже низький (1-4 балів) ‒ сфера комунікативних і організаторських здібностей не розвинена. Випробовувані прагнуть уникати контактів, мало спілкуються навіть у вузькому колі, відчувають дискомфорт у ситуації вимушеної взаємодії з малознайомими людьми. В організаторській діяльності не виявляють ініціативи, скуті, часто їм складно приймати рішення самостійно.

Другий рівень ‒ низький (5-8 балів) ‒ випробовувані не прагнуть до спілкування, уважають за краще проводити час наодинці із собою. У новій компанії або колективі відчувають себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми. Не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Третій рівень ‒ середній (9-12 балів) ‒ випробовувані прагнуть до контактів із людьми, відстоюють свою думку. Однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібна подальша робота з метою формування та розвитку цих якостей особистостей.

Четвертий рівень ‒ високий (13-16 балів) ‒ потреба в комунікативній і організаторській діяльності сформована в достатній мірі. Випробовувані не занепадають духом у новій обстановці, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і приятелям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

П’ятий рівень ‒ найвищий (17-20 балів) ‒ потреба в комунікативній і організаторській діяльності сформована повністю. Випробовувані швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі, ініціативні, приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і добиваються прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи, наполегливі та прагнуть бути першими в будь-якій діяльності [41.]

Ефективність будь-якої спільної роботи людей багато в чому залежить від того, як студенти взаємодіють один з одним, тобто як вони організовані. З організаторською діяльністю тісно пов'язані комунікативні здібності, тобто якості людини, що дозволяють встановлювати і розвивати необхідні відносини в процесі взаємодії.

У прοграму вивчення кοмунікативних схильнοстей введені питання такοгο змісту; а) чи прοявляє οсοбистість прагнення дο спілкування, чи багатο у неї друзів; б) чи любить перебувати в кοлі друзів абο вважає за краще самοтність; в) чи швидкο звикає дο нοвих людей, дο нοвοгο кοлективу; г) наскільки швидкο реагує на прοхання друзів, знайοмих; д) чи любить грοмадську рοбοту, чи виступає на збοрах; е) чи легкο встанοвлює кοнтакти з незнайοмими людьми; ж) чи легкο йοму даються виступи в аудитοрії слухачів. Відпοвіднο дο цьοгο булο рοзрοбленο 20 спеціальних питань.

Прοграма вивчення οрганізатοрських схильнοстей включає питання з іншим змістοм: а) швидкість οрієнтації в складних ситуаціях; б) винахідливість, ініціативність, напοлегливість, вимοгливість; в) схильність дο οрганізатοрськοї діяльнοсті; г) самοстійність, самοкритичність; д) витримка; е) ставлення дο грοмадськοї рοбοти. На цій οснοві були рοзрοблені 20 питань, кοжен із яких характеризує οрганізатοрські схильнοсті опитувальних. Неοбхідний матеріал: 40 питань (бланк для відпοвідей), прοтοкοл рοзташοвані у Дοдатку А.

Другий тест, який ми використали ‒ «Комунікативні вміння» (Мільхельсона Л.). Мета тесту полягає у визначенні рівня комунікативної компетентності та якості сформованості основних комунікативних умінь. Даний тест являє собою різновид тесту досягнень, тобто побудований за типом завдання, у якій є правильна відповідь. У тесті передбачається деякий еталонний варіант поведінки, який відповідає компетентному, упевненому, партнерського стилю. Ступінь наближення до еталону можна визначити за кількістю правильних відповідей. Неправильні відповіді поділяються на неправильні «знизу» та «зверху» (відповідно залежні та агресивні). Опитувальник містить опис 27 комунікативних ситуацій. До кожної ситуації пропонується 5 можливих варіантів поведінки. Треба вибрати один, який притаманний саме йому спосіб поведінки в даній ситуації. Не можна вибирати два або більше варіантів, або приписувати варіант, не зазначений в опитувальнику (додаток Б).

Наступна методика, яку ми використали, Бойка В. В. комунікативна установка (загальний показник). Дана метοдика призначена для виявлення перш за все негативних кοмунікативних видів устанοвοк οсοбистοсті у віднοшенні дο інших людей. Дο них належить: відкрита жорстокість до людей; завуальοвана жοрстοкість у відносинах та судженнях до них; бурчання, тобто схильність рοбити неοбґрунтοвані узагальнення негативних фактів під час взаємин із партнерами й у спοстереженні за сοціальнοю дійсністю. Крім цьοгο, метοдика дοзвοляє виявити οбґрунтοваний негативізм у судженнях прο людей і негативний οсοбистий дοсвід спілкування з οтοчуючими (додаток В).

Крім того використана методика комунікативної толерантності Бойка В. В. Вона дозволяє діагностувати толерантні й інтолерантні установки особистості, які проявляються в процесі спілкування. Згідно із методикою, комунікативна толерантність, або толерантність в спілкуванні, поділяється на ситуативну, типологічну, професійну і загальну. Рівень ситуативної толерантності визначається ставленням людини до конкретного партнера спілкування (дружину, колезі, випадковому знайомому), типологічну ‒ ставленням до збірного типу або групі людей (представників будь-якої національності, професії, соціального шару). Професійна комунікативна толерантність проявляється в робочій обстановці, у взаємодії з тими людьми, з якими доводиться мати справу за родом діяльності (клієнтами, пацієнтами). Загальна комунікативна толерантність обумовлена життєвим досвідом, властивостями характеру, моральними принципами і в значній мірі визначає інші форми комунікативної толерантності.

Рівень загальної комунікативної толерантності, на думку психолога Бойко В. В., виявляється через тенденції відношення до людей в цілому. Вони обумовлені установками, життєвим досвідом, рисам характеру, моральним принципам, станом психічного здоров'я людини. Здатність проявляти терпимість дο інших передбачена певними пοведінкοвими οзнаками і умοнастрοями.

Дο складу οпитувальника увійшли твердження, спрямοвані на виявлення різних аспектів і видів кοмунікативнοї тοлерантнοсті: ситуативна, типοлοгічна, прοфесійна і загальна кοмунікативна тοлерантність.

Матеріал οпитувальника склали твердження, щο відοбражають рівень:

1. ситуативнοї тοлерантнοсті, яка визначається ставленням людини дο кοнкретнοгο партнера пο спілкуванню;
2. типοлοгічнοї, яка прοявляється у ставленні дο збірнοгο типу абο групи людей (представників будь-якοї націοнальнοсті, прοфесії, сοціальнοгο шару);
3. прοфесійнοї кοмунікативнοї тοлерантнοсті, яка прοявляється в рοбοчій οбстанοвці, у взаємοдії з тими людьми, з якими дοвοдиться мати справу за рοдοм діяльнοсті.

Опитувальник та методика його підрахунку подана в додатку Г.

Наступна проведена методика рефлективності Карпова А. В. Науковець розглядає рефлексію в єдності трьох модусів психічного: стану, процесу, властивостей ‒ і вказує, що «діагностика властивостей рефлексивності повинна обов'язково враховувати й диференціацію її проявів з іншого важливого критерію, основи ‒ за її спрямованості» [59]. В опитувальнику, за допомогою якого досліджується індивідуальна міра рефлексивності як психічної властивості людини, виділено чотири спрямовані рефлексії: ретроспективна, реальної та майбутньої діяльності, й рефлексія взаємодії між людьми. Дана методика дає випробуваному узагальнене уявлення про свою рефлективність. Поставлені питання змушують випробуваного задуматися про те, як він осмислює себе і навколишній світ.

Результати, які свідчать про високу рефлективність, означають, що людина більшою мірою схильна звертатися до аналізу своєї діяльності і вчинків інших людей; з'ясовувати причини і наслідки своїх дій як в минулому, так в сьогоденні і в майбутньому. Їй властиво обдумувати свою діяльність в найдрібніших деталях, ретельно планувати і прогнозувати всі можливі наслідки.

Індикатори середнього рівня рефлективності свідчать про низький рівень розвитку рефлексивності. Це проявляється в тому, що людині складно поставити себе на місце іншого і регулювати власну поведінку (додаток Ґ).

Методика самоактуалізації (опитувальник САМОАЛ) також використана в дослідження. Мета: визначення рівня самоактуалізації особистості (дану методику також можна використовувати для вивчення поведінкового компонента самосвідомості ). Уявлення прο те, щο таке самοактуалізація і як виглядає самοактуалізοвана οсοбистість, склалοся на οснοві лοгічнοгο дοслідження οсοбливοстей життя, ціннοстей і спілкування душевнο здοрοвих, твοрчих і щасливих людей.

Οпитувальник Шοстрοм був переведений і вдοскοналений групοю психοлοгів (Гοзманοм Л. Я., Алешінοй Ю. Е., Загікοй М. В. і Крοз М. В.) і οпублікοваний в 1987 рοці під назвοю «Самοактуалізаціοнний тест» (САТ). Нижче прοпοнується ще οдна адаптація тесту РΟІ, οпитуваальник «САМΟАЛ». Ця метοдика була рοзрοблена з урахуванням специфічних οсοбливοстей самοактуалізації в нашοму перехіднοму суспільстві. Крім тοгο, істοтних змін зазнала структура οпитувальника (типи шкал) і фοрмулювання діагнοстичних суджень. Перший варіант САМΟАЛ ствοрювався в 1983‒1994 р.р. і в йοгο стандартизації та валідизації взав участь психοлοг Лазукін О. В.

У нашому випадку методику модифіковано, тому вона включає 25 тверджень, з яких в процесі опитування необхідно вибрати одне, розподілених по 2 шкалам, прагнення до творчості та саморозвиток особистості жінок у педагогічній професії (Додаток Д).

Мета роботи: 1) з’ясувати загальний рівень прагнення до творчості її потенційних можливостей; 2) з’ясувати рівень самоактуалізації за окремими її виявами; 3) надати людині можливості сформулювати напрямки самовдосконалення.

Використані матеріали: методика САМОАЛ (тест “Визначення рівня самоактуалізації особистості”); ключі до методики САМОАЛ (№ 1 та № 2);

опис шкал за рівнем самоактуалізації.

Спочатку студенти отримували допитувальник САМОАЛ, за допомогою якого проводиться дослідження. Потім ми пояснили завдання: з двох варіантів тверджень вибрати те, яке більше подобається чи більш збігається з Вашими уявленнями, більш точно відображає Вашу оцінку. Необхідно вказати, що тут немає добрих чи поганих, правильних чи неправильних відповідей. Найкраща відповідь та, що дається відразу, імпульсивно.

У виборі опитувальних студентів ми спиралися на концепції професійного становлення особистості (Абульханова-Славська К. О, Головаха Е. І., Деркач А. А., Кузьміна Н. В, Долгова В. І, Зеер Е. Ф., Климов Е. А., Кон І. С., Маркова А. К., Шадриков В. Д, Чудновський В. Е.).

Професійне становлення охоплює тривалий період життя людини, протягом якого зазнають змін професійні плани, провідна діяльність, ситуація соціального оточення, перебудовується структура особистості.

Студенти перебувають в уже звичній для себе соціально-управлінській ситуації навчання у вузі, сформованих взаємин у навчальному колективі. Зниження актуальності цих факторів, а також переважання в навчальному плані блоку управлінських дисциплін є передумовами для активізації процесу професійного самовизначення. Дослідження динаміки навчально-професійних установок студентів-менеджерів показали, що вони демонструють високу вимогливість до своєї підготовки за рахунок підвищення самокритичності в їх професійному самовизначенні.

Зеер Е. Ф зазначає, що найбільш складними для студентів є перші роки навчання, це пояснюється адаптацією до навчально-пізнавальної діяльності: несформованістю навчальних дій, слабкою виразністю навчально-професійних мотивів. Крім того, у перший і останній рік навчання спостерігається криза професійного вибору: виникає невдоволення окремими навчальними предметами, з'являються сумніви в правильності професійного вибору, падає інтерес до навчання [26].

З огляду на вказані факти, ми дійшли висновку, що для дослідження комунікативної компетентності оптимально вибрати в якості піддослідних студентів. Дослідження проводилось на основі відповідей респондентів, студентів Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. У дослідженні взяли участь 18 осіб.

## 2.2. Аналіз сформованості комунікаційного потенціалу майбутніх менеджерів

Комунікативна компетентність ‒ уміння успішно спілкуватися з людьми, найважливіша якість, необхідне людині практично у всіх життєвих ситуаціях. Для багатьох професій психологічні якості особистості, які проявляються в міжособистісному спілкуванні, сприйнятті, оцінці та впливі, мають велике значення. Особливо важливий досвід комунікації для менеджерів. Такому фахівцеві необхідний високий рівень комунікативної компетентності, що передбачає не тільки володіння технологією спілкування з людьми, а й особистісну готовність до професійного спілкування, оволодіння навичками самопізнання, впливу на інших людей, міжособистісного сприйняття і оцінки.

Отже, розглянемо результати за шкалою «комунікативні здібності» в майбутніх менеджерів, згідно методики КОС (рис. 2.1.). Аналіз показників виявив переважання низького рівня комунікативних здібностей та нижче середнього рівня у 66,6% опитуваних (12 осіб). Ці студенти мають комунікативні та організаторські схильності нижче середнього рівня, обмежують свої знайомства, відчувають труднощі у встановленні контактів з людьми і у виступі перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони вважають за краще уникати прояву самостійних рішень та ініціативи.

Рис. 2.1. Узагальнення відповідей респондентів відносно методики КОС за показником комунікативні здібності (Синявський В. В., Федоришин В. А.),

осіб (%)

Середній рівень прояву комунікативних здібностей мають 1,7% студентів, середній рівень прояву організаторських схильностей –22,2%. Вони прагнуть до контактів з людьми, не обмежують коло своїх знайомств, відстоюють свою думку, планують свою роботу, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Ця група досліджуваних потребує подальшої планомірної роботи для формування та розвитку комунікативних та організаторських схильностей.

І лише 16,7% (3 студенти) мають високий та дуже високий рівень комунікативних здібностей. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким, друзям, виявляють ініціативу в спілкуванні, беруть участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійне рішення у важкій ситуації.

Показники організаційних здібностей є наступним (рис. 2.2).

Рис.2.2. Узагальнення відповідей респондентів відносно методики КОС за показником організаційні здібності (Синявський В. В., Федоришин В. А.),

осіб (%)

Організаційні здібності в студентів не розвинені, оскільки показники визначені на низькому рівні у 38,9% (7 осіб), та нижче середнього ‒22,22% (4 особи). Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, бажають проводити час наодинці із собою.

Лише 16,7% студентів мають високий рівень організаційних здібностей та відчувають потребу в комунікативній і організаторській діяльності, швидко орієнтуються у важких ситуаціях, невимушено поводять себе у новому колективі. Це ініціативні люди, які вважають за краще у важливій справі або в складній ситуації, приймати самостійні рішення, відстоюють свою думку. Вони можуть внести пожвавлення в незнайому компанію, люблять організовувати різні ігри, заходи, наполегливі в діяльності, яка їх приваблює, і самі шукають такі справи, які б задовольняли їх потребу в комунікації і організаторській діяльності.

Таким чином, у майбутніх менеджерів комунікативні й організаторські здібності розвинені недостатньо та перебувають на низькому та середньому рівнях. Це обмежує їх майбутню професійну діяльність: у вирішенні складних ситуаціях, невимушено вести себе в новому колективі, проявляти ініціативу, приймати самостійні рішення і відстоювати свою думку.

Середній бал, отриманий за шкалою оцінок комунікативних схильностей у всій вибірці, дорівнює 3,2; середній бал, отриманий за шкалою оцінок організаторських схильностей, дорівнює 2,9. Це означає, що середньостатистичний студент у вибірці більш схильний до безпосереднього спілкування з іншими людьми, ніж до організації різних справ і заходів.

В експерименті був також використаний тест оцінки комунікативних умінь. Отримані наступні результати: 77,8% студентів мають конструктивний рівень комунікативних умінь, вони спрямовані на партнера спілкування, уважні, терплячі, уміють слухати співрозмовника. У 22,2% випробуваних виявлено характер комунікативних умінь «конструктивно-залежних». Під час бесіди вони іноді дратуються, відмовляють партнеру в повній увазі; їм притаманні такі недоліки в спілкуванні, як зайва критичність у відношенні до співрозмовника, поспішні висновки, нещирість, монополізація розмови.

Рис.2.3. Узагальнення відповідей респондентів відносно комунікативних вмінь (Мільхельсона Л.), осіб (%)

Показники залежного стилю в спілкуванні перебували в межах 7,4‒55,6%, що дозволило говорити про ймовірну тенденцію з дотримання відповідного стилю поведінки в рамках комунікативної ситуації.

Ґрунтуючись на тому, що чим нижче число набраних балів, тим вище ступінь толерантності до оточуючих, можна зробити висновок, що лише 5,6% (1 студент) респондентів виявляють високу ступінь толерантності до звичок інших людей, досить легко пристосовуються до особливостей їх характеру, не прагнуть перевиховати партнерів комунікації. 77,8% (14 студентів) висловлюють задовільний ступінь толерантності до дискомфортних фізичних або психічних станів, що створюються оточуючими людьми; демонструють чуйність під час обговорення їх проблем; не піддають співрозмовників осуду, розуміють, що бажання висловитися, бути зрозумілим і отримати підтримку може з'явитися у будь-якої людини.

Рис.2.4. Узагальнення відповідей респондентів відносно методики Бойка В. В. комунікативної установки (загальний показник), осіб (%)

За загальним показником комунікативної толерантності лише 22,2% студентів визначені як толерантні, переважаючими є показники ворожості, негативізму та низький рівень досвіду спілкування.

Рис. 2.5. Узагальнення відповідей респондентів відносно методики комунікативної толерантності (загальний показник), осіб (%)

Однак наявний і значний показник інтолерантної поведінки в 27,8% студентів (5 осіб), що виявляють категоричність при оцінці людей, дотримуються консервативних поглядів щодо збереження усталених у суспільстві традицій і виступають проти радикальних змін. Це означає, що вони менш толерантні до проявів індивідуальності партнерів, вимагають від них пріоритетної для себе одноманітності, яка відповідає власному внутрішньому світу ‒ сформованим цінностям, поглядам, переконанням, перевагам і смакам.

Такі показники однозначно гальмують формування соціального інтересу і довіри до оточуючих. Відбувається формування проблематичних зон саморозкриття особистості та групової діяльності.

Таким чином, визначено середній та низький ступінь володіння студентами толерантного ставлення до співбесідника, відсутності прагнення до рівноправного діалогу, бажання нав'язати свою точку зору . За підсумками діагностики спостерігається недостатня ступінь сформованості в комунікативної толерантності серед майбутніх менеджерів, що буде перешкоджати формуванню комунікативного потенціалу загалом. Підтверджується необхідність підвищення рівня практичних умінь і володіння студентами навичками толерантної міжособистісної взаємодії на основі комунікативно-орієнтованого навчання.

Аналіз результатів дослідження рівня рефлективності майбутніх менеджерів, показав, що «високий» рівень не виявлений у жодного випробуваного. «Низький» рівень виявлено у 22,3% студентів (4 особи), «середній» рівень мають 77,8% (14 особи).

Рис.2.6. Узагальнення відповідей респондентів відносно визначення рівня рефлективності майбутніх менеджерів осіб (%)

Всі майбутні менеджери-респонденти мають недостатній рівень рефлексії (22,2% низький рівень та 77,8% ‒ середній рівень).

Так, студенти з низьким рівнем рефлексивності, як правило, відчувають труднощі з плануванням своєї діяльності, схильні до шаблонного мислення, не виявляють здібності до аналізу зроблених помилок у минулому, не вміють використовувати набутий успішний або неуспішний досвід у подоланні складних ситуацій, також вони зазнають труднощів у рефлексуванні поточної ситуації. Людині з низьким рівнем рефлексивності проблематично поставити себе на місце іншого і складно регулювати власну поведінку. Середній рівень розвитку рефлексивності спостерігається у 77,8% респондентів. Це означає, що вони здатні планувати та аналізувати свої дії, а також вчинки інших людей; усвідомлювати своє ставлення до ситуації, яка відбувається. Рефлексивні процеси можуть носити нерегулярний характер, а рефлексивний аналіз здійснюватися поверхнево. Високий рівень розвитку рефлексивності не виявлено взагалі. Тобто умінь аналізувати свою діяльність, з'ясовувати причини і наслідки своїх дій як в минулому, так в сьогоденні та майбутньому не виявлено. Проблематичним для майбутніх менеджерів відповідно є і вирішення нестандартних ситуацій, невідповідність вирішення поставленого завдання, що у системі управлінської діяльності є неприпустимим.

У процесі професійного навчання у майбутніх менеджерів необхідно формувати вміння встановлювати і підтримувати такий рівень спілкування з усіма учасниками управлінського процесу, який забезпечує ефективність їх діяльності.

Відповідно методики самоактуалізації особистості, у 11,1% студентів – вона ситуативна, а в 72,2% ‒ посередня.

Такий аспект самоактуалізації студентів характеризується невисоким розвитком особистості, проблемним аспектом професійної ідентичності.

Рис. 2.7. Узагальнення відповідей респондентів відносно методики самоактуалізації, осіб (%)

Таким чином, можна зробити висновок, що у студентів є прагнення до спілкування, ведення конструктивного діалогу, але низькі та середні показники комунікативних і організаційних здібностей, інтолерантність, та посередність в самоактуалізації особистості говорять про невідповідний рівень якостей комунікативної компетенції.

Студентам властивий низький та середній рівень комунікативних й організаційних здібностей, вміння вести конструктивний діалог, з певними недоліками у спілкуванні, уникнення невдач та інтолерантність, нездатність до планування, існування проблемних сфер з розвитку рефлексії (не вміють вирішувати ситуативні завдання, нестандартні ситуації, аналіз власної діяльності та інших виконується на поверхневому рівні). Студенти, які мають різний рівень прояву компетентного типу поведінки в спілкуванні, відрізняються один від одного на статистично значущому рівні з розвитку особистісних властивостей, що свідчить про особистісну обумовленість розвитку у них комунікативної компетентності.

Виходячи з результатів проведених досліджень, можна припустити вплив комунікативних якостей на професійну діяльність майбутнього менеджера. Без спеціально організованої підтримки таких властивостей особистості, як толерантність, конструктивність, рефлексивність, самоактуалізація й інших властивостей, формування студентів у професійній управлінській діяльності відбувається тільки на середньому рівні. Розвиток комунікативної компетентності може бути виконано на основі алгоритму поетапного формування окремих компонентів, утворення інтеграційних знань, умінь і якостей. Провідним чинником в розвитку стають спеціально організовані умови навчання.

Сучасним напрямком формування комунікативної компетентності менеджера вважається створення в освітньому процесі ситуацій, які б запускали механізми розвитку особистості. Мова в даному випадку йде про інтерактивне навчання: розширенні види спільної роботи студентів; збільшення їх комунікативного досвіду, перш за все у спільній діяльності; можливості задіяти не тільки свідомість людини, але і її почуття, емоції, вольові якості; включення в процес навчання «цілісної людини» і забезпечення комплексного особистісного розвитку.

Таким чином, людина не стане гарним менеджером, якщо вона не вміє спілкуватися. Наявність або відсутність навичок міжособистісного спілкування впливає на бажані моделі поведінки і стиль спілкування з підлеглими, а також аналогічно на вибір важелів для мотивування працівників і шляхів вирішення організаційних конфліктів.

## 2.3. Соціально-психологічний тренінг формування комунікативного потенціалу майбутнього менеджера

Ґрунтуючись на тому, що особистісний комунікативний потенціал сучасних менеджерів виступає необхідним базисом їх професійного та особистісного розвитку, він повинен бути більш вираженим і відповідати вимогам професії. За таких умов психологічна підготовка у ВНЗ буде включати в себе: забезпечення розвитку психологічного знання і відповідних управлінському профілю професійних компетенцій; навчальні курси і дисципліни у вузі будуть забезпечені соціально-психологічним навчанням у формі психологічних тренінгових занять, ділових ігор, групових дискусій, проектування квазіпрофесійної діяльності та професійно-особистісного консультування студентів.

Рис.2.8. Найбільш цікаві теми тренінгу розвитку комунікативної компетентності майбутніх менеджерів

Мета тренінгу: формування навичок комунікативної компетентності.

Завдання тренінгу:

* навчити навичкам ефективного спілкування;
* навчити аналізу та прогнозування поведінки партнерів комунікативного контакту;
* підвищити здатність входити в одну емоційну "хвилю" з оточуючими;
* сформувати значимість взаємодії з клієнтом, персоналом і розуміння їх потреб.

У загальному вигляді програма тренінгу має такий вигляд. По-перше, знайомство, обговорення змісту тренінгу. По-друге, це модуль «Основи комунікації»: поняття комунікації і комунікативних бар'єрів, невербальні комунікації. Види і форми комунікації. Модуль «Поняття спілкування»: основи спілкування. Структура і види спілкування. Ділове спілкування. Модуль «Поведінка в спілкуванні»: позиції в спілкуванні. Форми поведінки у спілкуванні і їх індикатори. Стилі спілкування. Модуль «Техніки та інструменти спілкування»: поняття технік і інструментів спілкування. Техніки формулювання питань, малої бесіди, вербалізації, регуляції емоційної напруги.

І останній етап тренінгу «Зворотній зв'язок».

Матеріали тренінгу включають у себе роздавальні робочі зошити, інструкції для ігрових методів, презентацію теоретичного матеріалу, опитувальні листи для оцінки реакції випробовуваних на тренінг після завершення навчання. Перша частина заняття включає у себе:

1. Знайомство один з одним (5 хвилин).

Правила тренінгу: рівноправність, активність, щирість, принцип «тут і зараз», принцип «конфіденційності», принцип «зворотного зв'язку».

2. Вправа «Самопрезентація» (5 ‒ 8 хвилин). Мета для учасників: усвідомлення свого комунікативного потенціалу. Мета для тренера: знання обсягу активної роботи. Програма тренінгу комунікативної компетенції: 3 міні-лекції (10‒15 хвилин).

Самопрезентація ‒ це представлення себе співрозмовникам або аудиторії. Інша людина оцінює вашу зовнішність, настрій, тембр мови, сенс ваших слів і жести. Успіх в житті часто залежить від того, як нас оцінюють люди.

Правило № 1. З ким би ви не спілкувалися, як би ви не спілкувалися ключем до серця і пам'яті співрозмовника буде ім'я. Починаючи розмову завжди представтесь. Без імені ви ніхто. Навіть якщо на вас одягнений бейдж скажіть своє ім'я.

Правило № 2. Зовнішній імідж. Сюди належить фейсбілдінг (зовнішня естетика), кінесика (пластичність в рухах) та стиль в одязі.

Правило № 3. Ретельно продумуйте свою промову, необхідно викинути всі слова паразити і сленг, натомість використовувати професійні терміни.

Правило № 4. Головне позбутися з промови всіх негативних слів і висловлюваннь.

Правило № 5. Використовуєте у своїй промові «Я ‒ висловлювання». (Наприклад, уникати вислову «Ви мене не правильно зрозуміли», натомість сказати: «Я, напевно, не зовсім точно пояснив суть справи»).

Правило № 6. Немовна (невербальна) комунікація. Віддзеркалення пози співрозмовника.

Правило № 7. Підготовка своєї «ліфтової мови». Ваша ліфтова мова повинна бути вичерпною при цьому залишаючи якусь недомовленість, загадку.

3. Вправа «Фото» (5‒10 хвилин). Мета для учасників: вивчення особливостей сприйняття. Мета для тренера: активна демонстрація перцептивної сторони спілкування. Дана вправа може проходити в декількох варіантах:

* ведучий показує протягом 5‒7 секунд слухачам портрет людини і просить описати її зовнішність, дати психологічний портрет, вгадати професію. Це завдання дозволяє перевірити спостережливість;
* ведучий показує портрет якоїсь людини, але представляє його інакше, називаючи іншу професію. Передбачається описати риси обличчя і дати психологічний портрет. У відповідях частини слухачів явно буде виявлено вплив установок на сприйняття.

4. Вправа «Всі ми особливі» (5 хвилин). Мета для учасників тренінгу: розвиток спостережливості. Мета для тренера: навчання навичкам соціальної перцепції. Учасники, розбившись на пари, 6 секунд мовчки, дивляться один на одного. Потім ведучий запрошує в коло пару. Не дивлячись на партнера, потрібно буде описати риси його обличчя, колір очей, волосся. Потім необхідно назвати головну особливість зовнішності партнера.

«При першому контакті люди довіряють на 55% невербальних сигналів, на 38% паралінгвістичним і лише на 7% змістом вашої мови».

5. Мозковий штурм про невербальне (10 хвилин). Багато про що може розповісти поза і жести людини, які вона не завжди може контролювати Назвіть типові жести і їх інтерпретацію. Жести та їх інтерпретації (стимульний матеріал презентація).

6. Вправа «Розмова через скло» (5 ‒ 8 хвилин). Мета для учасників: розкриття важливості невербальних засобів спілкування. Мета для тренера: створення позитивного настрою в групі. Двоє учасників за допомогою жестів намагаються домовитися. Тему повідомляють одному з них, і він повинен передати цю інформацію, як би стоячи перед звуконепроникним склом. Розмовляти заборонено.

7. Шерінг: яка драма частіше зустрічається у професійній діяльності учасників (дискусія) 5 хв.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва драми | Суть драми | Приклад |
| 1. Драма слухання | Слухаю, але не чую | ‒ У мене зараз важкий період ...  ‒ Ой, а у мене таке сталося … |
| 2. Драма розуміння | Чую, але не розумію | ‒ Я вчора дивилася таку негативну передачу.  ‒ А нам вчора дали гарячу воду ... |
| 3. Драма дії | Розумію, але зробити не можу | «Я знаю, що повинен зараз спокійно і твердо сказати».  ‒ Ви ... Я ... вибачте, як‒небудь потім. |
| 4. Драма самовираження | Можу зробити сам, але сформулювати, як це робиться, не можу | ‒ Не знаю, як пояснити, ну, кажу ...  ‒ Наведи приклад…  ‒ Ну навіть не знаю… |

До другої частина заняття входить: активне слухання ‒ мета отримати якомога більше інформації від співрозмовника.

|  |  |
| --- | --- |
| Активне слухання | Пасивне слухання |
| Спроби спонукати партнера до розмови. | Терпляче очікування, щоб партнер заговорив. |
| Спроби точно сприйняти сказане партнером. | Очікування того, коли партнер виявиться в стані сказати щось важливе. |
| Спроби утримати зайве багатослівність, поверненням в тему. | Відволікання уваги на що-небудь інше, зберігаючи маску уваги. Очікування повернення до теми, закінчення розмови. |

Вправа «Лего» (30 хвилин). Мета для тренери: навчання навичкам ефективної передачі інформації без зворотного зв'язку. Мета для учасників: відпрацювати навички активного слухання. Вправа виконується в парах, необхідно побудувати дві вежі, без зворотного зв'язку. Шерінг: що вийшло, що ні, чому виникали труднощі.

Міні лекція про техніку активного слухання (8‒10 хвилин).

Завдання № 1 Уміння розмовляти: техніка формулювання відкритих питань; техніка малої розмови.

Завдання № 2. Уміння почути і зрозуміти: техніка повторення; техніка перефразування; техніка інтерпретації.

Для початку поговоримо про завдання № 1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Техніки | Визначення | Як це зробити? |
| 1. | Відкриті питання. | Питання, які передбачають розгорнутий питання. | Що? Як? Чому? Яким чином? При яких умовах? Що слід зробити, щоб змінити ситуацію? Який результат був би прийнятним для вас? На які факти ми повинні звернути увагу? |
| 2. | Закриті питання. | Питання, які передбачають однозначну відповідь. | Скільки у вас залишилося в резерві?  Коли закінчується термін здачі проекту?  Ти хочеш відмовитися від проекту? |
| 3. | Альтернативні питання. | Питання, в формуванні яких міститься варіанти відповідей | Як ви вважаєте за краще, щоб я дав тобі відповідь по телефону, надіслав факсом або електронною поштою? |

Також можна виділити типові помилки, які трапляються під час виконання завдань.

Перша типова помилка ‒ питання «Чому?», ‒ тому що це приховане звинувачення. Спосіб подолання полягає в тому, щоб замінити це питання на наступні: «Які основні аргументи на користь цього рішення? Чим можна підтвердити доцільність такого рішення?».

До другої типової помилки належить ‒ питання «Чому ви не…?», ‒ тому що Ви обрали неправильний шлях. Потрібно замінити питання на: «Як ми могли б обґрунтувати їх ефективність?».

Третя неодноразово трапляється помилка ‒ питання «Як ви могли…не запросити або так відповісти / не відповісти?», ‒ тому що Ви недостатньо лояльні й досвідчені. Для того, щоб виправити цю помилку, потрібно поставити запитання таким чином? «Чим було продиктовано Ваше рішення? Що спонукало Вас погодитись?».

Вправа «Пум‒пум‒пум» (10 хвилин). Мета для тренера: надати можливість відпрацювати теоретичний матеріал. Мета для учасників: потренуватися у відкритих питаннях. Інструкція: «Пум ‒ пум» ‒ це характеристика, яка у деяких учасників є, у деяких немає. За допомогою відкритих запитань потрібно відгадати, що це за «пум ‒ пум». Наприклад: Для чого потрібен цей пум ‒ пум?Як він проявляється у людини? Не можна ставити пряме питання «Що таке пум ‒ пум?».

Вправа «Хто ця людина?» (10 хвилин). Мета для тренера: надати можливість відпрацювати теоретичний матеріал. Мета для учасників: відпрацювання техніки формулювання відкритих питань. Указівка на порядок і способи виконання роботи: «Зараз я думаю про відому людину», ‒ потрібно ставити відкриті запитання, щоб дізнатися про цю людину.

Техніка «малої розмови» (мозковий штурм). «Мала розмова» допомагає навчитися чути й розуміти один одного. Мета ‒ створити сприятливу психологічну атмосферу, закласти основи взаємної симпатії та довіри. Форми проведення: цитування партнера; позитивні констатації; інформування; цікава розповідь. Помилки малої розмови: насильницьке інтерв'ю, інвентаризація життя та інше.

Вправа «Детектив» (15 хвилин). Мета для тренера: надати можливість відпрацювати теоретичний матеріал. Мета для учасників: відпрацювання вміння дослівно повторювати сказане партнером. Інструкція: Зараз ми всі разом будемо складати детектив. Я вигадую першу фразу, потім наступний учасник продовжує складати, але при цьому повинен повторити все сказане. «Рано вранці міс Марпл почула телефонний дзвінок…».

Якщо під час розмови людина думає про зовсім інші речі, які не стосуються теми діалогу, то вона не зможе повторити сказане партнером. А це вміння дуже важливе для повноцінного контакту.

Вправа «Вірш» (20 хвилин). Мета для тренера: надати можливість відпрацювати теоретичний матеріал. Мета для учасників: відпрацювати вміння передавати суть сказаного своїми словами. Вказівка на виконання: Поділ команди на групи. необхідно переробити сенкан, при цьому кожне слово в ньому має передавати зміст по-іншому. Наприклад: я ‒ автор, особа; дорога – шлях; серце ‒ центральний орган кровообігу.

Вправа «А може бути?» (10 хвилин). Мета для тренера: надати можливість відпрацювати теоретичний матеріал. Мета для учасників: вдосконалити вміння формулювати свої пропозиції щодо причин або цілей висловлювання партнера. Інструкція: Пропоную виконати завдання для того, щоб навчитися правильно формулювати пробні гіпотези. Будемо працювати в режимі пробних питань. Ось подані проблемні ситуації та наші з вами інтерпретації.

‒ Я вчора вирішив звільнити одного співробітника, який працює в цілому добре, але занадто різко жартує на адресу деяких співробітниць.

‒ З Вами неможливо розмовляти на серйозні теми!

‒ Ти не можеш переконати мене в свій правоті, навіть не намагайся!

‒ Ти ні разу нічого не зробив для мене!

‒ Співробітниця із сусіднього відділу просто виводить мене із рівноваги.

Виділяють чотири помилки вербалізації: безапеляційність, нав’язливе повторення, хибна інтерпретація, назадто точна інтерпретація.

Безапеляційність: «Якщо я Вас правильно зрозумів(-ла), то ви вважаєте..». Помилка полягає в тому, що ця фраза означає констатацію правильності замість її перевірки. Доречніше було б запитати «Чи правильно я Вас зрозумів (-ла)…?».

Нав’язливе повторення: «‒Мені здається, я не зможу виконати цю роботу. ‒ І у відповідь почути. ‒Ти сказав, що тобі здається, що ти не виконаєш цю роботу?». Це помилка, тому що діалог стає одностороннім. Спосіб подолання: органічне повторення. Наприклад: «‒ Мені здається, я не зможу виконати цю роботу. ‒ І у відповідь сказати. ‒Ти сказав, що не зможеш?».

Хибна інтерпретація: «‒Я повинен зайти до Дмитренка. ‒ І у відповідь почути. ‒ Так ти залежиш від його думки.». Ця відповідь викликає розчарування, зневіру та досаду. Для того, щоб уникнути цієї помилки потрібно відповісти так: «Можливо, тобі краще переконатися у правильності даних, щоб потім самостійно прийняти рішення».

Занадто точна інтерпретація: «Я повинен зайти до Дмитренка. ‒ А у відповідь. ‒ Ти хочеш отримати його згоду, підтримку». Помилка заключається в тому, що людина може категорично відмовитись від зустрічі. Спосіб подолання: у відповідь на фразу «Я повинен зайти до Дмитренка», ‒ сказати: «Ти маєш на увазі, що допогома (проекція) Дмитренка полегшить(спростить) прийняття рішення?».

До третьої частини заняття належить: вступ, гра «Вузький місток», вправи «Пекельні башти» та «Словник емоцій», лекційна виставка,я ‒ висловлювання.

Вступ. При неправильній побудові комунікативного процесу нас очікують конфлікти. Вони міцно увійшли в наше життя. Часто зіткнення інтересів чи поглядів на те чи інше питання трапляється при зустрічі з новою людиною, або в ситуації, яка неочікувано сталась. Але при цьому ці суперечки, колізії необхідні для особистого росту та розвитку, адже без них людина знаходиться в одному становищі, тобто не розвивається. Під час конфлікту люди сперечаються, тобто висловлють свою позицію, наводять аргументи, розвивають вербальне мислення. Інколи людина може переконати свого опонента, надавши певні факти, документи, докази. Регулювання конфлікту неможливе, якщо одна зі сторін заявляє, що інша сторона не має право існування. Якщо сторони організовані, легко досягнути домовленості. Сторони конфлікту повинні дотримуватись певних правил, що дають змогу зберегти або підтримувати їхні відносини.

Тому потрібно навчитися конфліктувати конструктивно. Техніка творчого управління конфліктом ‒ корисний інструмент, який мобілізує потенціал людини, звільняє його від особистісних обмежень і полегшує вибір найкращого варіанту поведінки.

Гра «Вузький місток» (5 хвилин). Мета для тренера: вправа виступає моделлю конфліктної ситуації і дозволяє продемонструвати різні стратегії поведінки в ній: конкуренцію, пристосування, співробітництво, компроміс. Мета для учасників: розв'язати конфлікт конструктивним чином.

Опис вправи: Двоє учасників стають на лінії, що проведена на підлозі обличчям один до одного на відстані близько трьох метрів. Ведучий пояснює ситуацію: «Ви йдете назустріч один одному по дуже вузькому містку, перекинутому над водою. У центрі містка ви зустрілися, і вам потрібно розійтися. Місток ‒ це лінія. Хто поставить ногу за її межами ‒ впаде в воду. Намагайтесь розійтися на містку так, щоб не впасти». Пари учасників обираються випадковим чином. При великій кількості учасників може одночасно функціонувати 2‒3 «містка». Таким чином, у конфліктній ситуації можливі такі варіанти поведінки:

* Суперництво (прагнення домогтися своїх інтересів на шкоду іншому);
* Пристосування (на противагу суперництву, принесення в жертву власних інтересів заради інтересу іншої людини);
* Компроміс (враховуються інтереси обох сторін, але наполовину);
* Уникнення (не вигравала жодна зі сторін. Відхід від конфлікту);
* Співпраця (так враховуються інтереси обох сторін).

Вправа «Пекельні башти» (15 ‒ 20 хвилин). Мета для тренера: створення конфліктної атмосфери, спостереження за атмосферою в групі. Мета для учасників: рішення ситуації не конфліктним шляхом. Інструкція: Побудувати башту з кубиків "лего", дотримуючись інструкції. Шерінг: обговорення проведеної вправи.

Лекційна вставка (10‒15 хвилин). Список технік зняття емоційної напруги в конфліктній ситуації, що склалася історично.

|  |  |
| --- | --- |
| Знижують напругу | Підвищують напругу |
| Підкреслення спільності з партнером (схожість цілей, інтересів).  Помилка ‒ Ми не любимо з тобою, коли нам хвіст притискають.  ‒ Шеф нас з тобою за людей не приймає. | Підкреслення відмінностей між собою і партнером.  Приниження партнера ‒ ми обидва нетерпимі до неточностей, ну і різкими ж ми з тобою буваємо. |
| Підкреслення значущості партнера. Його думки в ваших очах.  ‒ Ви добре це зробили. Я навіть не очікував.  ‒ Ви добре сьогодні виступили. Не те, що зазвичай. | Приниження партнера, негативна оцінка, применшення внеску в спільну справу. Приниження. Без оцінки. |
| Вербалізація емоційного стану свого і партнера. Голосові заяви. | Ігнорування емоційного стану. |
| ‒Я вас прекрасно розумію. У вас втомлений вигляд. Ви виглядаєте таким змученим. | Нейтрально поважна формулювання.  ‒ У вас це викликає засмучення. Ви відчуваєте себе незатишно?  Ви в напрузі.  Ви що ‒ то стривожені. |
| Прояв інтересу до проблем партнера. | Демонстрація незацікавленості в проблемі партнера. |
| Надання партнеру можливості виговоритися. | Перебивання партнера. |
| У разі вашої неправоти, визнання її. | Відтягування моменту визнання своєї неправоти. |
| Пропозиція конкретного виходу з ситуації, що склалася. | Пошук винних і звинувачення партнера. |
| Звернення до фактів. | Перехід на особистості. |
| Спокійний впевнений темп мови. | Різке прискорення мови. |
| Підтримка оптимальної дистанції. | Перебивання партнера. |

Вправа «Словник емоцій» (10 хвилин). Мета для тренера: розвиток можливостей у вербалізації емоційних станів. Мета для учасників: вдосконалення комунікативного вміння передавати інформацію. Інструкція: Зараз ми будемо працювати в командах. У діловій взаємодії найчастіше виникають емоційні стани, які важко визначити. Тим часом ці емоції порушують ясність комунікації, вносять емоційний шум. Кожна команда протягом 10 хвилин повинна скласти якомога довший список емоційних станів. Вербалізація почуттів партнера під час спілкування дозволяє зрозуміти його і перейти до конструктивного діалогу.

Я ‒ висловлювання ‒ це спосіб вираження вашого ставлення до ситуації без звинувачення і вимог до людини. Він допомагає в конфліктних ситуаціях. У даному способі вираження використовується схема, яка складається з події (опис ситуації); реакції (я відчуваю…;у мене почуття…); результату (мені хотілося б ...). Мета я ‒ висловлювання не ввічливість, а прямота і ясність. Наприклад:

1. «Коли на моєму столі залишені папери…» й «Коли ви залишаєте своє барахло розкиданим на моєму столі…».
2. «Коли на мене піднімають голос…» й «Коли ви кричите на мене…».

Вправа «Я ‒ висловлювання» (10 хвилин). Інструкція: Переформулюйте образливі «ти» висловлювання в «я» висловлювання.

|  |  |
| --- | --- |
| Образливі висловлювання | Я ‒ висловлювання |
| Це просто твій егоїзм. | Я останнім часом не відчуваю від тебе колишньої турботи. З чим це пов'язано. |
| Ти не в змозі зрозуміти іншу людину. |  |
| Тобі все одно, що я думаю. |  |
| Я через тебе роботу кинула. |  |
| Ти ніколи не слухаєш мене. |  |
| Скільки можна наді мною знущатися. |  |

І остання частина ‒ висновки ‒зворотній зв'язок. Письмова оцінка. До анкети входять питання: Що ви очікували від тренінгу? Відповідало чи то, що було на тренінгу твоїм очікуванням? Що не сподобалося на тренінгу? Що тітці не сподобалося на тренінгу? Що б ти хотів побажати учасникам тренінгу? Що б ти побажав виконавцю? Що нового ви дізналися на тренінгу? Чи хотіли б ви далі брати участь в подібних заходах?

Сукупність технологій формування комунікативної компетентності студентів умовно можна віднести до двох різних категорій. Перша категорія включає в себе розвиток компетентності в форматі вузівського навчального процесу при розробці відповідної методології та методики викладання у вищій школі. Друга категорія містить додаткові до навчального плану заходи-тренінги, майстер-класи, стажування та інші технології, впровадження яких не регламентовано обов'язковими вимогами до освітнього процесу. У рамках нашої роботи саме ця друга категорія «зовнішніх впливів» у відношенні до традиційного навчального процесу стає підставою для якісного поліпшення комунікативних знань, умінь, здібностей студентів, припускаючи подальшу трансформацію вузівського формату навчання в цілому.

## Висновки до розділу ІІ

В емпіричному дослідженні комунікативного потенціалу майбутнього менеджера використано комплекс методик: методика КОС (Синявського В. В. і Федоришина Б. А.), методика комунікативних умінь, методика комунікативної установки (загальний показник), методика комунікативної толерантності (загальний показник), методика рефлективності та самоакуалізації.

Аналіз показників виявив переважання низького рівня комунікативних здібностей та нижче середнього рівня у 66,6% опитуваних (12 осіб). Ці студенти мають комунікативні та організаторські схильності нижче середнього рівня, обмежують свої знайомства, відчувають труднощі у встановленні контактів з людьми і у виступі перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони вважають за краще уникати прояву самостійних рішень та ініціативи. Організаційні здібності в студентів не розвинені, оскільки показники визначені на низькому рівні у 38,9% (7 осіб), та нижче середнього ‒ 22,22% (4 особи). Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, бажають проводити час наодинці з собою.

Позитивним моментом є констатація за тестом оцінки комунікативних умінь, великої кількості опитуваних (77,8% респондентів), що мають «конструктивний рівень» комунікативних умінь. Вони є більш спрямованими на партнера під час спілкування, уважні, терплячі, уміють слухати співрозмовника. І тільки у 22,2% випробуваних виявлено «конструктивно-залежений» рівень комунікативних умін, які схильні іноді виявляти роздратування у взаємодії, відмовляти партнерові в увазі, зайву критичність, поспішні висновки, нещирість, монополізацію розмови.

За загальним показником комунікативної толерантності лише 22,2% студентів визначені як толерантні, переважаючими є показники брюзжання та низький рівень досвіду спілкування. Отже недостатня ступінь сформованості комунікативної толерантності майбутніх менеджерів може перешкоджати розвитку комунікативного потенціалу досліджуваних загалом.

Всі майбутні менеджери-респонденти мають недостатній рівень рефлексії (22,2% ‒ низький рівень та 77,8% ‒ середній рівень). Вони, як правило, відчувають труднощі у плануванні своєї діяльності, схильні до шаблонного мислення, не виявляють здібності до аналізу зроблених помилок у минулому, не вміють використовувати набутий досвід у подоланні складних ситуацій, також вони зазнають труднощів у рефлексуванні поточної ситуації.

Відповідно до результатів дослідження самоактуалізації майбутніх менеджерів - 11,1% студентів виявляють прагнення до неї ситуативно, а 72,2% посередньо.

Таким чином, хоча у студентів є прагнення до спілкування, ведення конструктивного діалогу, але низькі та середні показники комунікативних і організаційних здібностей, говорять про невідповідний рівень якостей комунікативної компетенції. Студентам властиво прагнення до низького та середнього рівня комунікативних й організаційних здібностей, вміння вести конструктивний діалог, з певними недоліками у спілкуванні, уникнення невдач та інтолерантність, нездатність до планування, існування проблемних сфер із розвитку рефлексії (не вміють вирішувати ситуативні завдання, нестандартні ситуації, аналізувати власну діяльності та інших тощо).

Сучасним напрямком формування комунікативної компетентності менеджера вважається створення в освітньому процесі комунікативних ситуацій, які б запускали механізми розвитку особистості. Мова в цьому випадку йде про інтерактивне навчання: розширення видів спільної роботи студентів, їх комунікативного досвіду, перш за все у спільній діяльності; можливості задіяти не тільки свідомість людини, але і її почуття, емоції, вольові якості; включення в процес навчання «цілісної людини» і забезпечення комплексного особистісного розвитку.

Запропонована програма тренінгу має такий вигляд.

1. Введення. Знайомство, обговорення змісту тренінгу.

2. Модуль «Основи комунікації»: поняття комунікації і комунікативних бар'єрів. Види і форми комунікації. Невербальні комунікації.

3. Модуль «Поняття спілкування»: основи спілкування. Структура і види спілкування. Ділове спілкування.

4. Модуль «Поведінка в спілкуванні»: позиції в спілкуванні. Форми поведінки в спілкуванні і їх індикатори. Стилі спілкування.

5. Модуль «Техніки та інструменти спілкування»: поняття технік і інструментів спілкування. Техніки формулювання питань, малої бесіди, вербалізації, регуляції емоційної напруги.

6. Завершення тренінгу. Зворотній зв'язок.

Матеріали тренінгу включають у себе роздавальні робочі зошити, інструкції для ігрових методів, презентацію теоретичного матеріалу, опитувальні листи для оцінки реакції випробовуваних на тренінг.

# ВИСНОВКИ

Проведене на теоретичному та емпіричному рівнях наукове дослідження комунікативного потенціалу як чинника успішної діяльності менеджера дозволилонам зробити наступні висновки:

Сутність поняття «комунікативний потенціал» визначається у тісному зв’язку з такими поняттями як «потенціал», «потенціал менеджера» та «комунікативна компетентність».

Під «потенціалом» у психології розуміються властивості індивіда й особистості, що визначають готовність і здатність до виконання діяльності та досягнення в ній певного рівня продуктивності, що інтегруються в людині як в суб'єкті діяльності. Поняття «потенціал менеджера» включає в себе шість складових: активність, енергія, самоконтроль, інтелект, компетентність і комунікабельність.

Поняття «комунікативний потенціал» у психологічній літературі визначається як властиві особистості комунікативні об’єктивні й суб’єктивні можливості, які свідомо або стихійно реалізуються і є внутрішнім резервом людини. визначає можливість взаємообумовлених змін за допомогою обміну цінностями, переживаннями, інформацією, діями. Він тісно пов'язаний з визнанням цінності й унікальності будь-якої людини, готовністю та відкритістю до взаємодії, сензитивністю, емпатією, розвитком комунікативних навичок і умінь. Комунікативний потенціал проявляється в залежності від певних комунікативних якостей, які забезпечують оптимальний характер спілкування.

«Комунікативна компетентність менеджера» ‒ сукупність професійних знань, комунікативних та організаторських умінь, здатності до самоконтролю і самоосвіти, культури вербальної і невербальної взаємодії. Вона грає провідну роль у структурі професіоналізму менеджера і визначається наступними уміннями: орієнтування в закономірностях поведінки людини в групі; формування свого авторитету та стилю взаємин з людьми; вплив на людей, уміння переконувати; організація взаємодії учасників комунікації так, щоб це призводило до задоволення від спільної діяльності та до її ефективності.

Проведене емпіричне дослідження показників комунікативного потенціалу майбутніх менеджерів дозволив констатувати в цілому доволі низький рівень різних його показників. Зокрема, виявивлено переважання низького та нижче середнього рівня комунікативних здібностей майбутніх менеджерів (66,6% опитуваних (12 осіб)). Ці магістранти відчувають труднощі у встановленні контактів з людьми і у виступах перед аудиторією, погано орієнтуються в незнайомій ситуації, не відстоюють свою думку, важко переживають образи. У багатьох справах вони вважають за краще уникати прояву самостійних рішень та ініціативи.

Подібна ситуація спостерігається з організаційними здібностями – 61 % (11 опитуваних) демонструють низький та дуже низький рівень. Вони не прагнуть до спілкування, почувають себе скуто в новій компанії, колективі, воліють проводити час наодинці з собою.

77,8% студентів мають конструктивний рівень комунікативних умінь вони є більш спрямованими на партнері під час спілкування. Вони уважні, терплячі в спілкуванні, уміють слухати співрозмовника. У 22,2% випробуваних виявлено характер комунікативних умінь «конструктивні-залежені» під час бесіди вони іноді дратуються, відмовляють партнеру в повній увазі. Їм притаманні такі недоліки в спілкуванні, як зайва критичність у відношенні до співрозмовника, поспішні висновки, нещирість, монополізація розмови. За загальним показником комунікативної толерантності лише 22,2% студентів визначені як толерантні.

Визначено середній та низький ступінь володіння студентами способами толерантного міжособистісної взаємодії, відсутності прагнення до рівноправного діалогу, бажання нав'язати свою точку зору співрозмовника. За підсумками діагностики спостерігається недостатня ступінь сформованості в комунікативної толерантності серед майбутніх менеджерів, що буде перешкоджати формуванню комунікативного потенціалу загалом.

Усі майбутні менеджери-респонденти мають недостатній рівень рефлексії (22,2% ‒ низький рівень та 77,8% ‒ середній рівень). Так, студенти з низьким рівнем рефлексивності, як правило, відчувають труднощі з плануванням своєї діяльності, схильні до шаблонного мислення, не виявляють здібності до аналізу зроблених помилок у минулому, не вміють використовувати набутий успішний або неуспішний досвід у подоланні складних ситуацій, також вони зазнають труднощів із рефлексуванні поточної ситуації.

Позитивним фактом є констатоване переважно посереднє (72,2% опитуваних) та стійке (16,7 % опитуваних) прагнення майбутніх менеджерів до самоактуалізації. За правильної організації роботи з розвитку комунікативного потенціалу саме це прагнення може стати мотиваційним поштовхом, що стимулюватиме саморух у цьому напрямку.

Таким чином, у результаті дослідження висунута нами гіпотеза, підтвердилася: комунікативний потенціал майбутніх менеджерів характеризується недостатнім рівнем і упродовж навчання в магістратурі потребує цілеспрямованої роботи з його розвитку.

Виходячи з важливості та недостатньої розвинутості досліджуваного явища, нами була розроблена програма тренінгу розвитку комунікативної компетентності майбутніх менеджерів. Метою тренінгу є формування навичок комунікативної компетентності. Основні завдання орієнтовані на здобуття навичок ефективного спілкування; аналізу та прогнозування поведінки партнерів комунікативного контакту; підвищення здатність входити в одну емоційну "хвилю" з оточуючими; значимості взаємодії з клієнтом, персоналом і розуміння їх потреб.

Запропонована програма тренінгу складається з вступу, модулів («Основи комунікації», «Поняття спілкування», «Поведінка в спілкуванні», «Техніки та інструменти спілкування», «Зворотній зв'язок») та дозволить учасникам підвищити рівень свого комунікативного потенціалу.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова‒Славская К. А. Проблема соотношения личности, индивидуальности, субъекта // Современная личность: психологические исследования. ‒ М.: ИП РАН, 2012. ‒ С. 17‒35.
2. Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания. – М., 1977.
3. Андреева Г. М. Ролевой репертуар руководителя в условиях социальных трансформаций // Социальная психология и общество. 2011. № 4. С. 5–14.
4. Андросова И. В. Структура и модель коммуникативной компетентности менеджера // Молодой ученый. – 2015. – №9. – С. 498‒500.
5. Артемьева Т. И. Взаимосвязь потенциального и актуального в развитии личности // Психология формирования и развития личности. – М., 1981.
6. Базаров Т. Ю., Аксеновская Л. Н. Социально‒психологическая технология формирования предпринимательской культуры населения региона // Национальный психологический журнал. 2016. № 4 (24). С. 87–97.
7. Белобородов А. М. Развитие коммуникативных способностей подростков в процессе тренингового воздействия / А. М. Белобородов // Научный диалог. – 2013. – № 9 (21): Психология. Педагогика. – С. 6‒20.
8. Богуславська О. Г. Соціально-психологічна (комунікативна) компетентність як запорука ефективного менеджменту / О. Г. Богуславська // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. ‒ 2011. ‒ Вип. 46. ‒ С. 268‒277.
9. Бодалев A. A. Психология общения: Избранные психологические труды. Москва: Московский психолого‒социальный институт, 2002. 256 с.
10. Бучинська Т. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів засобом соціально‒психологічного тренінгу / Т. В. Бучинська, С. Є. Шумська // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна". ‒ 2012. ‒ № 5. ‒ С. 26‒28.
11. Вачков И. В. Уровневая типология тренинговых групп // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. № 10. С. 207–210.
12. Вятютнев М. Н. Понятие языковой компетенции в лингвистике и методике преподавания иностранных языков // Иностранные языки в школе. 1975. № 6. С. 55‒64.
13. Гениева Е. Ю. Библиотека как центр межкультурной коммуникации. СПб: полит. энциклопедия, 2005. 208 с.
14. Големан Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. ‒ М.: Альпина Бизнес бук, 2007.
15. Головаха Е. И., Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания. ‒ Киев: Политиздат Украины, 1989. ‒ 189 с.
16. Голубева Э. А. Способности. Личность. Индивидуальность / Э. А. Голубева – Дубна: «Феникс», 2005. – 512 с.
17. Деркач А. А. Акмеология / А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003.
18. Долгова В. И., Мельник Е. В. Моделирование процессов формирования профессиональной коммуникативной компетентности // Forms of social communication in the dynamics of human society development / Materials digest of the XXXVII International Research and Practice Conference and the III stage of the Championship in philological, historical and sociological sciences. (London, December 05 ‒December 10, 2012). Chief editor ‒ Pavlov V. V. ‒ L., 2013. ‒ Р. 66‒69.
19. Друкер Питер. Эффективный управляющий: Пер. с англ. – М.: ООО “И. Д. Вильямс”, 2006. – 99 с.
20. Егорихина С. Ю. Формирование коммуникативной сферы молодых ученых / С. Ю.Егор ихина, В. И. Попова // Проблемы развития территорий. – 2012. – № 3 (59). – С. 99‒107.
21. Езова С. А. Коммуникативная компетенция // Научные и технические библиотеки. 2008. № 4. С. 34‒39.
22. Емельянов Ю. Н. Теория формирования и практика совершенствования коммуникативной компетентности. СПб.: Речь, 2001.
23. Ерофеев А. К., Базаров Т. Ю. Авторские технологии разработки моделей компетенций // Организационная психология. 2014. Т. 4, № 4. С.74–92.
24. Жуков Ю. М., Петровская Л. А. Проблема диагностики социально‒перцептивной компетентности (в педагогическом общении). Москва: Просвещение, 2004.
25. Зазыкин В. Г., Деркач А. А. От подготовки специалистов – к подготовке профессионалов // Профессиональное образование. Столица. 2013. № 11. С. 10–12.
26. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования. ‒ М.; Воронеж: МОДЭК, 2003. ‒ 480 с.
27. Зимняя И. А. Педагогическая психология: учебник для вузов. – 2‒е изд., испр. и перераб. – М.: Логос, 2002. – 384 с.
28. Зотова И.Н. Коммуникативная компетентность как аспект социализации личности студента в условиях информатизации общества. Актуальные социально‒психологические проблемы развития личности в образовательном пространстве XXI века. Кисловодск, 2006. С. 109.
29. Казарцева О.М. Культура речевого общения: Теория и практика обучения. Москва: Флинта‒наука, 1999. 183 с.
30. Калантаевская А. А., Гришина Н. В., Базаров Т. Ю. Стилевые особенности самодетерминации в ситуации жизненных изменений // Вестник Санкт‒Петербургского государственного университета. Сер. 16: Психология. Педагогика. 2016. Вып. 4. С. 51–62.
31. Карпов А. В. Психология менеджмента. – М., 1999. – 576 с.
32. Кіян Л. В. Особливості методів діагностики комунікативної компетентності / Л. В. Кіян // Психологія: реальність і перспективи. ‒ 2015. ‒ Вип. 5. ‒ С. 48‒53.
33. Климов Е. А. Пути в профессионализм. Психологический взгляд. учеб. пособие. ‒ М.: Московский психолого‒социальный институт: ФЛИНТА, 2003.
34. Кодинцева Н. М. Опыт создания методики измерения компетентности социального взаимодействия // Психологическая диагностика. 2006. № 3. С. 27–46.
35. Королёва И. А. Развитие коммуникативных навыков / И. А. Королёва // Проблемы территориального развития. – 2012. – №6 (62). – С. 86‒92.
36. Крючкова О.В. Развитие коммуникативной компетентности с помощью видеотренинга у педагогов. Актуальные проблемы психологического знания: Сб. науч. трудов. Москва: Издательство Московского психолого‒социального института. 2006. № 1. С. 101‒112.
37. Кузьмина Е. М., Соколов В. М. Формирование коммуникативной компетентности студентов вуза: монография. Н. Новгород: ВГИПУ, 2007. С. 48.
38. Кузьмина Н. В., Жаринова Е. М. Коммуникативная культура, способности, творческая готовность выпускников вузов к предстоящей профессиональной деятельности // Акмеология. 2016. № 3. С. 36–42.
39. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Поголыпа В.М. Межличностное общение. СПб.: Питер, 2001. 544 с.
40. Кустов В.Н. Развитие коммуникативной компетентности менеджеров коммерческих организаций по оптовым продажам // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук. ‒ М. 2007.
41. Лабунская В.А., Менджерицкая Ю.А., Бреус Е.Ю. Психология затрудненного общения: Теория. Методы. Диагностика. Коррекция: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений. Москва: Издательский центр «Академия», 2001. 288с.
42. Лазарев В. С. О научном обеспечении реализации компетентностного (деятельностного) подхода в системе подготовки будущих специалистов // Профессиональное образование. Столица. 2017. № 3. С. 4–8.
43. Левченко А. Е. Методы развития коммуникативной компетенции менеджера в условиях информатизации общества // Вестник университета дружбы народов. Сер.: Информатизация образования. 2008. № 1. С. 55–59.
44. Ломов Б.Ф. Психическая регуляция деятельности: избр. труды / Под ред. В.А. Барабанщикова, А.Л. Журавлёва, В.А. Кольцовой. – М.: Институт психологии РАН. 2007.
45. Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании // Современная конкуренция. 2009. Вып. 6. С. 96–105.
46. Марков В.Н. Потенциал личности и его оценка. Акмеология: методология, методы и технологии / Материалы научн. сесс., посвящ. 75‒лет. чл.‒корр. РАО, презид. МААН Н.В. Кузьминой / Под общ. ред. вице‒презид. МААН, засл. деят. науки РФ, докт. психол. наук, проф. А.А. Деркача. – М.: РАГС, 1998.
47. Маркова А. К. Психология профессионализма. ‒ СПб.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. ‒ 312 с.
48. Махмутова Е. Н., Щербаков С. В., Изиляева Л. О. Психологическое и социологическое сопровождение решения проблем современного управления // Экономика и управление. 2008. № 5. С. 86–88.
49. Мельник Е. В. Исследование коммуникативной компетентности будущих педагогов‒психологов // Концепт. ‒ 2015. ‒ № 02 (февраль). ‒ ART 15049. 0,4 п. л. ‒ URL: http://e‒koncept.ru/2015/15049.htm. Гос. рег. Эл № ФС 77‒49965. ‒ ISSN 2304‒120X.
50. Менегетти А. Психология лидера. – М., 2008. – 299 с.
51. Михайлова О. В. Проблема коммуникативной компетентности // Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. Сер. 2: Педагогика. Психология. 2005. Вып. 3. С. 183–186.
52. Мясищев В. Н. Склонности и способности. – М., 1962. – 124 с.
53. Нестик Т. А. Социально‒психологическая детерминация отношения к совместному будущему у сотрудников организаций // Организационная психология. 2013. Т. 3, № 3. С. 2–41.
54. Панасенко Г.В., Демидова Е.В. Модель личности менеджера в процессе профессионального становления // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6.;URL: http://www.science‒education.ru/ru/article/view?id=11613 (дата обращения: 22.11.2019).
55. Петровская Л. А. Развитие компетентного общения как одно из направлений оказания психологической помощи. Введение в практическую социальную психологию / под ред. Ю. М. Жукова, О. В. Соловьевой. Москва: Смысл, 1999. С. 150‒166.
56. Психологическая диагностика коммуникативного потенциала личности: методические рекомендации для студентов / Нижегор. гос. архитектур.‒строит. ун‒т; Н. А. Зимина ‒ Н. Новгород: ННГАСУ, 2015. – 42
57. Психологические тесты: в 2 ч. / ред. А. А. Карелин. ‒ М.: ВЛАДОС, 1999. ‒ Ч. 2. ‒ С. 50.
58. Пузь І. В. Значення комунікативної компетентності у професійному становленні майбутніх психологів / І. В. Пузь, О. М. Шевченко // Психологічний часопис. ‒ 2018. ‒ № 4. ‒ С. 149‒164.
59. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика: методики и тесты. ‒ Самара: Изд. дом «БАХРАХ», 1998. ‒ С. 581.
60. Рубинштейн Л. С. Проблемы общей психологии. – Изд. 2 / Отв. ред. Е. В. Шорохова. – М., 1976.
61. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2004. С. 73.
62. Слободчиков В. И. Деятельность как антропологическая категория // Вопросы философии. – 2001. – №3. – С. 48–57.
63. Согачева О. В. Теория и практика коммуникационного менеджмента // Гуманитарные, социально‒экономические и общественные науки. 2013. № 3. С. 219–221.
64. Социальный интеллект: теория, измерение, исследования. Под ред. Д.В. Люсина, Д.В.Ушакова. ‒ М.: Изд‒во «Институт психологии РАН», 2004.
65. Стогдилл, Р. Справочник по лидерству. Обзор теории и исследований / Р. Стог‒дилл. ‒ Нью‒Йорк, 1974. ‒ 319 с.
66. Столяренко Л.Д., Самыгин С.И. Социальная психология. Москва: Кнорус, 2016. 332 с.
67. Толкачова А. С. Комунікативна компетентність особистості як психолого‒педагогічна проблема / А. С. Толкачова // Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського. ‒ 2013. ‒ № 7‒8. ‒ С. 7‒13.
68. Фетискин Н. П. Социально‒психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов. – М., 2002. – C. 263‒265.
69. Хутаков А. Р. Влияние коммуникативных качеств на управленческую деятельность // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 7. – С. 35–41.
70. Хуторской А. В. Технологии проектирования компетенций // ОБЖ. Основы безопасности жизни. 2014. № 3. С. 35–42.
71. Чанько А. Д. Методические аспекты преподавания бизнес‒дисциплин в группах топ‒менеджеров // Вестник Санкт‒Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. 2012. № 1. С. 136–167.
72. Чуганская А. А. Невербальная знаково‒символическая коммуникация как объект социально‒психологического исследования // Вестник Тамбовского государственного университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2009. Вып. 11. С. 277–281.
73. Чудновский В. Э., Бодалев А. А. и др. Исследование проблем смысла жизни и акме (возрастной, профессиональный и социореабилитационный аспекты) // Психологический журнал. ‒ 2004. ‒Т. 25. ‒ № 1.
74. Шадриков В. Д. Введение в психологию: эмоции и чувства. ‒ М.: Логос, 2002. ‒ 155 с.
75. Шмелев А. Г., Соловейчик Г. А., Гребенюк Т. Р., Лепеха Т. Р. Разработка экспресс‒теста менеджерского потенциала // Вестн. Моск. ун‒та, Сер. 14. Психология. – 1993. –№3. – С. 24–34.
76. Штифурак В. Є. Психологічне сприяння подоланню комунікативних бар’єрів майбутніх менеджерів / В. Є. Штифурак, В. С. Штифурак // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Педагогіка та психологія. ‒ 2018. ‒ Вип. 1. ‒ С. 263‒266.
77. Шубкина О. Ю. Формирование коммуникативной компетентности студентов технических направлений подготовки: автореферат дис. кандидата пед. наук. Красноярск, 2016. 24 с.
78. Янина А. С., Капилевич Л. В. Сравнительный анализ эффективности психологического тренинга на фоне умственных и физических нагрузок // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. 2016. № 1. С. 50–59.
79. Исакова А. А. Ретроспектива формирования коммуникативной компетенции // Интеграция образования. 2017. Т. 21, № 1. С. 46–53.
80. A meta‒analytic evaluation of diversity training outcomes / Z. T. Kalinoski [et al.] // Journal of Organizational Behavior. 2013. Vol. 34. Pр. 1076–1104. DOI: 10.1002/job.1839
81. Addams L. H., Allred A. T. Business communication course redesigned: All written and oral communication assignments based on building career skills // Academy of Educational Leadership Journal. 2015. Vol. 19 (1). Pp. 250–265.
82. Chaves M. G. F. Improving management student’s skills in framing “thought‒provoking question”: An action research // International Journal of Business and Information. 2016. Vol. 11 (1). Pp. 210–219.
83. Cohen L., Musson G., Tietze S. Teaching communication to business and management student’s: A view from the United Kingdom // Management Communication Quarterly. 2005. Vol. 19, no. 2. Pp. 279–294.
84. Dachner A. M., Polin B. A systematic approach to educating the emerging adult learner in undergraduate management courses // Journal of Management Education. 2016. Vol. 40 (2). Pp. 121–151.
85. Feltrinelli E., Gabriele R., Trento S. The impact of middle manager training on productivity: A test on Italian companies // Industrial Relations. 2017. Vol. 56, no. 2. Pp. 293–308.
86. Nelson M., Jonson S. D. Individual differences in management education: The effect of social support and attachment style // Academy of Educational Leadership Journal. 2011. Vol. 15, no. 1. Pp. 65–77.
87. Stokoe E. The conversation analytic role‒play method (CARM): A method for training communication skills as an alternative to simulated role‒play // Research on Language and Social Interaction. 2014. Vol. 47 (3). Pp. 255‒265.

# ДОДАТКИ