

Міністерство освіти і науки України

«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

Факультет/Інститут Психології

Кафедра Соціальної психології

На правах рукопису

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

“Формування психологічної стійкості мідл-менеджерів в компаніях”

Наукова робота на здобуття кваліфікації магістра

Виконав: студент 2 курсу, групи ПСзм22
спеціальності 053 Психологія

(шифр і назва спеціальності)

Стефурак Юлія Ростиславівна

(прізвище та ініціали студента)

Керівник __ Федоришин Г.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент __ Пілецька Л.С.

(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ В КОМПАНІЇ	5
1.1. Психологічна стійкість управлінців у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, світовий досвід у вивченні цього питання	5
1.2. Особливості професійної діяльності та функціональні обов’язки мідл-менеджерів.....	14
1.3. Психологічна стійкість як передумова успішної діяльності менеджерів середньої ланки у кризових ситуаціях	211
1.4. Критерії формування психологічної стійкості у професійній менеджерській діяльності.....	311
Висновки до розділу	377
РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ	39
2.1. Організація і методика дослідження	399
2.2. Результати вивчення особливостей формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки	445
Висновки до другого розділу.....	58
РОЗДІЛ III. ПРАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ В КОМПАНІЇ	611
3.1. Програми якісного формування психологічної стійкості мідл-менеджерів	611
3.2. Рекомендації та психологічний інструментарій формування психологічної стійкості мідл-менеджерів	86
Висновки до третього розділу	900
ВИСНОВКИ	922
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	9696

ВСТУП

Актуальність теми. Тема даної магістерської роботи була обрана у важкі для України часи, на дев'ятий місяць війни, коли тривалий стрес відобразився на кожному, а психологічна стійкість набула особливої ваги та цінності для українців. Адже визначення психологічної стійкості базується на здатності людини зберігати оптимальний рівень працездатності в умовах нестабільності. Оскільки, маю безпосередній професійний досвід у роботі з менеджерами різних рівнів у різних компаніях, обрала актуальну тему для кожного управлінця зараз, те, про що звучать їхні запити, а саме:

- як втримати особисту психологічну рівновагу та рівновагу в середині команд на роботі?

- як щодня бути стійким до нових непрогнозованих викликів у своїй професійній діяльності?

- як напрацювати та підтримувати в собі психологічну стійкість кожному управлінцю, який зараз в тилу підтримує економічний тил держави?

Теоретична база дослідження.

Об'єктом дослідження визначено психологічну стійкість менеджерів середньої ланки в українських компаніях.

Предмет дослідження: особливості формування психологічної стійкості мідл-менеджерів на підприємствах різної сфери діяльності.

Мета роботи: виявити особливості формування психологічної стійкості мідл-менеджерів.

Завдання дослідження:

- вивчити особливості поняття психологічна стійкість управлінців у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, світовий досвід у вивченні цього питання;

- розглянути особливості професійної діяльності та функціональні обов'язки мідл-менеджерів, а також критерії формування психологічної стійкості та методи її творення у професійній менеджерській діяльності;

- здійснити емпіричні дослідження та проаналізувати результати вивчення особливостей формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки;

- розробити рекомендації та надати рекомендації про психологічний інструментарій формування психологічної стійкості мідл-менеджерів.

Методи дослідження: теоретичні методи (аналіз літератури, порівняння, класифікація, систематизація та узагальнення); практичні методи (тестування менеджерів середньої ланки), а також якісний та кількісний аналіз отриманих результатів.

Практичне значення одержаних результатів. Матеріали, що були подані в цій роботі, а особливо висновки та рекомендації, можуть бути використані в професійній діяльності організаційних консультантів, менеджерів по роботі з персоналом, а також корпоративними чи запрошеними в компанії психологами. Подані рекомендації що до формування та підтримки психологічної стійкості управлінців є хорошим практичним інструментом для них.

Апробація роботи здійснилася на конференції та була опублікована в збірнику тез, а саме: Федоришин Г., Стефурак Ю. Психологічна стійкість як предмет психологічного аналізу. Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції «Особистість у кризових умовах сучасності: психологічні виклики» (03 березня 2023 р., м. Івано-Франківськ) / За наук. ред. проф. Л. С. Пілецької, проф. І. М. Гояна, проф. Н.Є.Завацької, доц. О. М. Чуйко. м. Івано-Франківськ, 2023. С.353-359..

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ В КОМПАНІЇ

1.1. Психологічна стійкість управлінців у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, світовий досвід у вивченні цього питання

У житті особистості психологічна стійкість представляє собою набір здібностей, навичок та умінь, які дозволяють адаптуватися до тривалих навантажень і зберігати спокійний настрій. Ця якість допомагає своєчасно реагувати на виникаючі труднощі, зменшуючи рівень страху, тривоги та напруги у всіх сферах життя.

Психологічна стійкість є багатогранною і вказує на масштабність та фундаментальність цієї якості особистості. Психологічна стійкість представляє собою відкриту систему з власними структурними та функціональними компонентами[2,с.167].

Стійкість - це комплексна системна характеристика особистості, яка включає в себе всі аспекти її життя та діяльності. Серед цих аспектів виділяються стресостійкість, психологічна стійкість, психологічна безпека та психологічна культура[5,с.187].

Стресостійкість формується в дитячому віці і включає в себе фізичний, психофізіологічний та емоційний аспекти. У цьому періоді також відбувається формування фізичної та психологічної стійкості.

Психологічна стійкість формується у підлітковому віці, коли, крім психофізіологічного, емоційного, когнітивного та поведінкового аспектів, закладається стійка основа для майбутньої професійної діяльності.

Психологічна безпека формується у юнацькому віці. Окрім психофізіологічних, емоційних, когнітивних та поведінкових аспектів, також розвиваються навички стійкого спілкування та підтримки.

Психологічна культура формується в молодості і далі розвивається в зрілому віці. Окрім психофізіологічних, емоційних, когнітивних та поведінкових аспектів, також формується стійкий характер творчої діяльності [40,с.142].

Згідно з цим описом, психологічну стійкість можна розглядати як частину психологічної безпеки.

Психологічна стійкість допомагає психологічному процесу перетворюватися і розвиватися, не втрачаючи єдності всієї діяльності та розвитку людини, і сприяє накопиченню досвіду протягом діяльності. У дорослої людини ці рівні взаємодіють і взаємопов'язані.

Психологічна стійкість належить до тих інтегративних властивостей особистості, природа яких і пов'язана з нею можливість прогнозування успішності професійної діяльності на сьогодні є недостатньо чітко визначеними. Проте значущість проблеми є загально визнаною, а феномен «психологічна стійкість» розглядається як важливий чинник суб'єктного розвитку людини і передумова успішності її професійної та інших видів діяльності у складних умовах [36,с.56].

Слово «стійкий» у багатьох мовах світу означає «стабільний, стійкий, твердий, міцний та рівноважний». Термін *stability* перекладається як:

- стійкість, стабільність, стан рівноваги;

- сталість, твердість; а *mental stability* - психічна стабільність (стійкість). У тлумачному словнику «стійкий» розуміється як характеристика індивіда, поведінка якого надійна і послідовна. Його антонім - термін «нестійкий», що має в психології кілька значень.

Два основних такі:

- «нестійкий» - це індивід, що демонструє безладні і непередбачувані моделі поведінки і настрою;

- «нестійкий» - це індивід, схильний демонструвати невротичні, психотичні або просто небезпечні для інших моделі поведінки. У другому значенні цей термін використовується як свого роду неформальний психіатричний діагноз. Стійкість проявляється у подоланні труднощів як здатність зберігати віру в себе, бути впевненим у собі, своїх можливостях, як здатність до ефективної психічної саморегуляції. Стабільність проявляється в збереженні здатності особистості функціонувати, здійснювати самоврядування, розвиватися, адаптуватися.

Психологічна стійкість залежить від таких здатностей особистості, як урівноваженість (здатність зіставляти рівень напруження з ресурсами власної психіки); опірність (здатність протистояти факторам, які обмежують свободу вибору); завзятість (вольова якість, яка характеризується волею до перемоги); наполегливість (вольова якість, яка спрямована на те, щоб неухильно, всупереч труднощам і перешкодам, домагатися здійснення мети); пропорційність між приємними і неприємними відчуттями; баланс між комфортністю й автономністю.

Є низка факторів, які, навпаки, понижують опірність. Це підвищена тривожність; ворожість, агресія, спрямована на себе; емоційна збудливість, нестабільність; песимістичне ставлення до життєвої ситуації; замкнутість і закритість. Психологічну стійкість знижують також труднощі самореалізації, сприйняття себе невдахою, внутрішньо-особистісні конфлікти. Зазначене дозволяє у перспективі розробити модель підвищення рівня опірності критичним ситуаціям, психологічної стійкості, яка б включала психокорекцію емоційної збудливості й тривожності, тренування соціальних й комунікативних навичок, позитивного бачення майбутнього[39,с.226].

Проблема психологічної стійкості порушується у багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідженнях. Зарубіжні автори схильні використовувати термін стресостійкість (Г. Сельє, Г. Лазарус, М. Борневассер, Р. Бернс), у вітчизняній

психології використовують терміни емоційна, психічна та психологічна стійкість особистості (М. Варій, Н.Максимова, А. Шейко, Д. Швець та ін.).

Ще до недавнього часу поняття психологічної стійкості вживалось переважно у застосуванні до особливостей функціонування людини як суб'єкта специфічних видів діяльності в екстремальних умовах, за показниками успішності або неуспішності виконання якої і здійснювалась діагностика цієї особистісної властивості. Реалії сьогодення потребують нового підходу до його операціоналізації. Отож «психологічна стійкість або психологічна резилентність по У.Супрун - це психічний ресурс, який ми маємо, щоби долати життєві негаразди, будувати плани та втілювати їх в життя, налагоджувати і підтримувати стосунки, а також адаптуватися до несприятливих змін». Термін «резилентність» запозичений з фізики - це здатність твердих тіл відновлювати свою форму після механічного тиску[35,с.153].

Людина з низьким рівнем резилентності навіть через незначні негаразди може втрачати контроль, ставати агресивною, завдавати собі тілесних травм, впадати в паніку або, часом, і в депресію. Виховання психологічної стійкості - це свого роду процес «нарощування» або «пошуку» ресурсу. Він відкриває нові можливості, нове бачення. Люди з високим рівнем психологічної стійкості можуть адаптуватися, переосмислювати, шукати резервний ресурс в собі або ж вміють спиратися на запропонований ресурс (наприклад, на підтримку близьких).

У дослідженнях українських та зарубіжних науковців психологічну стійкість управлінців розглядають з різних поглядів:

Н.Ю. Максимова розглядає психологічну стійкість як цілісну характеристику особистості. Ця характеристика відображає здатність особистості залишатися стійкою до фрустрацій і стресових ситуацій. Фрустрація в психології означає стан, коли особистість стикається з

перешкодами, несприятливими обставинами або невдачами у досягненні своїх цілей[22].

За цим підходом психологічна стійкість визначається здатністю особистості реагувати на фрустрації та стреси без надмірної деструктивності або негативного впливу на психічний стан. Особистість з високою психологічною стійкістю може краще впоратися з негативними подіями, не втрачаючи психологічної рівноваги і продовжуючи ефективно функціонувати.

Цей підхід до розуміння психологічної стійкості покладає акцент на внутрішні ресурси особистості, її здатність адаптуватися до негативних ситуацій і залишатися психологічно стійкою в умовах труднощів. Такий підхід може бути корисним для розуміння та розвитку психологічної стійкості в управлінців та інших людей, які стикаються з викликами та стресом у своєму професійному житті.

С. Л. Кравчук та інші дослідники розглядають психологічну стійкість як складну сукупність якостей особистості. Це означає, що психологічна стійкість не обмежується однією конкретною характеристикою, а представляє собою комбінацію різних якостей і рис особистості, які сприяють здатності впоратися зі стресом і труднощами[17,с.15].

Ці якості можуть включати, наприклад:

- емоційну стабільність: Здатність керувати своїми емоціями і не допускати, щоб вони переважали над раціональним рішенням.
- самоконтроль: Здатність володіти власними діями і реакціями, навіть в ситуаціях підвищеної напруги.
- адаптивність: Здатність швидко пристосовуватися до нових умов і вирішувати проблеми.
- оптимізм: Позитивний погляд на життя і віру в успіх незважаючи на труднощі.
- самовпевненість: Віра в себе та свої здібності.

- спроможність до саморегуляції: Здатність контролювати свої думки і відчуття у стресових ситуаціях.

- спроможність до розв'язання конфліктів: Здатність ефективно вирішувати конфлікти та сприяти співпраці з іншими.

Ці якості можуть варіюватися в різних людей і управлінців, і сукупність цих якостей може визначати рівень їхньої психологічної стійкості. Розглядаючи психологічну стійкість як сукупність якостей, дослідники можуть допомогти управлінцям розвивати ці якості і покращувати свою здатність ефективно керувати стресовими ситуаціями та викликами в роботі та житті.

С. К. Шандрук, А.О. Прохоров, А.В. Петровський та інші дослідники вважають, що психологічна стійкість визначається рівноважними психічними станами особистості. Це означає, що стан психіки особистості грає ключову роль у її психологічній стійкості. Ці дослідники, ймовірно, розглядають психологічну стійкість як спроможність підтримувати психічний баланс і уникати екстремальних станів[38].

За такого підходу, психологічна стійкість може включати в себе такі рівноважні психічні стани, як:

- емоційна рівновага: Здатність управляти своїми емоціями і не допускати їхнього переважання.

- ментальна стійкість: Здатність зберігати ясність розуму та думкову організацію під час стресових ситуацій.

- духовний баланс: Рівновага в духовних переконаннях і цінностях, яка допомагає особистості зберігати оптимізм та життєвий задор.

- соціальна гармонія: Здатність до конструктивного спілкування і взаємодії з іншими людьми.

- психічна стабільність: Здатність уникати екстремальних психічних реакцій на стрес та труднощі.

За таким підходом, психологічна стійкість розглядається як рівноважний стан всіх цих психічних аспектів, який допомагає особистості ефективно впоратися з негативними впливами та стресовими ситуаціями, не порушуючи її психічного балансу.

Ліба Н.С., Марценюк М.О. здійснили аналіз психологічної стійкості як якості особистості. Вчені наголошують на наявності різноманітних видів стійкості з'ясованих у психологічній літературі: стійкість, стійкість до порушення норм і меж, стійкість до травмуючих ситуацій, стресостійкість, стійкість до невизначеності, стійкість до конфліктної поведінки і т. інше. Автори підкреслюють, що, на перший погляд, дуже часто психологічна стійкість ототожнюється з уявленням про стресостійкість, наповнюється безліччю різних смислових відтінків [20,с.129]. На їхню думку, психологічна стійкість сприяє благополуччю особистості, забезпечує успішність у навчальній та професійній діяльності, підвищує рівень здоров'я та сприяє позитивним соціальним відносинам та поведінки.

Д.В. Швець також вказує на різні види стійкості і пропонує їх термінологічно відокремлювати: емоційну, вольову, стресостійкість, стійкість до навантажень, нервово-психологічну, емоційно-вольову, морально-психологічну, психологічну, соціально-психологічну та ін. Автор під «психологічною стійкістю» розуміє здатність особистості до супротиву, урівноваженості та здатність протистояти несприятливому тиску обставин, життєвим труднощам, здатність зберігати здоров'я і працездатність у різних випробуваннях [39,с.228].

Н.П. Сергієнко розглядає психологічну стійкість як динаміку стійких станів особистості як системи, при яких вона здатна з певною ймовірністю ідентифікувати і блокувати зовнішні і внутрішні негативні дії. Вона дозволяє особистості протистояти життєвим труднощам, несприятливого тиску обставин, зберігати самопочуття і працездатність в різних випробуваннях. Психологічну

стійкість особистості можна розглядати як складну якість особистості, синтез окремих якостей та здібностей (стійкість, врівноваженість, опірність). Наскільки вона виражена - залежить від безлічі факторів[29]

А.О. Шейко розглядає психологічну стійкість як здатність психіки зберігати та продуктивно функціонувати у короткочасній або тривалій напруженій ситуації. Таким чином психологічна стійкість є передумовою «подолання труднощів, активного і безпомилкового виконання завдань у складній життєвій ситуації» [40,с.152].

Факторами психологічної стійкості, на думку М. Варій, є наступні: внутрішні (особистісні) ресурси (оптимістична поведінка, упевненість, відсутність ворожості, довіра до інших, відкрите спілкування, терплячість, усвідомлення соціальної належності до певної групи, активність у поведінці і діяльності тощо); зовнішні (міжособистісна, соціальна підтримка, умови, що сприяють адаптації, саморегуляції, підтримці самооцінки тощо) [9,с.121].

Всі ці підходи розглядають психологічну стійкість як особистісну якість, яка дозволяє управлінцям ефективно реагувати на важкі ситуації та залишатися стійкими у них.

Дослідники також вказують на зв'язок між психологічною стійкістю та іншими аспектами, такими як психологічна безпека та психологічна культура. К.В. Сельчінок, В.І. Слободчиков та інші дослідники зосереджують увагу на взаємодії між особистими якостями та психологічною безпекою. Їхні дослідження можуть вказувати на те, що певні особистісні якості, такі як емоційна стабільність, соціальні навички чи самоконтроль, можуть грати важливу роль у забезпеченні психологічної безпеки особистості. Взаємодія цих якостей може визначати, наскільки особистість може уникати або подолати психологічні загрози та стресові ситуації[10].

Є. Фромм, К.О. Абульханова-Славська, В.С. Степін та інші дослідники розглядають психологічну стійкість як складову духовно-морального

виховання. Цей підхід може вказувати на те, що розвиток психологічної стійкості пов'язаний з формуванням духовних і моральних цінностей, які допомагають особистості впоратися з внутрішніми конфліктами, етичними виборами та моральними випробуваннями. Духовно-моральне виховання може сприяти формуванню внутрішньої стійкості та рівноваги, які допомагають особистості у подоланні життєвих труднощів[11,с.27].

Обидва ці підходи важливі для розуміння психологічної стійкості та її ролі у психологічній безпеці та духовно-моральному розвитку особистості.

Г. Сельє був відомим канадським науковцем і лікарем, який вперше ввів та досліджував поняття стресу. Він розглядав стрес як реакцію організму на негативні фактори, але його дослідження могли бути застосовані до розуміння психологічної стійкості. Сельє виділяв різні стадії стресової реакції, і його дослідження може вказувати на те, що психологічна стійкість управлінців вимагає ефективного управління стресом та адаптацією до нього[11,с.38].

Г. Лазарус був американським психологом і відомим дослідником стресу та емоційного регулювання. Його робота з поняттям "когнітивна оцінка" вказує на те, що психологічна стійкість може бути пов'язана з тим, як особистість сприймає та оцінює стресові ситуації. Управлінці з високою психологічною стійкістю можуть мати когнітивні стратегії, які допомагають їм раціонально реагувати на стрес[44].

Мартін Е.П. Селігман є відомим психологом, який розвивав теорії позитивної психології та важливості психологічного благополуччя. Його роботи можуть вказувати на те, що психологічна стійкість управлінців включає в себе елементи оптимізму, резилієнтності та здатності до подолання труднощів[43].

Р. Бернс є психіатром і дослідником психічного здоров'я. Він вивчав поняття психологічного самоконтролю та способів подолання депресії і інших емоційних труднощів. Його роботи можуть бути важливими для розуміння того,

як управлінці можуть підтримувати свою психологічну стійкість в умовах високого тиску та викликів[42].

Кожен з цих авторів робив важливий внесок у розуміння психологічної стійкості та її ролі в управлінні та житті взагалі. Їхні дослідження можуть бути корисними для управлінців, які стикаються зі стресом і труднощами у своїй професійній діяльності.

Отже, психологічна стійкість управлінців розглядається як ключова особистісна якість, яка впливає на їхню здатність ефективно працювати в умовах стресу і несприятливих ситуацій. Психологічна стійкість управлінців є важливою якістю, яка визначає їх здатність ефективно управляти стресом та труднощами у професійній діяльності. Вона представляє собою складний і динамічний концепт, що включає в себе взаємодію різних здібностей та навичок. Розуміння та розвиток психологічної стійкості є важливими для успіху та ефективного керівництва в сучасному бізнесі та управлінні.

1.2. Особливості професійної діяльності та функціональні обов'язки мідл-менеджерів

Коли група людей об'єднується для спільного досягнення мети, вони створюють організацію. Ця організація може бути різною, від урядових структур до спортивних клубів. Люди об'єднуються в організації, оскільки спільна праця дозволяє досягати більших результатів, ніж працюючи самостійно.

Ключовим елементом будь-якої організації є система менеджменту, яка спрямована на об'єднання та координацію зусиль всіх її членів. Без цього окремі члени або групи організації, навіть з найкращими намірами, можуть не лише не

досягти спільних цілей, але й нанести шкоду організації, не враховуючи інтереси та завдання інших членів.

Навіть у невеликій організації, відсутність ефективного менеджменту може призвести до невикористання потенціалу та марнування зусиль її членів. У складніших організаціях відсутність менеджменту створює умови для хаосу та дезорганізації.

Менеджмент можна визначити як мистецтво працювати з людьми з метою досягнення цілей за допомогою раціонального використання доступних ресурсів. Основними ресурсами в будь-якій організації є люди, фінанси, обладнання та сировина. Деякі менеджери також включають до цього списку інші два види ресурсів — інформацію та час[30,с.162].

Розглянемо це більш детально:

1.Мистецтво працювати з людьми: Це включає в себе навички комунікації, лідерства та мотивації персоналу. Менеджери повинні бути здатні розуміти потреби та очікування своїх співробітників, сприяти їхньому професійному розвитку та стимулювати їх до досягнення цілей.

2.Досягнення цілей за допомогою ресурсів: Менеджери повинні вміти раціонально розподіляти та використовувати доступні ресурси, щоб досягти стратегічних та тактичних цілей організації.

3.Вироблення, прийняття та реалізація ефективних рішень: Менеджери приймають рішення на основі аналізу інформації, оцінки можливих варіантів та прогнозування наслідків. Вони повинні бути здатні приймати стратегічні та оперативні рішення, які сприяють досягненню цілей організації.

4.Ресурси організації: Основними ресурсами є людський капітал (працівники), фінанси, обладнання та сировина. Додатково до цього, інформація та час також розглядаються як важливі ресурси для ефективного управління організацією[31,с.87].

Успішний менеджмент включає в себе гармонійне поєднання цих аспектів для досягнення ефективності та успіху організації.

Слід відзначити, що термін «менеджмент» часто використовується для опису групи осіб у внутрішній структурі організації, які несуть відповідальність за прийняття рішень та координацію використання доступних ресурсів. Такі особи відомі як менеджери, і вони виконують функції управління в системі організації.

У більшості організацій, за винятком невеликих, менеджери займають певні посадові позиції, які зазвичай розділяються на «рівні піраміди менеджменту». Приналежність до конкретного рівня в піраміді менеджменту визначається обсягом влади та відповідальності, необхідних для виконання посадових обов'язків. Тобто, менеджери на різних рівнях мають відмінні обов'язки і повноваження, залежно від їхньої посадової ієрархії.

Влада - це право видавати директиви іншим особам для здійснення певних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети.

Відповідальність - це обов'язок, який виникає після делегування підлеглим певної частки влади від менеджера-керівника.

Обов'язки і відповідальність можуть відрізнитися для функціонерів різних рівнів в організаційній ієрархії. Вищий менеджмент відповідає за загальний стан справ в організації, середній менеджмент відповідає за діяльність конкретної частини організації (підрозділ, департамент), а лінійний менеджмент управляє найменшими одиницями (робочі групи, сектори, лабораторії, відділи).

Важливо відзначити, що лінійний менеджмент може бути вихідним пунктом для кар'єри менеджера, особливо для випускників вищих навчальних закладів, оскільки він надає змогу здобути основні знання про обов'язки, напрямки та методи роботи менеджерів, іноді називаючи їх "початковими менеджерами" у англійській літературі.

Важливо підкреслити, що менеджери грають важливу роль у функціонуванні будь-якої організації завдяки виконанню менеджерських функцій, які є необхідними для успішної діяльності організації.

Сучасна концепція освіти ставить акцент на спеціалізації менеджерів у різних галузях. У корпоративних структурах «менеджери середнього рівня» розташовані відповідно до їхньої професійної підготовки. Проте, приймаючи посаду менеджера середньої ланки, вони стикаються з викликом[32,с.167].

З одного боку, як менеджери середнього рівня, їм доводиться керувати іншими людьми, виконувати планування, контроль, об'єднання, і це вимагає оперативності, ефективності та гнучкості. Вони повинні дотримуватися принципів та технологій менеджменту, що характерні для конкретної організації, а також мотивувати своїх підлеглих.

З іншого боку, менеджери середнього рівня часто не мають багато часу для самовдосконалення, оскільки робочі процеси вимагають негайних дій. Навчальні можливості обмежені, і вони змушені набувати управлінські навички на практиці.

Розвиток лідерських якостей грає важливу роль у кар'єрному зростанні менеджерів. Важливо розуміти схожість і відмінність між керівництвом і лідерством, а також особливості лідерського впливу на інших.

Середній рівень управління об'єднує в собі менеджерів підприємства, керівників відділів, служб, а також інших підрозділів, таких як завідувачі відділів, начальники цехів, директори філій, керівники по продукту, регіональні та проектні менеджери.

Робота менеджера середнього рівня обумовлена характером діяльності, яку він керує. Вона включає в себе вирішення тактичних завдань та акцентує увагу на взаємодії з менеджерами нижчого рівня. Керівник середнього рівня впроваджує стратегію, розроблену вищим рівнем управління, і виконує відповідні директиви та розпорядження. Він також захищає інтереси свого

колективу перед вищими керівниками, пропонує покращення роботи підрозділу та організації в цілому, а також сприяє поліпшенню умов праці колективу. Менеджер середнього рівня надає напрямок, координує та контролює діяльність менеджерів нижчого рівня.

Давайте розглянемо функції менеджерів середнього рівня більш детально та проаналізуємо їх:

1. Координація і контроль роботи менеджерів нижньої ланки:

- координація: Менеджери середнього рівня грають ключову роль у забезпеченні взаємодії між різними підрозділами та командами в організації. Вони відповідають за те, щоб всі частини організації співпрацювали ефективно та спрямовано на досягнення загальних цілей.

- контроль: Менеджери середнього рівня ведуть постійний моніторинг та контроль за ходом виконання завдань підрозділами нижньої ланки. Вони виявляють проблеми та аналізують відхилення від запланованого, приймають заходи для їх вирішення та виправлення.

2. Розробка виробничих програм і планів:

- менеджери середнього рівня залучені до розробки конкретних планів і програм для виконання завдань, які були визначені на вищому рівні управління. Вони визначають необхідні ресурси, обсяги робіт та строки виконання для забезпечення успішного досягнення цілей [34, с. 163].

3. Підготовка інформації для прийняття рішень вищими менеджерами:

- менеджери середнього рівня збирають, обробляють та аналізують інформацію про діяльність підрозділів, за якими вони відповідають. Ця інформація використовується вищими менеджерами при прийнятті стратегічних рішень для організації.

4. Забезпечення зв'язку між вищими і нижніми менеджерами:

- менеджери середнього рівня виступають в ролі посередників у системі комунікації в організації. Вони передають інструкції та рішення вищого рівня

нижнім менеджерам і, навпаки, забезпечують, щоб інформація від підрозділів нижчого рівня долала шлях до вищого керівництва.

Загалом, функції менеджерів середнього рівня допомагають забезпечити ефективну координацію, контроль та комунікацію в організації, що сприяє досягненню стратегічних цілей та успіху компанії.

Менеджери середньої ланки безпосередньо відповідають за ефективність використання ресурсів відповідного підрозділу.

Детальний аналіз особливостей роботи менеджерів середньої ланки:

- значні розходження для різних організацій: Організації можуть відрізнитися за розміром, галуззю, типом діяльності, що може впливати на характер роботи менеджерів середнього рівня. Великі корпорації можуть вимагати більшої координації та розробки стратегій, тоді як менші компанії можуть бути більш фокусованими на операційному управлінні.

- участь у прийнятті рішень вищими менеджерами: Менеджери середнього рівня можуть бути залучені до процесу прийняття стратегічних рішень вищого рівня керівництва. Вони надають важливу інформацію та аналіз для допомоги вищим менеджерам при прийнятті рішень.

- робота з документами: Управління документами є важливою частиною роботи менеджерів середнього рівня. Вони повинні вести документацію про діяльність свого підрозділу, включаючи звіти, плани, бюджети та іншу документацію.

- проведення бесід зі співробітниками і клієнтами: Менеджери середнього рівня ведуть комунікацію як зі своїми підлеглими співробітниками, так і з клієнтами чи клієнтськими групами. Вони можуть проводити зустрічі, консультації та бесіди для забезпечення ефективної співпраці.

- участь у засіданнях: Менеджери середнього рівня часто беруть участь у засіданнях, які організовуються для обговорення питань організації та

прийняття рішень. Вони можуть представляти інтереси свого підрозділу і допомагати у вирішенні питань.

- усне спілкування: Ефективне усне спілкування є ключовим елементом роботи менеджерів середнього рівня. Вони повинні чітко та зрозуміло висловлювати свої думки, слухати інших та вести діалоги для досягнення спільних цілей[27,с.219].

Оглядаючи ці особливості, можна визначити, що робота менеджерів середнього рівня є багатогранною та вимагає вмінь управління ресурсами, комунікації та співпраці для досягнення успіху в організації.

Менеджери середнього рівня управління здійснюють керівництво над молодшими менеджерами і мають обширний спектр повноважень.

Середні менеджери поділяються на два основних типи:

Лінійні менеджери - діють на основі принципу єдності керівництва і несуть повну відповідальність за стан і розвиток організації або її лінійних підрозділів, таких як виробництво, постачання, маркетинг і продажі. Вони мають лінійні повноваження, які дають їм законну владу керувати підлеглими, приймати рішення і діяти в певних ситуаціях без згоди від інших керівників. Часто їм доводиться працювати в нестандартних ситуаціях, бути рішучими і відповідальними керівниками.

Функціональні менеджери - відповідають за конкретні функціональні галузі в системі управління і очолюють функціональні підрозділи, такі як відділ планування, відділ кадрів, відділ реклами, фінансовий відділ, бухгалтерія і інші. Вони зазвичай обіймають посади головного бухгалтера, керівника економічного відділу, керівника відділу маркетингу і так далі[28,с.173]. Ці два типи менеджерів мають різні обов'язки і функції в організації, але обидва відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління та досягненні цілей компанії.

Керівники середньої ланки переважно виступають як посередники між керівниками вищого та нижчого рівня. Основною їхньою функцією є підготовка інформації для рішень, які приймаються керівниками вищого рівня, і передача цих рішень нижчим лінійним керівникам. Зазвичай ця інформація піддається трансформації в технологічно зручну форму, у вигляді специфікацій і конкретних завдань для нижчого рівня управління.

Протягом останнього десятиріччя автоматизація виробничих процесів дозволила керівникам вищого рівня отримувати інформацію безпосередньо на свої робочі столи, без необхідності фільтрування інформації через керівників середньої ланки. Це призвело до реструктуризації та скорочення управлінського апарату великих корпорацій, перш за все, середніх менеджерів, а також до ліквідації деяких їх функцій.

У багатьох зарубіжних компаніях було прийнято рішення відмовитися від менеджерів середньої ланки управління, що призвело до створення більш плоскої пірамідальної структури організації та прискорило передачу інформації на нижчі рівні ієрархії. В таких організаціях процеси прийняття та реалізації управлінських рішень відбуваються швидше.

1.3. Психологічна стійкість як передумова успішної діяльності менеджерів середньої ланки у кризових ситуаціях

Одним з нових і таких, що розвиваються, на сьогоднішній день у рамках психології праці напрямів є психологія управління. Розвиток ринкових відносин зумовило поява цілого ряду нових професій, серед яких однією з важливих є професія менеджера середньої ланки, від їх професійної майстерності та особистісних якостей залежить ефективність роботи організації. Це зумовлює

необхідність виявлення та вивчення психологічної стійкості менеджерів в кризових ситуаціях.

Психологічна стійкість співробітника визначається його здатністю залишатися міцним у важких психологічних обставинах, не допускаючи зниження якості виконуваних професійних завдань. Ця стійкість залежить від психічного стану співробітника в момент виникнення конкретної ситуації. Сучасна наука описує різні негативні психічні стани, такі як афективні порушення, стрес, психічна напруженість, тривожність, агресія, ревності, пристрасті та інші[24,с.163].

Дані стани можуть негативно впливати на функціонування свідомості та прояви поведінки. Напруженість, недостатність підготовки до дій в екстремальних ситуаціях, обмежений відпочинок, несвоєчасне харчування, віддаленість від родини – це фактори, що можуть наростаючи викликати негативні психічні зміни, такі як невротичні реакції, агресивність, апатія, суїцидальні думки, серед певної частини персоналу. Важливо запобігати таким змінам, оскільки їх ігнорування може призвести до незворотніх наслідків, включаючи захворювання та втрату висококваліфікованих фахівців для організації.

Гострі реакції на стрес, які виникають у менеджерів під час екстремальних ситуацій, характеризуються як швидкоминущі, так і непсихотичні розлади. Ці реакції спостерігаються у персонала під впливом важкого психологічного і фізичного навантаження, яке зазвичай виникає під час виконання складних завдань у стресових ситуаціях. Зазвичай ці реакції згасають самостійно протягом кількох годин після припинення стресового впливу[1,с.110-111].

В структурі цих реакцій спостерігаються різні емоційні порушення, такі як страх, тривога, пригніченість або неадекватна збудженість. Ці емоційні стани відображають психологічний дискомфорт і напругу, що виникали внаслідок

стресових ситуацій. Такі реакції можуть впливати на робочу продуктивність менеджерів і їх здатність приймати рішення в стресових умовах. Однак важливо зауважити, що ці реакції зазвичай мали тимчасовий характер і згасали після завершення стресового впливу[23,с.173].

Можна зазначити, що професійний стрес в діяльності менеджерів середнього рівня у кризових ситуаціях розглядається як негативний вплив на процеси, пов'язані з їх професійною діяльністю. Щодо стресу у менеджерів, то фактори, які його викликають, є досить ймовірними з таких причин:

1. Діяльність менеджера вимагає безперервності, що призводить до постійної напруги і самоконтролю. Діяльність менеджера, особливо на середньому рівні управління, є вкрай динамічною та неперервною. Ось кілька аспектів, які пояснюють цю безперервність та динаміку:

- обов'язки та завдання: Менеджери мають вирішувати широкий спектр завдань, від стратегічного планування до оперативного управління. Це означає, що їм постійно доводиться вирішувати нові проблеми та взаємодіяти з різними аспектами бізнесу.

- комунікація: Менеджери взаємодіють з різними рівнями персоналу, іншими відділами, клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Потрібна постійна комунікація для забезпечення виконання завдань та досягнення цілей.

- зміни та кризові ситуації: Бізнес ніколи не залишається статичним. Менеджери повинні бути готові до змін в ринкових умовах, конкуренції, технологічних інновацій, а також вміти ефективно реагувати на кризові ситуації.

- часовий тиск: Багато завдань у менеджменті мають строк виконання. Менеджерам часто доводиться працювати під тиском часу, щоб досягнути поставлених цілей та виконати завдання вчасно.

- контроль і відповідальність: Менеджери несуть відповідальність за результати роботи свого відділу або підрозділу. Це вимагає постійного контролю, виправлень та вдосконалення процесів[25,с.101].

Усе це створює постійний стан напруги та вимагає від менеджерів підтримання високого рівня самоконтролю, адаптації до змін і швидкого реагування на непередбачені обставини. Для успішного менеджера важливо розвивати стратегії управління часом, стресом та комунікацією, щоб ефективно функціонувати в цьому неперервному режимі.

2. Емоційні переживання у менеджерів можуть бути значно інтенсивнішими, ніж у звичайних працівників, оскільки вони повинні контролювати не тільки себе, але і інших.

Емоційні переживання у менеджерів можуть бути значно інтенсивнішими, порівняно зі звичайними працівниками, і це пояснюється кількома важливими чинниками:

- відповідальність за інших: Менеджери відповідають за успіх свого відділу чи команди, а це включає в себе відповідальність за дії та результати своїх підлеглих. Керівники знають, що їхні рішення та дії можуть масово вплинути на життя та ефективність команди, тому їхні емоційні переживання можуть бути більш інтенсивними.

- тиск та стрес: Менеджери часто працюють під тиском, оскільки їм потрібно досягнути результатів та виконати поставлені завдання в обмежені строки. Цей постійний тиск може призвести до інтенсивних емоцій, таких як стрес, тривога та напруженість.

- роль лідера: Менеджери часто виступають у ролі лідера, і це вимагає від них виявлення сильного лідерського образу. Вони повинні бути впевненими, мотивувати команду та приймати важливі рішення. У цих ситуаціях емоційна інтенсивність може бути вищою, оскільки лідер повинен зберігати спокій і впевненість.

- взаємодія з багатьма особами: Менеджери взаємодіють з різними особами, включаючи підлеглих, колег, вищих керівників та інших стейкхолдерів. Ця багатогранна взаємодія може призвести до різних емоційних переживань, оскільки вони повинні адаптуватися до різних стилів комунікації та ситуацій.

- невідповідність вимогам професії: Професія менеджера може вимагати від них різних якостей та навичок, що не завжди відповідає їхнім особистісним характеристикам. Ця невідповідність може створювати конфлікти та емоційні напруження[21,с.132-133].

Загалом, менеджери повинні вміло керувати своїми емоціями, адаптуватися до різних ситуацій і залишати спокій навіть у стресових умовах. Це важливий аспект їхньої роботи, оскільки ефективне управління вимагає не тільки знань та навичок, але й вміння контролювати свої емоції.

3. Вимоги, що пред'являються до професії менеджера, можуть не завжди відповідати особистісним якостям, що може призводити до стресу, оскільки особа постійно намагається відповідати цим вимогам і, таким чином, створює підвищену напругу.

Розглянемо це детальніше:

- широкий спектр вимог: Менеджери повинні мати різні навички та якості, такі як лідерство, прийняття рішень, комунікація, здатність до планування та організації, аналітичні здібності тощо. Однак не кожна особистість має всі ці якості в рівній мірі. Якщо менеджер постійно намагається відповідати вимогам, які він вважає несумісними зі своїми особистісними особливостями, це може викликати стрес і дисгармонію.

- конфлікти між ролями: Менеджери часто виконують різні ролі в організації, такі як лідер, приймач рішень, командир, коуч і т. д. Перехід від однієї ролі до іншої може бути складним завданням, особливо для тих, хто не

відчуває природню схильність до певних ролей. Це може створювати конфлікти внутрішньої ідентичності і викликати стрес.

- вимоги до продуктивності: Вища продуктивність і досягнення результатів завжди ставляться в центр діяльності менеджерів. Іноді це вимагає високої працездатності та постійного підвищення планки. Якщо менеджер відчувається невпевненим у своїх здібностях або не в змозі відповісти цим вимогам, це може викликати стрес і незадоволеність.

- конфлікти внутрішніх і зовнішніх очікувань: Менеджери також можуть відчувати стрес внаслідок розбіжності між своїми власними очікуваннями щодо кар'єри та очікуваннями свого керівництва чи колег. Ця конфліктність очікувань може створювати емоційний тиск.

- постійний розвиток: Сучасний менеджмент постійно змінюється, і менеджери повинні постійно вдосконалювати свої навички і знання. Якщо це вимагає від них великих зусиль і вони не відчувають задоволення від процесу навчання, то це може викликати стрес[23,с.126].

Враховуючи всі ці фактори, менеджери повинні дбати про свою психологічну стійкість та розвивати стресоустійкість, щоб ефективно впоратися з вимогами та труднощами, які супроводжують їхню професійну діяльність.

Тому вивченню професійного стресу приділяється особлива увага у визначенні факторів, які його викликають, видам професійного стресу, його компонентам, а також систематизації за ознаками. Негативні наслідки стресу, такі як вигорання, також детально досліджуються, а також розглядаються способи управління і подоланням стресу. У рамках цього дослідження окреслюються основні підходи до подальших досліджень в цій області.

Психологічна стійкість є важливою передумовою успішної діяльності менеджерів середньої ланки в кризових ситуаціях. У таких обставинах менеджери зіткнуться зі значними тисками, несподіваними викликами та необхідністю швидко реагувати на непередбачувані обставини. Психологічна

стійкість допоможе їм ефективно впоратися з цими викликами та досягти успішних результатів.

Основні аспекти психологічної стійкості для менеджерів середньої ланки включають:

1. Емоційний контроль: Менеджер повинен бути здатний керувати своїми емоціями, утримувати спокій та зберігати позитивний настрій, навіть у стресових ситуаціях. Це дозволяє приймати об'єктивні рішення та уникати ризику прийняття поспішених рішень.

Емоційний контроль - це надзвичайно важлива складова успішної діяльності менеджера. Давайте проаналізуємо, чому ця навичка є настільки важливою:

- прийняття об'єктивних рішень: Емоційний контроль допомагає менеджеру зберігати ясний розум і зосередженість в ситуаціях, коли приймаються важливі рішення. Перебуваючи в емоційному спокої, менеджер може краще аналізувати і оцінювати інформацію, раціонально відбирати альтернативи та обирати оптимальні шляхи дії.

- збереження позитивного настрою: Позитивний настрій може стати ключем до продуктивної роботи та ефективного спілкування з колегами та підлеглими. Менеджери, які здатні підтримувати позитивний настрій навіть під час труднощів, зазвичай здатні стимулювати свою команду та досягати кращих результатів.

- уникнення поспішених рішень: Емоційний стрес може призвести до поспішених, необдуманих рішень, які в подальшому можуть виявитися невдалими. Здатність зберігати емоційний контроль дозволяє уникнути таких помилок та приймати обдумані рішення.

- ефективне спілкування: Керівники, які володіють емоційним контролем, зазвичай здатні краще спілкуватися з іншими людьми. Вони можуть краще

слухати, враховувати думки та почуття інших, що сприяє покращенню комунікації в організації.

- стресостійкість: Збереження емоційного контролю в стресових ситуаціях допомагає знизити рівень стресу і впливає на загальну стресостійкість менеджера. Спроможність ефективно працювати в стресових умовах є важливою, оскільки в сучасному бізнесі стресові ситуації є нормою[18,с.162].

Отже, емоційний контроль є критичною навичкою для менеджера, яка допомагає досягати успіху в різних аспектах їхньої діяльності, від прийняття рішень до спілкування з командою та управління стресом.

2.Гнучкість та адаптабельність: Вміння адаптуватися до нових умов і змінювати свій план дій у відповідь на кризові обставини є ключовими. Гнучкість допомагає швидко змінювати стратегії та виходити зі складних ситуацій.

Проаналізуємо детальніше:

- адаптація до нових умов: Зміна умов на ринку, законодавстві, технологіях або економіці може вимагати швидкої адаптації. Менеджери повинні бути готові до перегляду своїх стратегій та планів у відповідь на нові реалії.

- розвиток альтернативних стратегій: Гнучкість дозволяє менеджерам розглядати різні сценарії та розробляти альтернативні стратегії, які можуть бути активовані в разі потреби. Це допомагає уникнути паніки та шукати оптимальні шляхи вирішення проблем.

- управління ризиками: Гнучкість включає в себе здатність визначати та управляти ризиками. Менеджери повинні вміти оцінювати потенційні небезпеки та приймати заходи для їх зменшення чи уникнення.

- комунікація та співпраця: В умовах змін менеджери повинні ефективно спілкуватися зі своєю командою, стейкхолдерами та іншими відділами. Гнучкість включає в себе здатність до співпраці та вирішення конфліктів.

- вибір правильного моменту для змін: Важливо вміти розрізняти ситуації, коли зміни необхідні негайно, і ті, коли краще залишити поточні стратегії. Гнучкість полягає в здатності приймати цільові та обґрунтовані рішення.

- навчання та розвиток: Гнучкі менеджери завжди вивчають нові методи та інструменти управління, розвивають свої навички та знання. Це допомагає підтримувати конкурентоспроможність в змінному середовищі.

Усі ці аспекти підкреслюють важливість гнучкості та адаптабельності для менеджерів у керуванні в умовах кризи. Гнучкість дозволяє їм ефективно реагувати на незрозумілі обставини та досягати успіху в навіть найскладніших ситуаціях.

3.Рішучість та впевненість: Психологічна стійкість передбачає рішучість у діях і віру у власні здібності. Менеджер повинен вірити в успішний вихід і не знімати головний фокус з мети.

Рішучість та впевненість – це важливі атрибути психологічної стійкості для менеджерів. Вони означають, що менеджер готовий вжити рішучих дій у складних ситуаціях та має віру у свої власні здібності для досягнення мети. Рішучість допомагає уникати коливань та вагань при прийнятті важливих рішень, а впевненість у собі надає енергії та впливає на позитивний психологічний стан, що, в свою чергу, сприяє більш успішній роботі в умовах кризи та стресу.

4.Толерантність до невизначеності: Кризові ситуації можуть бути непередбачуваними, і важливо бути толерантним до невизначеності. Здатність працювати з обмеженою інформацією та приймати рішення на основі доступних даних допомагає управляти кризою.

Толерантність до невизначеності важлива якість для менеджерів, оскільки кризові обставини часто бувають непередбачуваними. Менеджери повинні бути здатні працювати та приймати рішення в умовах обмеженої інформації, враховуючи доступні дані. Така гнучкість і готовність адаптуватися до

невизначеності допомагають ефективно керувати кризовими ситуаціями та забезпечують більшу стійкість в умовах несприятливих обставин. Кризові ситуації можуть бути непередбачуваними, і психологічна стійкість допомагає приймати невизначеність та працювати з обмеженою інформацією, не втрачаючи здатності приймати обґрунтовані рішення[19,с.36].

5.Комунікаційні навички: Успішний менеджер середньої ланки повинен бути добрим комунікатором, здатним чітко спілкуватися з колегами, підлеглими та вищим керівництвом для координації дій у кризових умовах.

Комунікаційні навички є ключовими для успішного менеджера середньої ланки, особливо в кризових ситуаціях. Давайте розглянемо детальніше, чому ці навички є настільки важливими:

- чіткість спілкування: Менеджер повинен бути здатним виразно і чітко формулювати свої думки і інструкції. У кризових умовах непорозуміння може призвести до серйозних проблем, тому важливо, щоб інші члени команди розуміли його інтенції і завдання.

- емпатія: Менеджер повинен бути здатним поставитися на місце інших членів команди, розуміти їхні страхи, обурення чи побоювання. Емпатія допомагає підтримувати психологічний комфорт у команді під час кризи.

- слухання: Ефективний менеджер не лише вміє говорити, але й слухати. Прослуховування думок і ініціатив підлеглих та інших членів команди може призвести до знаходження нових ідей і рішень для подолання кризи.

- спроможність керувати конфліктами: У кризових ситуаціях конфлікти можуть легко виникати. Менеджер повинен вміти ефективно врегулювати конфлікти та забезпечити співпрацю між членами команди.

- публічні виступи: У кризових ситуаціях може бути потрібно звертатися до громадськості, клієнтів чи партнерів. Менеджер повинен мати навички публічних виступів, щоб ефективно комунікувати інформацію та сприймати запитання та зауваження.

- керування інформацією: Менеджер повинен бути здатним ефективно обробляти та розповсюджувати інформацію в команді. Це включає в себе розсилку важливих повідомлень, організацію нарад та збереження конфіденційності у відношенні критичних даних[13,с.182].

Загалом, комунікаційні навички є необхідними для збереження згуртованості та ефективності команди під час кризових ситуацій, а також для успішного подолання складних завдань і викликів, які вони ставлять перед менеджером середньої ланки.

Таким чином, психологічна стійкість допомагає менеджерам середньої ланки залишатися ефективними лідерами навіть у найважчих ситуаціях і сприяє досягненню успішних результатів у веденні організації через кризи.

1.4. Критерії формування психологічної стійкості у професійній менеджерській діяльності

В сучасному світі професійні менеджери стикаються зі зростаючою кількістю викликів і стресових ситуацій в своїй діяльності. Формування психологічної стійкості стає важливим завданням для забезпечення їхнього успіху та високої продуктивності. Для досягнення цієї мети існують певні критерії та методи, які спрямовані на підвищення психологічної стійкості менеджерів.

Критерії формування психологічної стійкості:

1.Емоційна саморегуляція: Здатність контролювати свої емоції та уникати їх негативного впливу на прийняття рішень.

Емоційна саморегуляція є важливим аспектом психологічної стійкості, особливо для менеджерів, які регулярно стикаються зі стресовими ситуаціями та потребують приймати об'єктивні рішення незалежно від свого емоційного

стану. Вона передбачає здатність імпульсивних реакцій і зберігання емоційного балансу в умовах надзвичайних обставин.

Деталі емоційної саморегуляції включають:

- самоспостереження: Це вміння бути свідомим власних емоцій. Менеджер повинен бути здатним визначити, які емоції виникають у нього в певний момент і як це може вплинути на його прийняття рішень.

- емоційна свідомість: Розуміння природи своїх емоцій, включаючи те, як вони виникають, чому і як вони впливають на рішення та взаємодію з іншими.

- самоконтроль: Здатність утримувати свої емоції під контролем та не допускати їхнього негативного впливу на важливі рішення або спілкування з колегами та підлеглими.

- позитивний ставлення до стресу: Замість реакції на стрес відвертою панікою або відчаєм, емоційно стійка особа може підходити до стресових ситуацій як до можливості для особистого та професійного зростання.

- емоційна гнучкість: Здатність адаптувати свої емоції до різних ситуацій та взаємодій з різними людьми. Це допомагає зберігати спокій та зберігати продуктивність у різних сценаріях[14,с.255].

Емоційна саморегуляція допомагає менеджерам уникати необдуманих реакцій, конфліктів та гарантує більш об'єктивне та збалансоване прийняття рішень, навіть у ситуаціях, коли тиск і стрес велики. Ця навичка розвивається практикою, самопізнанням і вивченням методів емоційного контролю.

2.Здатність адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та працювати з обмеженою інформацією.

Адаптивність до невизначеності є ключовою якістю для менеджерів, особливо у кризових ситуаціях. Ця навичка означає здатність адаптуватися до змін, навіть коли інформація є неповною або неявною. Давайте розглянемо це більш детально та наведемо приклади дослідників.

Адаптація до змін у навколишньому середовищі: У сучасному світі швидкість змін і нестабільність можуть бути нормою. Менеджери повинні бути готові до того, що плани можуть змінюватися, цілі переглядатися та ресурси перерозподілятися. Наприклад, під час глобальних кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19, багато компаній змушені були адаптуватися до нових обставин, змінюючи бізнес-моделі та стратегії.

Праця з обмеженою інформацією: У деяких ситуаціях менеджери можуть не мати доступу до повної або достовірної інформації. Наприклад, під час кризових ситуацій, коли виникають швидкі рішення, деяка інформація може бути неявною або суперечливою. Менеджери повинні бути здатні визначати основні показники і діяти на підставі доступних даних.

Венді Р. Мур (Wendy R. Murphy), професор менеджменту та психології на Каліфорнійському університеті, досліджувала адаптивність до невизначеності в менеджменті. Вона вивчала, як менеджери реагують на зміни та які стратегії вони використовують для прийняття рішень в умовах обмеженої інформації. Її дослідження допомогли виокремити ключові аспекти адаптивності та розробити рекомендації для менеджерів щодо розвитку цієї навички[37.с.96].

Здатність адаптуватись до невизначеності може бути покращена практикою, навчанням, розвитком навичок критичного мислення і роботою над управлінням стресом.

3.Стресостійкість: Можливість залишатися стійким і продуктивним в умовах стресу та труднощів.

Стресостійкість є важливою якістю для менеджерів у кризових ситуаціях, коли тиск та невизначеність можуть бути високими. Ця навичка означає здатність залишатися стійким та продуктивним, не знижуючи якість роботи в умовах стресу та труднощів. Ось більше інформації щодо стресостійкості:

- ефективне управління емоціями: Стрес може викликати сильні емоційні реакції, такі як тривога, роздратування чи паніка. Стресостійкі менеджери

вміють розпізнавати ці емоції і контролювати їх, щоб не допустити, щоб вони завадили прийняттю об'єктивних рішень.

- гнучкість та адаптивність: Стрес може виникати внаслідок несподіваних обставин. Стресостійкі менеджери здатні швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свої плани та стратегії відповідно до ситуації.

- підтримання оптимальної продуктивності: Стрес може впливати на продуктивність та якість роботи. Стресостійкі менеджери здатні залишатися продуктивними під час стресових ситуацій та підтримувати високий рівень виконання своїх обов'язків.

- ефективне управління часом та пріоритетами: Стрес часто супроводжується обмеженим часом та великою кількістю завдань. Стресостійкі менеджери вміють ефективно управляти своїм часом та визначати пріоритети, щоб досягти найважливіших цілей.

- підтримання здорового способу життя: Здоровий спосіб життя, включаючи збалансоване харчування, фізичну активність та відпочинок, допомагає підтримувати психологічну стійкість під час стресу[15,с.120-121].

Стресостійкість можна розвивати через тренування, релаксаційні техніки, психологічну підтримку та практику управління стресом. Для менеджерів ця навичка є критично важливою, оскільки вона допомагає їм залишатися ефективними та продуктивними навіть у найскладніших умовах.

4.Рішучість та впевненість: Здатність приймати рішучі кроки та вірити у власні здібності.

Рішучість та впевненість є важливими аспектами психологічної стійкості для менеджерів у кризових ситуаціях. Ці якості допомагають менеджерам приймати важливі рішення та діяти ефективно в умовах неспокою і невизначеності. Ось докладніше про ці аспекти:

- рішучість: Рішучість означає готовність брати на себе відповідальність і приймати рішення, навіть якщо ситуація є складною або ризикованою. Рішучі

менеджери не вагаються перед важливими кроками і готові взяти на себе ініціативу.

- впевненість: Впевненість у собі допомагає менеджерам вірити в свої здібності та вправності. Впевненість підтримує психологічну стабільність, коли є сумніви або опорні точки неочевидні. Впевнені менеджери можуть приймати рішення та діяти, не боячись негативних наслідків.

- підтримка команди: Рішучість та впевненість також роблять менеджерів більш впливовими для їхніх команд. Коли менеджер виявляє рішучість та впевненість, це може надихати підлеглих та створювати в них віру в те, що ситуація керується ефективно.

- управління стресом: Рішучість і впевненість допомагають менеджерам зберігати спокій та раціональний підхід під час стресових ситуацій. Вони не дозволяють емоціям переважити інтелектуальні рішення[12,с.26-27].

Розвиток рішучості та впевненості включає в себе самопідготовку, навчання на власних помилках і посилення самосвідомості. Ці аспекти психологічної стійкості допомагають менеджерам вирішувати проблеми та досягати успіху, навіть у найважчих умовах.

До методів формування психологічної стійкості відносять:

1.Тренування емоційного інтелекту, розуміння власних емоцій, емоційна саморегуляція. Наприклад, якщо менеджер оточений конфліктними ситуаціями, він може навчитися застосовувати техніки релаксації або медитації для зниження рівня стресу. Розвинений ЕІ також допомагає в прийнятті об'єктивних рішень. Менеджер може використовувати свою здатність керувати емоціями для того, щоб уникати поспішених рішень на основі стресу або негативних емоцій.

2.Психологічне консультування і підтримка: Звернення до професійних психологів або психотерапевтів для отримання психологічної підтримки та порад. Психологічне консультування та підтримка є важливими чинниками у

розвитку психологічної стійкості менеджерів, особливо в умовах кризових ситуацій. Психологи та психотерапевти можуть допомогти менеджерам в розумінні та керуванні їхніми емоціями, допомагаючи їм розвивати стресостійкість та адаптацію до незвичайних ситуацій. Психолог може проводити індивідуальні консультації та розробляти стратегії для подолання стресу та психологічних труднощів. Групові сесії або тренінги можуть бути корисними для менеджерів, де вони мають можливість обмінюватися досвідом та вивчати прийоми управління емоціями разом з колегами. Це сприяє створенню спільного підходу до подолання стресу та підвищенню психологічної стійкості в організації. Психологи також можуть допомогти менеджерам відновити психологічний баланс після стресових ситуацій або кризових подій. Це включає в себе працю над психологічними наслідками кризи та розвиток стратегій самозахисту. Психологи надають менеджерам інструменти та методи для подолання стресу. Це може включати в себе техніки релаксації, медитації, дихальні вправи, які допомагають знизити рівень стресу та зберегти психологічну стійкість. Консультування також може сприяти розвитку особистості менеджера, підвищуючи його самосвідомість та розуміння власних потреб та цінностей. Це допомагає створити більш здорове та збалансоване психологічне середовище для ефективної діяльності[10].

3.Тренінги зі стресостійкості у спеціальних навчальних програмах.

4.Спорт і фізична активність. Регулярна фізична активність може допомогти менеджерам середньої ланки підвищити свою психологічну стійкість та зменшити вплив стресу на їхнє здоров'я та продуктивність. Прикладом може бути щоденна прогулянка, біг, йога, плавання або участь у спортивних командах. Головна ідея полягає в тому, щоб обрати фізичну активність, яка подобається і підходить саме вам, і регулярно займатися нею, щоб забезпечити психологічну стійкість та загальне благополуччя[8,с.148-149].

5. Соціальна підтримка і комунікація, участь у професійних спілках і мережах. Можливість обмінюватися досвідом та практичними порадами з іншими менеджерами в галузі може стати цінним джерелом підтримки та підвищення психологічної стійкості. Українським прикладом може бути участь в професійних спілках або об'єднаннях для обміну досвідом та навчання[7,с.257].

Таким чином дані критерії та методи спільно сприяють формуванню психологічної стійкості менеджерів, дозволяючи їм ефективно працювати в умовах навантаження та стресу.

Висновки до розділу

Отже, після проведеного аналізу слід відзначити наступне:

Психологічна стійкість у керівників розглядається як вирішальна особистісна риса, яка має значний вплив на їх здатність ефективно функціонувати в умовах стресу та непередбачуваних ситуаціях. Важливою характеристикою є психологічна стійкість керівників, яка визначає їх здатність ефективно управляти стресом та перешкодами у професійній діяльності. Ця риса включає в себе різноманітні навички та здібності, і представляє собою складний та змінний концепт. Пізнання та розвиток психологічної стійкості мають важливе значення для досягнення успіху та ефективного керівництва в сучасному бізнесі та управлінні.

Функціональні обов'язки менеджерів середньої ланки включають: планування, координування співпраці між різними підрозділами та членами команди для досягнення спільних цілей, моніторинг і контроль за ходом виконання завдань та вжиття заходів для досягнення цілей, підтримка комунікації, мотивація, розвиток та навчання персоналу, управління

конфліктами, стратегічне планування, бюджетування і фінансовий контроль, формування корпоративної культури.

Дані обов'язки можуть різнитися залежно від конкретного підприємства, галузі і позиції менеджера середньої ланки.

Психологічна стійкість є критичною передумовою для успішної діяльності менеджерів середньої ланки в умовах кризових ситуацій. Ця якість дозволяє менеджерам залишатися ефективними та продуктивними навіть у стресових обставинах. Вона включає в себе здатність керувати емоціями, адаптуватися до невизначеності, приймати рішучість та ефективно комунікувати з командою. Психологічна стійкість допомагає менеджерам зберігати спокій, зосереджуватися на важливих завданнях і подолати труднощі, що виникають під час кризових ситуацій. Ця якість стає ключовим фактором для досягнення успіху і збереження високої професійної ефективності середньоланкових менеджерів під час викликів, які ставить перед ними сучасний бізнес.

Критерії формування психологічної стійкості у професійній менеджерській діяльності включають: емоційну саморегуляцію, стресостійкість, рішучість та впевненість. Методи творення психологічної стійкості включають: тренування емоційної інтелігенції, психологічне консультування і підтримка, тренінги зі стресостійкості, спорт, соціальну підтримку. Дані методи сприяють формуванню та підтримці психологічної стійкості у професійній менеджерській діяльності.

РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

2.1. Організація і методика дослідження

З метою визначення особливостей формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки мною було проведено практичне дослідження серед 42 працівників компанії «DEVELOPER» - української аутсорсингової ІТ-компанії (300 співробітників в Івано-Франківську та по Україні), у віці – 24-43 років, з них 12 жінки та 30 чоловіків. До групи респондентів увійшли наступні працівники компанії: менеджер з людських ресурсів (8 осіб), менеджер проекту (8 осіб), менеджер з маркетингу (6 осіб), менеджер з продажу (7 осіб), фінансовий менеджер (3 особи), інформаційний технологічний менеджер (9 особи), менеджер з розвитку бізнесу (1 особа).

Дослідження проводилось два місяці: з 1 серпня 2023 р. по 30 вересня 2023 року. Процедура дослідження: анкетування менеджерів проводилося індивідуально та анонімно в онлайн-форматі. Досліджувані були попереджені про мету та цілі діагностики. Також, їх було проінформовано, про те, що отримані в ході діагностики результати будуть проаналізовані та використані в узагальнюючому вигляді.

Об'єкт дослідження – психологічна стійкість особистості.

Предмет дослідження – особливості формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки.

Відповідно до обраної мети були обрані основні завдання емпіричного дослідження:

1. Підібрати відповідний діагностичний інструментарій.
2. Провести діагностику з метою визначення особливостей формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки.

3. Проаналізувати отримані результати.

4. Розробити програму якісного формування психологічної стійкості мідл-менеджерів.

5. Обґрунтувати рекомендації та психологічний інструментарій формування психологічної стійкості мідл-менеджерів.

Для того щоб виявити особливості формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки нами були використані наступні діагностичні методики:

1. Методика діагностики «емоційного інтелекту» (Н. Холл). Стан емоційного інтелекту менеджерів середньої ланки визначався за методикою Н. Холла (в адаптації Є. П. Ільїна), що включає шкали «емоційна обізнаність», «управління своїми емоціями», «самотивація», «емпатія», «розпізнавання емоцій інших людей», а також парціальний та інтегративний рівні емоційного інтелекту. Відповідь на кожне з 30 тверджень за даною методикою передбачає 6-бальну оцінку: від «-3» – «цілком не згоден» до «+3» – «повністю згоден». Було проведено кореляційний аналіз між показниками емпатичних здібностей за Бойком та шкалами емоційного інтелекту за Холлом.

2. Тест емоційного інтелекту Мейера-Селовея – Карузо. З метою визначення рівня сформованості емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки була використана дана методика, яка складається з 30 тверджень і містить 4 шкали: точна ідентифікація емоцій людей та об'єктів; генерування емоцій та вирішення проблем з емоціями; розуміння причин емоцій; відкритість емоціям та зв'язок з мисленням.

3. Для діагностики індивідуально-психологічних особливостей менеджерів середньої ланки, що впливають на характер їх міжособистісної взаємодії було використано методику Г. Айзенка EPQ. Це один з інструментів для вимірювання особистісних рис та психологічних характеристик особистості, розроблений британським психологом Гансом

Юргеном Айзенком. EPQ має декілька версій, але одна з найбільш відомих - це EPQ-R (Revised), який включає наступні чотири шкали для вимірювання різних аспектів особистості:

1. Екстраверсія (Extraversion). Ця шкала вимірює ступінь суспільної активності та допитливості особистості. Високі бали вказують на схильність до екстравертності, тоді як низькі - до інтровертності.

2. Нейротизм (Neuroticism). Ця шкала вимірює рівень емоційної стійкості або нестійкості особистості. Високі бали на цій шкалі вказують на схильність до емоційних збурень і стресу.

3. Психотизм (Psychoticism). Ця шкала вимірює рівень агресивності, беззастережності та невластивих для типової особистості рис. Високі бали на цій шкалі вказують на більш психотичні тенденції.

4. Неправдиві відповіді (Lie). Ця шкала визначає, наскільки особистість може намагатися презентувати себе у сприятливому світлі. Вона служить для виявлення відповідей, які можуть бути несправжніми чи прикрашеними.

EPQ може бути використований для психологічних оцінок і досліджень особистості. Цей опитувальник допомагає розкрити певні аспекти характеру та допомагає в розумінні, які характеристики можуть впливати на поведінку та реакції особистості в різних ситуаціях.

Всі шкали пов'язані єдиною психодіагностичною шкалою.

Опитувальник містить 101 питання, на які респонденти відповідають «так» («+»), або «ні» («-»).

4. Також було використано «Методику багатofакторного дослідження особистості» Р. Кеттела (№105) (опитувальник 16PF), яка використовується для виявлення індивідуально-психологічних особливостей особистості. Властивості (риси) особистості, виділені Р. Кеттелом, представляють собою інтегральні біполярні характеристики, що поєднують декілька тісно пов'язаних ознак, узагальнюючи їх зміст. Методика складається

зі 105 питань, які за змістом поділяють на 16 особистісних факторів. Базові риси особистості за цією методикою містять такі фактори: Фактор А «замкненість – товариськість»; Фактор В «низький інтелект – високий інтелект»; Фактор С «емоційна нестабільність – емоційна стабільність»; Фактор Е «підпорядкованість – домінантність»; Фактор F «стриманість – експресивність»; Фактор G «низька нормативність поведінки – висока нормативність поведінки»; Фактор H «боязкість – сміливість» Фактор I «жорсткість – чутливість»; Фактор L «довірливість – підозрливість»; Фактор M «практичність – мрійливість»; Фактор N «прямолінійність – дипломатичність»; Фактор O «спокій – тривожність»; Фактор Q1 «консерватизм – радикалізм»; Фактор Q2 «конформізм – нонконформізм»; Фактор Q3 «низький самоконтроль – високий самоконтроль»; Q4 «розслабленість – напруженість».

5. Для визначення здатності особистості витримувати стресову ситуацію, зберігаючи внутрішню збалансованість і не знижуючи успішність діяльності, нами використовувався тест життєстійкості С. Мадді в адаптації Д.А. Леонтьєва.

Методика «Тест життєстійкості» С. Мадді, в адаптації Д.А. Леонтьєва є російськомовною адаптацією англomовного опитувальника Hardiness Survey, розробленого американським психологом Сальваторе Мадді (Maddi) в 1984 році. Оригінальний варіант адаптації на російську мову був виконаний Д.А. Леонтьєвим, Є.І. Рассказовою. Англomовне поняття Hardiness Д.А. Леонтьєв запропонував переводити як життєстійкість. Поняття життєстійкості, з одного боку, спирається на понятійний апарат екзистенційно-гуманістичної психології, з іншого боку – на прикладну психологію.

До створення теорії життєстійкості, привело дослідження факторів, що сприяють успішному подоланню стресу і зниженню (або навіть попередженню) внутрішньої напруги. Було висловлено припущення, що цим фактором є те, що в наслідку назвали життєстійкістю – якась екзистенційна відвага, що дозволяє

особистості в меншій мірі залежати від ситуативних переживань, долати постійну базову тривогу, що актуалізується в ситуації невизначеності і необхідності вибору.

Життестійкість (*hardiness*) являє собою систему переконань про себе, про світ, про відносини зі світом. Це диспозиція, що включає в себе три порівняно автономних компонента: залученість, контроль, прийняття ризику. Виразність цих компонентів і життестійкості в цілому перешкоджає виникненню внутрішньої напруги в стресових ситуаціях за рахунок стійкого совладання (*hardy coping*) зі стресами і сприйняття їх як менш значущих.

Залученість (*commitment*) визначається як «переконаність в тому, що залученість в те, що відбувається дає максимальний шанс знайти щось варте й цікаве для особистості». Людина з розвиненим компонентом залученості отримує задоволення від власної діяльності. В протиположності цьому, відсутність подібної переконаності породжує відчуття отвергнутості, відчуття себе «поза» життя. «Якщо ви відчуваєте впевненість в собі і в тому, що світ великодушний, вам властива залученість».

Контроль (*control*) є переконаність в тому, що боротьба дозволяє вплинути на результат того, що відбувається, нехай навіть цей вплив не абсолютно та успіх не гарантований. Протилежність цьому – відчуття власної безпорадності. Людина з сильно розвиненим компонентом контролю відчуває, що сам вибирає власну діяльність, свій шлях.

Прийняття ризику (*challenge*) – переконаність людини в тому, що все те, що з нею трапляється, сприяє її розвитку за рахунок знань, які виникають з життєвого досвіду, - неважливо, позитивного або негативного. Людина, яка розглядає життя як спосіб набуття досвіду, готова діяти за відсутності надійних гарантій успіху, на свій страх і ризик, вважаючи прагнення до простого комфорту і безпеки, поєднуючими життя особистості. В основі прийняття ризику лежить ідея розвитку особистості через активне засвоєння знань з

досвіду з майбутнім їх використанням. Таким чином, життєстійкість є особистісною характеристикою, яка формується в дитячому і підлітковому віці, хоча теоретично її розвиток можливий і в більш пізньому віці.

С. Мадді попереджає, що поняття життєстійкості не слід змішувати з близькими за змістом поняттями, такими як оптимізм, почуття зв'язності, самоефективності, стійкість, релігійність і т.п. Дана адаптація побудована на основі третьої версії опитувальника життєстійкості The Personal Views Survey III-R, що складається з 18 питань, яка, в свою чергу походить з 53-пунктної оригінальної методики. Авторами були запропоновані додаткові пункти, що розширили шкалу до 119 тверджень, які в процесі валідації скоротилися до 45 тверджень. Була збережена оригінальна структура опитувальника з трьох шкал.

Опитувальник складається з ряду пунктів-тверджень, з якими респондент повинен висловити свою згоду або незгоду за 4-бальною шкалою Ліккерта. Бали можуть лічитися як в прямому, так і в зворотному значенні. З шкали можуть бути вилучені 4 показника: залученість, контроль, прийняття ризику і загальний показник життєстійкості. В таблиці 2.1 представлені нормативні значення шкал методики.

Таблиця 2.1

Нормативні значення шкал методики

Норми	Життєстійкість	Залученість	Контроль	Прийняття ризику
Середнє значення	80,72	37,64	29,17	13,91
Стандартне відхилення	18,53	8,08	8,43	4,39

Далі, проаналізуємо отримані нами результати практичного дослідження.

2.2. Результати вивчення особливостей формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки

Результати, отримані нами в ході діагностики менеджерів середньої ланки за тестом емоційного інтелекту Мейера-Селовея-Карузо, демонструють, що для більшості респондентів є характерним низький рівень розвитку емоційного інтелекту (таблиця 2.2, діаграма 2.1).

Таблиця 2.2

Результати діагностики емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки за тестом MSCEIT, Д. Майєр, П. Селовей, Д. Карузо

Назва шкали	Рівні сформованості показника		
	Високий	Середній	Низький
Ідентифікація	0%	21,4%(9 осіб)	78,6%(33 особи)
Використання	2,3% (1 особа)	30,9%(13 осіб)	66,7%(28 осіб)
Розуміння	11,9%(5 осіб)	26,1% (11 осіб)	61,9%(26 осіб)
Управління	7,1% (3 особи)	23,8%(10 осіб)	69,0%(29 осіб)
Загальний EI	2,3% (1 особа)	23,8%(10 осіб)	73,8%(31 особа)

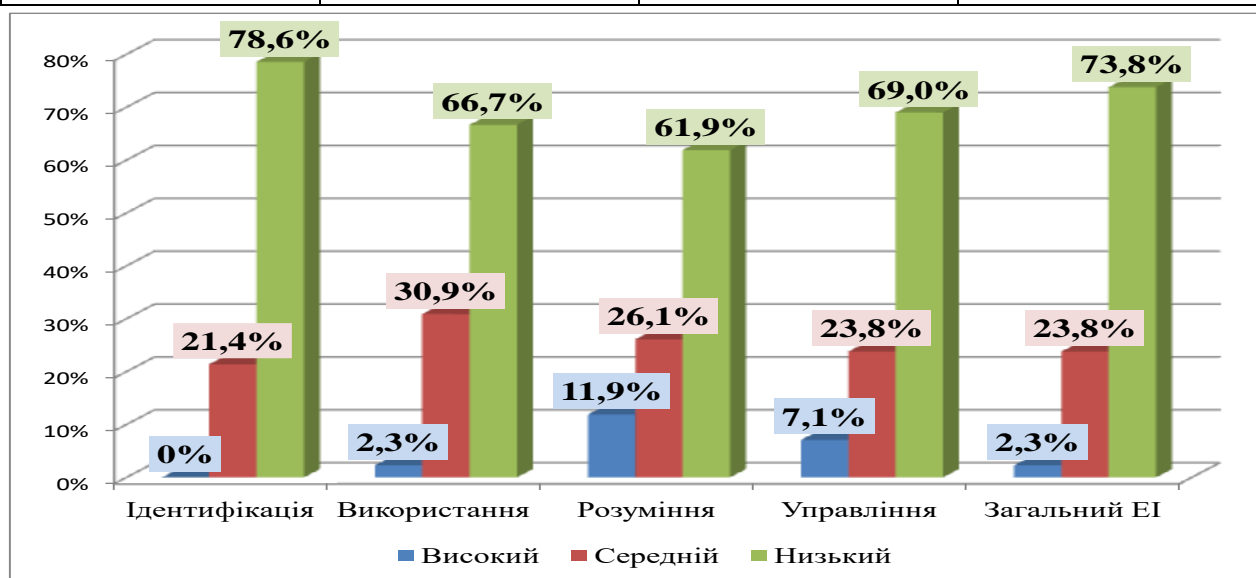


Рис.2.1 - Результати діагностики емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки за тестом MSCEIT, Д. Майєр, П. Селовей, Д. Карузо

Відповідно до даних таблиці 2.2 та рис.2.1, стає очевидним, що переважна більшість досліджуваних менеджерів середньої ланки демонструє результати, що відповідають низькому рівню розвитку емоційного інтелекту. Низький рівень інтегрального показника емоційного інтелекту мають 73,8% опитаних, середній – 23,8%, високий – 2,3%. Щодо окремих складових емоційного інтелекту, подібну до інтегрального показника тенденцію спостерігаємо за шкалами «використання емоцій», «розуміння емоцій» та «управління емоціями». Лише дещо вищим є показник за шкалою «розуміння емоцій» – високий рівень притаманний 11,9% опитаних.

Нижчі результати спостерігаються за шкалою «ідентифікація емоцій»: високий рівень не продемонстрував жоден досліджуваний, середній – 21,4%, низький – 78,6%. Середнє значення загального показника емоційного інтелекту відповідає середньому рівню його розвитку – 23%, низький рівень – 73%. Майже аналогічний рівень спостерігається і в уміннях використовувати знання про емоції, розуміти їх та управляти ними. Найбільше складнощів виникає у респондентів з ідентифікацією емоцій: середній показник за цією шкалою склав лише 20%, а низький рівень – 80%. Отже, отримані за даною методикою показники свідчать про недостатній рівень сформованості емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки.

Результати сформованості емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки за методикою Н. Холла, свідчать про те, що сумарний показник емоційного інтелекту був низьким у 22 респондентів (52,4%), середнім – у 12 осіб (40,4%), високим – у 3 осіб (7,1%), що відображено на рисунку 2.2.

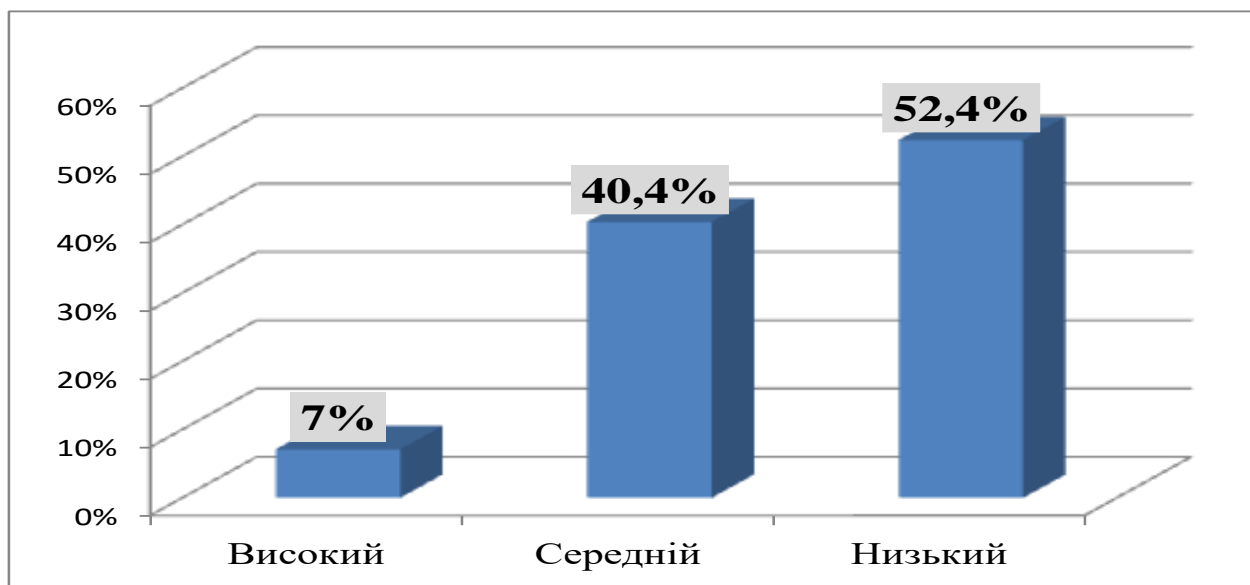


Рис.2.2 – Показник емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки (Н. Холл)

Розподіл компонентів за середнім балом від 1 до 3, де «1» – низький рівень, а «2» та «3» – середній та високий відповідно, представлений на рисунку 2.3.

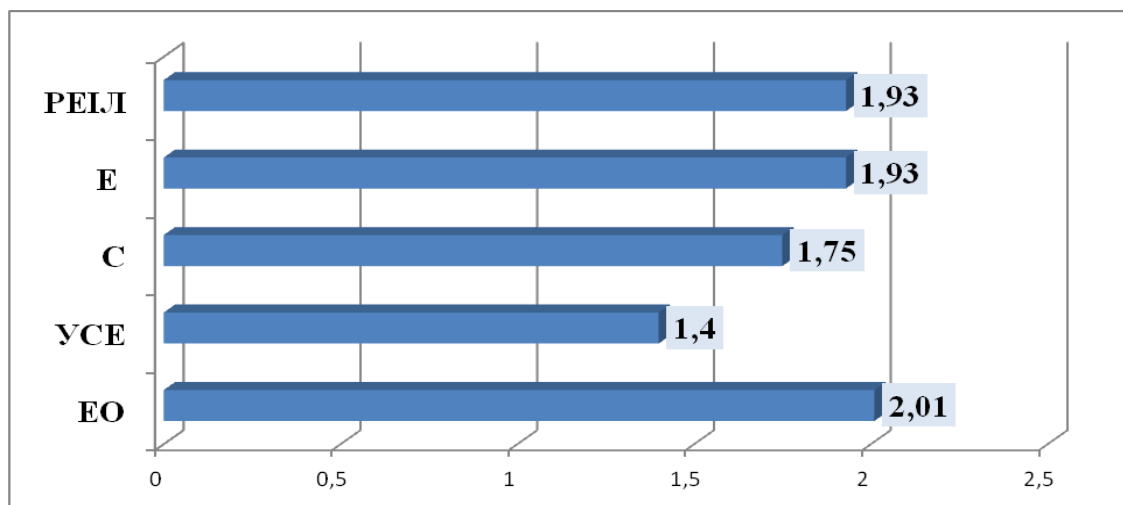


Рис.2.3 – Розподіл компонентів емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки (середній бал) за методикою Н. Холла.

З діаграми 2.3 видно, що найгірше у менеджерів середньої ланки були розвинені такі параметри емоційного інтелекту, як «управління своїми емоціями» (USE) та «самотивація» (C). Середній рівень USE, що відповідає

за емоційну гнучкість та емоційну відхідливість (тобто довільне управління своїми емоціями), становив 1,4 бали, а середній бал самомотивації, згідно з методикою Н. Холла, відображає управління своєю поведінкою за рахунок контролю над власними емоціями – 1,75 балів із 3 можливих.

Середній бал за параметрами «емпатія» (по методиці Н. Холла: розуміння емоцій інших людей, у тому числі за невербальними ознаками, та готовність надати підтримку) та «розпізнавання емоцій інших людей» (уміння впливати на емоційний стан інших людей) становив 1,93 бали. Найбільш розвиненим параметром емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки виявилася емоційна поінформованість (середнє значення 2,1), яка відповідає за розуміння та усвідомлення власних емоцій. Розподіл компонентів емоційного інтелекту за рівнями представлено рис.2.4.

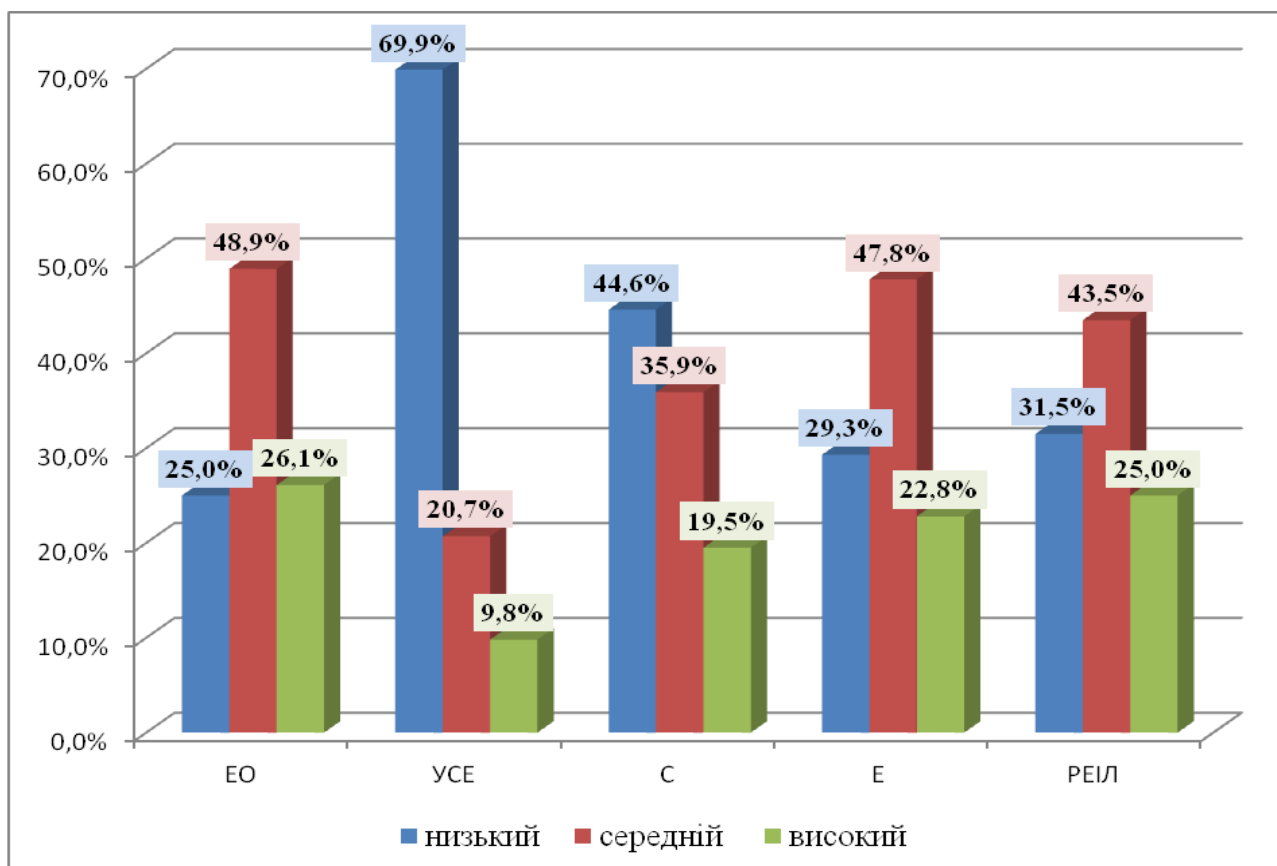


Рис.2.4 – Розподіл компонентів емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки (Н. Холл).

Відповідно до рисунку 2.4, низький рівень за шкалою УСЕ виявлено у 69,6% менеджерів середньої ланки, за шкалами «самотивація», РЕДЛ, Е, ЕО – у 44,6, 31,5, 29,3 та 25 % відповідно. Середній рівень за шкалою ЕО було визначено у 48,9% менеджерів середньої ланки, за шкалами Е, РЕЛЛ, З, УСЕ – у 47,8, 43,5, 35,9, 20,7 % відповідно. Високий рівень був виявлений за шкалою ЕО у 26,1% респондентів, за шкалами РЕЛЛ, Е, С, УСЕ – у 25, 22,8, 19,5 та 9,8% відповідно.

Результати дослідження ступеню вираженості індивідуально-психологічних рис особистості згідно типу темпераменту екстра-інтроверсії, нейротизму та психотизму за методикою Г. Айзенка EPQ надали нам можливість оцінити особливості загальної структури особистісних характеристик менеджерів середньої ланки (таблиця 2.1, рис.2.5) Таблиця 2.3

Аналіз структури особистісних характеристик менеджерів середньої ланки (за Г. Айзенком)

Структура особистісних характеристик	Рівні особистісних характеристик					
	Низький		Середній		Високий	
	(%)	Кількість осіб	(%)	Кількість осіб	(%)	Кількість осіб
Екстраверсія-інтроверсія	7,2	3	57,1 %	24	35,7	15
Нейротизм	59,5	25	33,3	14	7,2	3
Психотизм	54,7	23	45,2	19	0	0

Відповідно до даних таблиці 2.3 стає зрозумілим, що більш ніж третина менеджерів середньої ланки - 35,7% (15 осіб) є яскраво вираженими екстравертами. Основна більшість – 57,1% (24 особи) респондентів

характеризуються проміжним положенням між екстраверсією та інтроверсією. І тільки 7,2% (3 особи) відносяться до яскраво виражених інтровертів.

Нейротизм, як характеристика емоційної стійкості чи нестійкості – риса характеру особистості, завдяки якій зберігається цілеспрямована поведінка у звичайних та стресових умовах. Згідно аналізу результатів дослідження, більшість опитаних менеджерів середньої ланки – 59,5% (25 осіб) мають низький рівень нейротизму, дещо менше – 33,3% (14 осіб) характеризуються середнім рівнем нейротизму і тільки 7,2% (3 особи) виявляють високий рівень.

Результати дослідження за шкалою психотизму свідчать про те, що у більшості менеджерів середньої ланки спостерігається низький рівень – 54,7% (23 особи), середній рівень є характерним для 45,2% (19 осіб), а високий рівень не виявлено у жодного з менеджерів середньої ланки. Зауважимо, що оскільки саме цей показник може свідчити про схильність особистості до асоціальної поведінки, неадекватності емоційних реакцій, високої конфліктності, неконтактності отримані дані свідчать про те, що в даному колективі працюють емоційно врівноважені особистості, що є дуже гарним показником. З такими менеджерами легко взаємодіяти як колегам, так і керівнику і клієнтам.

Результати тестування менеджерів середньої ланки, отримані за методикою «Методика багатофакторного дослідження особистості» Р. Кеттела (№105) (опитувальник 16PF) представлені нами в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз рівня комунікативних властивостей та особливостей міжособистісної взаємодії менеджерів середньої ланки

Комунікативні властивості та особливості міжособистісної	Рівні розвитку показника		
	Низький	Середній	Високий

взаємодії	(%)	Кількість осіб	(%)	Кількість осіб	(%)	Кількість осіб
Фактор А «замкненість – товарицькість»	23,8	10	50	21	26,2	11
Фактор Е «підпорядкованість – домінантність»	30,9	13	42,8	18	26,2	11
Фактор F «стриманість – експресивність»	0	0	42,8	18	57,1 %	24
Фактор Н «боязкість – сміливість»	16,6	7	66,6	28	16,6	7
Фактор L «довірливість – підозрлість»	19,4	8	57,1	24	23,8	10
Фактор N «прямолінійність – дипломатичність»	3,8	10	0	21	26,2	11
Фактор Q2 «конформізм– нонконформізм»	6,6	7	0	21	33,3	14

Фактор А «замкненість – товарицькість» характеризує ступінь дружелюбності, контактності та відкритості у спілкуванні. Виявлено, що 50% менеджерів середньої ланки мають середній рівень, тобто дотримуються балансу між замкнутістю і товарицькістю. 26,2% – мають яскраво виражену товарицькість, уважність до людей, чуйність та доброту. Інші 23,8%– схильні до замкненості. Вони відзначаються стриманістю, скептицизмом, виваженістю у взаємодії з оточуючими.

За фактором Е «підпорядкованість – домінантність» переважає кількість менеджерів середньої ланки - 42,8% з середнім рівнем домінантності – досліджуваних. 26,2% менеджерів середньої ланки характеризується високим рівнем цього фактора, тобто їм притаманна впевненість у собі та відповідальність за свої дії, владність. Низький рівень виявлено у 30,9% менеджерів середньої ланки, яким в більшому ступені характерна домінантність.

Високі значення фактору F «стриманість – експресивність» було виявлено у більшості респондентів – 57,1%, ці менеджери середньої ланки схильні до

ризиків, відрізняючись експресивністю; 42,8% – схильні до помірних ризиків. Низький рівень цього фактора, тобто стриманість, у сформованій команді відсутній.

Середній рівень за фактором Н «боязкість – сміливість» виявлено у 66,6% менеджерів середньої ланки, що свідчить про схильність більшості з працівників до прийняття виважених рішень та розсудливих дій у ризикованих ситуаціях. у 16,6% респондентів виявлено боязкість, обережність, підвищену чутливість до загрози. Одночасно 16,6% досліджених демонструють сміливість та готовність до взаємодії в екстремальних умовах.

Результати отримані за фактором L «довірливість – підозрілість» свідчать про те, що в даному трудовому колективі характерна перевага менеджерів з середнім (57,1%) та високим (23,8%) рівнем. Це означає, що у міжособистісній взаємодії їм притаманна підозрілість, обережність, настороженість, уважність до оточуючого середовища. В екстремальних умовах такі якості є запорукою фізичного і психологічного виживання та ефективності діяльності. Низький рівень було виявлено у 19,4% менеджерів середньої ланки.

За фактором N «прямолінійність – дипломатичність» у половини менеджерів (50%) переважають середні показники. 26,2% респондентів з високим рівнем цього фактора демонструють дипломатичність, розсудливість, вміння вести себе в замкнутій групі, емоційну витримку, проникливість та тактовність у відносинах, вміння знаходити вихід зі складних психологічних ситуацій та розважливості. 23,8% респондентів з низьким рівнем фактору N характеризуються відвертістю, простотою у спілкуванні, наївністю, прямолінійністю, нетактовністю, природною безпосередністю та емоційністю, відсутністю проникливості до оточуючих.

Аналогічним чином у 50% менеджерів виявлено середній рівень вираженості за фактором Q2 «конформізм–нонконформізм». Високий рівень цього фактора виявлено у 33,3% респондентів, що свідчить про наявний нонконформізм, самостійність у прийнятті рішень. Найменша частка досліджених (16,6%) припадає на низький рівень фактору Q2, що свідчить про залежність від групи та орієнтацію на соціальне схвалення.

Таким чином, особливості міжособистісної взаємодії та комунікативних властивостей менеджерів середньої ланки полягають у перевазі таких якостей, як домінантність, підозрілість; балансі між замкненістю і товариськістю, стриманістю і експресивністю, боязкістю і сміливістю, прямолінійністю і дипломатичністю, конформізму і нонконформізму. Отримані результати свідчать про середній рівень сформованості комунікативних властивостей та особливостей міжособистісної взаємодії в даному колективі менеджерів середньої ланки, що свідчить про необхідність дотримуватися певного балансу як за порученням професіоналів в експериментальних умовах особливості менеджерів середньої ланки, за методикою Р. Кеттела (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз рівня емоційно-вольових особливостей менеджерів середньої ланки
(за Р. Кеттелом)

Емоційно-вольові характеристики	Рівні розвитку показника					
	Низький		Середній		Високий	
	(%)	Кількість осіб	(%)	Кількість осіб	Кількість осіб	(%)
Фактор С «емоційна нестабільність – емоційна стабільність»	0	0	33,3	14	66,6	28
Фактор G: «низька нормативність поведінки – висока нормативність поведінки»	9,52	4	66,6	28	23,8	10

Фактор І «жорсткість – чутливість»	50	21	26,2	11	23,8	10
Фактор О «спокій – тривожність»	50	21	42,8	18	7,1	3
Фактор Q3 «низький самоконтроль – високий самоконтроль»	0	0	42,8	18	57,1	24
Фактор Q4 «розслабленість – напруженість»	42,8	18	57,1	24	0	0

За фактором С «емоційна нестабільність – емоційна стабільність» визначено, що менеджерів середньої ланки володіють переважно високим (66,6%) та середнім (33,3%) рівнем емоційної стійкості. Це – необхідна умова ефективності міжособистісної взаємодії у колективах. Середній рівень виявлено у 33,3% опитаних, що означає, що даним менеджерам притаманний високий рівень витримки, працездатності, емоційної зрілості, реалістичність настрою. Низький рівень, тобто емоційна нестабільність, відсутні взагалі.

За фактором G «низька нормативність поведінки – висока нормативність поведінки» виявлено, що у 66,6% опитаних респондентів переважає середній рівень вираженості даного фактору, що свідчить про певний баланс між прагненням виявляти особистісні почуття та слідувати колективним правилам і нормам. У 9,52% менеджерів спостерігається низька нормативність поведінки, тобто, у них в процесі міжособистісної взаємодії може проявлятися неорганізованість, безвідповідальність, безпринципність, саботаж командних соціальних норм та прагнення до самоізоляції від колективу. У 23,8% менеджерів виявлено високу нормативність поведінки. Їм властиві високий рівень усвідомленості у досягненні цілей та прийнятті важливих рішень, відповідальність, виконання норм і правил відповідно до усіх ціннісних орієнтирів.

За фактором І «жорсткість – чутливість» 50% менеджерів демонструють низький рівень вираженості, тобто їм притаманна мужність, самовпевненість, прагматизм, практичність, іноді цинічність, деяка жорсткість та суворість у міжособистісній взаємодії. Чутливість на початку притаманна 23,8% менеджерів, для них характерними є м'якість характеру, залежність від оточуючих та непрактичність у взаємодії. Кількість респондентів з середнім рівнем вираженості цього фактору складає 26,2%, отже цим людям властивий баланс між «жорсткістю» та «чутливістю». Відносно фактору О «спокій – тривожність», то високі показники тривожності притаманні лише 7,1% респондентів. Середній рівень вираженості цього фактора проявляється у 42,8% респондентів, тобто вони знаходяться в стані урівноваженості між впевненістю та тривожністю. Половина (50%) менеджерів за цим фактором демонструють спокій, що свідчить про їх впевненість у собі, спокій та холонокровність.

Більшість менеджерів (57,1%) має високий рівень самоконтролю за фактором Q3 «низький самоконтроль – високий самоконтроль», тобто їм характерні дисциплінованість, цілеспрямованість, точність виконання соціальних вимог та інтегрованість особистості у процес міжособистісної взаємодії. Для 42,8% менеджерів є характерним середній рівень самоконтролю. Менеджерів з низьким рівнем самоконтролю не було виявлено. Результати, отримані за фактором Q4 «розслабленість – напруженість» свідчить про те, що у переважної кількості менеджерів (57,1%) відзначається середній рівень розслабленості, вони характеризуються надмірним спокоєм, в'ялістю взаємодії, недостатністю мотивації, іноді мають невиправдану задоволеність. Отже, менеджерам середньої ланки даного трудового колективу притаманні такі емоційно-вольові характеристики, як висока емоційна стабільність, збалансована нормативність поведінки, переважна жорсткість та спокій, високий рівень самоконтролю, баланс між напруженістю та

розслабленістю. Отже, дані таблиці 2.5 свідчать про перевагу середнього рівня емоційно-вольових характеристик даного трудового колективу.

Аналіз динаміки рівня інтелектуальних властивостей менеджерів середньої ланки представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз рівня розвитку інтелектуальних особливостей менеджерів середньої ланки (за Р. Кеттелом)

Інтелектуальні характеристики	Рівні розвитку показника					
	Низький		Середній		Високий	
	(%)	Кількість осіб	(%)	Кількість осіб	(%)	Кількість осіб
Фактор В «низький інтелект - високий інтелект»	23,8	10	50	21	26,2	11
Фактор М «практичність - мрійливість»	26,2	11	57,1	24	16,6	77
Фактор Q1 «консерватизм - радикалізм»	59,5	25	23,8	10	16,6	77

З наведених даних таблиці 2.6 видно, що за фактором В «низький інтелект – високий інтелект» рівень інтелектуальних здібностей у половини менеджерів середньої ланки середній (50%), та високий (26,2%), а низький – у 23,8%.

Фактор М «практичність – мрійливість» у більшості менеджерів (57,1%) відповідає середньому рівню, що свідчить про схильність респондентів до збереження балансу між реалістичними підходами до діяльності в екстремальних умовах та особистими ілюзіями та мріями.

За фактором Q1 «консерватизм – радикалізм» переважає низький рівень (59,5%), що свідчить про консервативні переваги у міжособистісній взаємодії менеджерів, стійкість до труднощів та викликів, сумніви стосовно неперевірених та спонтанних ідей, недовіри до нововведень, які не пройшли ретельної перевірки, обережність та виваженість у прийнятті

важливих рішень. Отже, що стосується інтелектуальних особливостей, менеджери даного трудового колективу характеризуються переважно високим та середнім рівнем інтелекту, балансом між практичністю та мрійливістю, високим рівнем консерватизму. Отримані дані свідчать про незначну перевагу середнього рівня вираженості інтелектуальних характеристик.

Виходячи з даних проведеного аналізу можна зробити висновок, що у даному колективі менеджерів серед груп факторів особистісних характеристик (за Р. Кеттелом) найбільше представлені група емоційно-вольових характеристик та група комунікативних властивостей і міжособистісної взаємодії.

Далі для вимірювання компонентів життєстійкості і рівня життєстійкості в цілому у менеджерів середньої ланки нами використовувалася методика «Тест життєстійкості» Д.А. Леонтьєва. За результатами діагностики у менеджерів середньої ланки були отримані наступні результати, представлені в Таблиці 2.7. Таблиця 2.7

Рівень життєстійкості в цілому у менеджерів середньої ланки
за методикою «Тест життєстійкості» Д.А. Леонтьєва

Первинні статистики	Контроль	Прийняття ризику	Залученість	Життєстійкість
Середнє значення	31,4	18,13	35,16	84,67
Стандартне відхилення	8,66	4,46	8,79	19,43
Норма	21-37	9-18	29-46	62-99

Таким чином, середні значення за даною методикою знаходяться в межах норми. Це свідчить про те, що за шкалою «контроль» - менеджери середньої ланки контролюють ситуацію настільки, наскільки це необхідно, ставлять важкодоступні цілі і прагнуть їх реалізувати, причому вони впевнені в тому, що зможуть втілити в життя все, що задумали, впевнені і наполегливі, впевнені в

тому, що можуть впливати на результати того, що відбувається навколо. В цілому такі люди відчують себе господарями життя.

За шкалою «прийняття ризику» - спостерігається переконаність менеджерів в тому, що все, що з ними трапляється, сприяє їх розвитку за рахунок знань, які формуються завдяки наявному життєвому досвіду, - неважливо, позитивному або негативному. Люди, які розглядають життя як спосіб набуття досвіду, готові діяти за відсутності надійних гарантій успіху. Вони люблять несподіванки, які дарують їм інтерес до життя і охоче беруться втілювати навіть найсміливіші ідеї.

За шкалою «залученість» - отримані нами результати демонструють той факт, що менеджери з розвиненим компонентом залученості отримують задоволення від власної діяльності. Вони постійно зайняті, і це їм подобається, працюють із задоволенням, намагаються бути в курсі всього, що відбувається, люблять знайомитися з новими людьми. Отже, отримані результати за даною методикою демонструють високий рівень життєстійкості у менеджерів середньої ланки.

Висновки до другого розділу

В результаті проведеного емпіричного дослідження з метою визначення особливостей формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки було визначено що у переважної кількості досліджуваних рівень розвитку емоційного інтелекту за двома методиками сформований недостатньо. Так, за тестом MSCEIT, Д. Майер, П. Селовей, Д. Карузо низький рівень інтегрального показника емоційного інтелекту мають 73,8% опитаних, середній – 23,8%, високий – 2,3%. За методикою Н. Холла сумарний показник емоційного інтелекту був низьким у 52,4% респондентів, середній у 40,4%, високий у 7,1%.

Стосовно ступеню вираженості індивідуально-психологічних рис особистості згідно типу темпераменту екстра- інтроверсії, нейротизму та психотизму за методикою Г. Айзенка EPQ свідчать про те, що більш ніж третина менеджерів середньої ланки - 35,7% є яскраво вираженими екстравертами. Основна більшість – 57,1% респондентів характеризуються проміжним положенням між екстраверсією та інтроверсією. І тільки 7,2% відносяться до яскраво виражених інтровертів. Більшість опитаних менеджерів середньої ланки – 59,5% мають низький рівень нейротизму, дещо менше – 33,3% характеризуються середнім рівнем нейротизму і тільки 7,2% виявляють високий рівень. Результати дослідження за шкалою психотизму свідчать про те, що у більшості менеджерів середньої ланки спостерігається низький рівень – 54,7%, середній рівень є характерним для 45,2%, а високий рівень не виявлено.

Результати дослідження «Методика багатofакторного дослідження особистості» Р. Кеттела свідчать про те, що особливості міжособистісної взаємодії та комунікативних властивостей менеджерів полягають у перевазі таких якостей, як домінантність, підозрілість; балансі між замкненістю і товариськістю, стриманістю і експресивністю, боязкістю і сміливістю, прямолінійністю і дипломатичністю, конформізму і нонконформізму. Отримані результати свідчать про середній рівень сформованості комунікативних властивостей та особливостей міжособистісної взаємодії в даному колективі менеджерів середньої ланки, що свідчить про необхідність дотримуватися певного балансу як запоруки функціонування в екстремальних умовах. Також респондентам притаманні такі емоційно-вольові характеристики, як висока емоційна стабільність, збалансована нормативність поведінки, переважна жорсткість та спокій, високий рівень самоконтролю, баланс між напруженістю та розслабленістю.

Результати, отримані за методикою «Тест життєстійкості» Д.А. Леонтьєва демонструють високий рівень сформованості життєстійкості у менеджерів середньої ланки.

РОЗДІЛ III. ПРАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ СЕРЕДНЬОЇ ЛАНКИ В КОМПАНІЇ

3.1. Програми якісного формування психологічної стійкості мідл-менеджерів

Формування психологічної стійкості у менеджерів середньої ланки є важливою частиною їхньої професійної розвитку. Психологічна стійкість допомагає менеджерам краще впоратися зі стресом та труднощами, що можуть виникнути у роботі. Нижче наведено декілька програмних напрямків для формування психологічної стійкості у мідл-менеджерів в українських компаніях:

1. Тренінги, лекції та будь-яка інша форма психоедукації в компаніях з метою поширення інформації по управлінні стресом допоможуть менеджерам вчитися розпізнавати та ефективно управляти стресом. Вони повинні включати техніки релаксації, методи керування часом в стресових ситуаціях, а також навчання позитивному мисленню.

2. Інформаційні повідомлення та інша психоедукація на тему збалансованості роботи та особистого життя для уникнення перевантаження та емоційного вигорання. Пропрацювання навичок розподілення часу між роботою та особистим життям.

3. Створення формальних та неформальних менеджерських групи підтримки та менторства і створення цим можливостей для обміну досвідом та корисними навичками між учасниками.

4. Розвиток комунікаційних навичок і знання з конфліктології допоможуть працівникам краще взаємодіяти зі співробітниками та зменшити конфлікти на робочому місці. Знання зі сфери фасилітації конфліктних ситуацій теж є необхідні.

5. Постійний розвиток емоційного інтелекту (EI). Емоційний інтелект важливий для психологічної стійкості людини. Проведені заходи з розвитку EI повинні включати у себе вправи на визначення та управління власними емоціями і розуміння емоцій інших.

6. Самомоніторинг і самопідтримка. Необхідно вчити менеджерів веденню щоденників, в яких вони можуть відстежувати свої емоції, стресові фактори та способи їх подолання, це допоможе їм розвивати внутрішню підтримку та позитивні стратегії для роботи зі стресом.

7. Підтримка у зверненнях за професійною допомогою до фахівців-психотерапевтів самих працівників та/або створення корпоративних програм підтримки психологічного добробуту в середині підприємств наразі стає одним з обов'язкових пунктів для українських компаній в теперішніх умовах.

Важливо враховувати, що програми формування психологічної стійкості мають бути індивідуалізованими і враховувати конкретні потреби та ситуацію в організації. Також вони мають бути стійкою частиною стратегії розвитку персоналу для підтримки ефективності та добробуту менеджерів середньої ланки. Піклування про людські ресурси підприємства зараз в Україні виходить в топ задач кожного керівника.

Далі в роботі наведемо приклади тренінгу підвищення стійкості у менеджерів середньої ланки.

У даному комплексному тренінгу розкриваються ситуаційні детермінанти, або «тригери» стресової реакції. Розуміння того, як ситуація впливає на стресову реакцію, допоможе менеджерам у виборі стратегій подолання стресу, які виявляться найбільш ефективними. Програма розрахована на 12 занять, які рекомендується проводити 2 - 3 рази на тиждень в групах по 6 - 12 осіб в спеціальному приміщенні, бажано - в кабінеті психологічного розвантаження.

Заняття побудовано таким чином, що спочатку викладаються теоретичні основи, а потім – конкретні вправи. Час кожного заняття – орієнтовно 60

хвилин. У міру оволодіння учасниками тренінгу первинними навичками стресостійкості (глибоке дихання, м'язова релаксація) їх включення в наступні заняття очікується охочіше та ефективніше для них. Тому рекомендується закріпити групи по складу і кількості учасників, сформувавши безпечний простір.

Заняття 1. Емоційно-сфокусоване подолання стресу.

Фіксація на переживаннях є ефективною при роботі з невідконтрольними стресорами. Основна ідея в емоційно-сфокусованому подоланні стресу полягає в тому, що ви можете бути не в силах контролювати стресор, але можете навчитися контролювати свою реакцію.

Прикладами технік, які можуть бути ефективними в фокусуванні на емоціях, є:

- глибоке дихання;
- тренінг прогресуючої м'язової релаксації;
- візуалізація.

Уміння регулювати свій психоемоційний стан є способом отримати контроль над власними емоційними і фізіологічними реакціями замість того, щоб дозволяти іншим людям впливати на цей процес. Ви виявите, що ці техніки дуже корисні в ситуаціях, коли вас турбує або дратує чужа поведінка, яку ви не в змозі змінити.

На деякі стресори можна вплинути або змінити їх, зробивши менш травмуючими, тобто при зіткненні з деякими стресорами ваша пряма дія може розрядити стресову ситуацію. Це особливо відноситься до стресорів міжособистісного характеру, коли джерелом стресу є поведінка інших людей. Так, особи, наділені владою, виявляються байдужими до потреб і почуттів своїх підлеглих. Тренінг впевненості в собі, так само як і тренінг соціальних навичок, націлений на навчання учасників оволодінням способами прямої і ефективною комунікації з іншими людьми, що в результаті знижує ймовірність виникнення стресу. Люди, що знаходяться в стані хронічного стресу через постійні

перевантаження в роботі можуть навчитися краще розпоряджатися своїми ресурсами, щоб знизити рівень стресу. Це означає, що звичні речі доведеться робити інакше завдяки оволодінню технікою прямого впливу або вдосконалення проблемно-орієнтованих стратегій подолання стресу особистістю.

Проблемно-орієнтоване подолання стресу ефективно для стресорів, на які ви можете вплинути або які ви можете змінити. Багато людей не намагаються змінити міжособистісні стресори, турбуючись про те, як відреагує на це інша особа або що подумают оточуючі. Можливо, перш ніж ви зможете використовувати будь-які з наведених нижче технік, які б виробляли навички поведінки з орієнтацією на проблему, вам доведеться змінити звичний образ мислення.

Одним із прикладів технік, які можуть бути ефективними в фокусуванні на проблемах, є тренінг впевненості в собі.

Заняття 2. Стресори не викликають стресу: стресова реакція є результатом інтерпретації стресора особистістю.

Різні реакції на одну подію є прикладом різної когнітивної оцінки. Кожна людина накопичила свій індивідуальний багаж життєвих переживань і має свою історію навчання, тому кожна людина реагує на події життя суб'єктивно і в згоді з унікальними системами переконань. Наша емоційна реакція визначається нашою оцінкою «С», а не самим балом. Доказом є такий факт, що якщо «С» викликає стрес, то випробувати його повинен кожен, хто отримає таку оцінку, проте багато людей щасливі, заробивши «С». Якщо ми вважаємо, що отримувати відмінні оцінки важливо, то тести будуть з більшою ймовірністю супроводжуватися тривогою. Пам'ятайте, що хвилювання і засмучення тягнуть за собою не тест і не оцінка, а ступінь нашої тривоги залежить від того, як ми інтерпретуємо їх значення для себе.

Прикладами когнітивних стратегій подолання стресу є:

- зміна неадекватних переконань;
- зміна небажаних думок.

В цілому емоційно-орієнтовані техніки подолання стресу (техніки емоційної регуляції) найбільш ефективні в випадку, коли людина не володіє контролем над стресовою ситуацією, а орієнтація на проблему в подоланні стресу (стратегії, які мають на увазі спроби вплинути безпосередньо на стресор, а не на емоційну реакцію на неї) найбільш адекватна там, де індивід володіє деяким контролем над стресором. Більшість стресорів, пережитих людьми, мають змішані риси, комбінуючи аспекти, які людина контролює слабо, і ті, що можуть бути піддані зміні. Фундаментальні техніки емоційного і проблемного подолання стресу, представлені в наступних заняттях, та є найбільш суттєвими навичками, які будуть потрібні щодня менеджерам.

Заняття 3. Вправи з глибоким диханням. Фундаментальний навик подолання емоційно-орієнтованого стресу.

Вправи, орієнтовані на глибоке дихання, - це важлива складова всіх видів розслаблюючих процедур. Вони являють собою один з найпростіших і найбільш ефективних методів, що сприяють релаксації. Вони особливо полегшують життя людям, схильним в стресових ситуаціях до паніки, швидкої стомлюваності, гіпервентиляції, головних болів, м'язового напруження, тривоги і апатії. Ці розлади часто є результатом недостатнього насичення організму киснем і накопичення в ньому шлаків, хоча в окремих випадках можливе поєднання цілого ряду факторів. Незалежно від причини або конкретної природи розлади глибокого дихання є виключно виправданою стратегією для швидкого зниження стресу різних рівнів.

Грудне, або торакальне, дихання являє собою поверхневий дихальний патерн, властивий більшості дорослих людей. Цей тип дихання часто буває прискореним темпом, неритмічним, пов'язаним з почуттям тривоги і емоційною лабільністю. Поверхнєве дихання не сприяє подоланню стресових ситуацій і в

рівній мірі може посилювати напади паніки, тривогу, головні болі і стомлюваність.

Дихати, по можливості, краще носом. Виберіть зручне положення і закрийте очі. Покладіть одну руку на груди, а іншу на живіт. Спочатку спробуйте дихати, як зазвичай, зосередившись на тому, як піднімаються і опускаються грудна клітка і живіт. Чи добре узгоджена їх робота? Чи відчуваєте ви в них скутість або ригідність? Чи немає напруги в горлі, грудях і животі? Виконуючи це вправу в перший раз, сфокусуйтеся на вдиху, щоб рука, що лежить на животі, змогла першою відчути його, після чого піднімуться ваші грудна клітка і плечі. У перший раз цю вправу може здатися дещо неприродним, але з практикою воно стане більш звичним.

Вправа, виконується наступним алгоритмом:

1. Виконується сидячи або стоячи, в зручній для вас позі.
2. Зробіть повільний вдих через ніс.
3. Вдихаючи, заповніть повітрям нижні відділи легенів. Ваша діафрагма примушуватиме живіт випинатися, щоб звільнити місце для повітря, і рука, що лежить на животі, буде підніматися.

Продовжуйте вдихати і відчуєте, як розширюється середня частина легенів у міру того, як нижні ребра і грудна клітка злегка розправляються попереду, щоб вмістити в себе повітря. Нарешті, відчуєте розширення верхніх відділів легень, в той час як піднімається ваша грудна клітка, піднімаються плечі і ви відчуваєте, як піднімається ваша рука, що лежить під ключицею. Злегка втягніть живіт, щоб допомогти легким. Цей повільний глибокий вдих можна виконати за кілька секунд як одне плавне, безперервне вдихання.

4. Тепер на кілька секунд затримайте дихання.
5. Поступово видихаючи через рот, злегка втягніть живіт і повільно підтискайте його в міру спустошення легенів. Видихнувши повністю, розслабте живіт і грудну клітку, потім плечі.

6. У кінці фази вдиху злегка підніміть плечі і ключиці так, щоб легені можна було знов до самих верхівок наповнити повітрям.

Продовжуйте дихати дуже глибоко і дуже повільно, заповнюючи легені знизу доверху, так як було описано вище. Дозвольте плечам піднятися і затримайте вдих на кілька секунд, після чого повільно видихніть через рот. Дайте животу і грудній клітці розслабитися, позбудьтеся від напруги в плечах. Не намагайтеся виконати це відразу досконало. Спробуйте один раз, щоб познайомитися з відчуттями, знову перечитайте інструкції і спробуйте ще раз. В ідеальному випадку, якщо одна ваша рука лежить на животі, а інша – на верхній частині грудної клітини, ви виявите, як на вдиху першої піднімається рука, що лежить на животі, а слідом та, що покоїться на грудях. Проробіть цю вправу кілька разів, поки не навчитеся з легкістю нагнітати повітря в нижні відділи легень на вдиху.

Ідеальною метою для тренування буде здійснення трьох глибоких, повільних зітхань 5 - 6 разів в день по 45 секунд кожним способом, який ми описали вище. Щоб не забути про вправу, можна відвести для нього певний час протягом дня (наприклад, безпосередньо перед їжею, перед кожним заняттям, після пробудження вранці, перед сном) або особливі ситуації (наприклад, при посадці в машину, перед тим як використовувати телевізор). Глибоке дихання є фундаментальним вправою, яке ви можете використовувати для регуляції своїх емоційних і фізіологічних реакцій в стресових ситуаціях.

Заняття 4. Самооцінка: фундаментальний проблемно-орієнтований навик

Другим фундаментальним навиком подолання стресу, який необхідно напрацювати, є самооцінка. Самооцінка означає здатність ідентифікувати ситуації, пов'язані зі стресовою реакцією, можливість порівнювати з ними свою власну стресову реакцію і визначати відповідний образ поведінки, який дозволить зберігати рівновагу.

Почніть прямо зараз, з простого опису найбільш важливих аспектів п'яти основних стресорів в вашого життя. Пам'ятайте, що стрес є минулим, сьогоднішнім і майбутнім. Складаючи список, подумайте над кожним з цих типів стресорів. Відзначте контрольовані і невідконтрольні риси встановлених стресорів. Пізніше ви зможете внести в список зміни, але поки оцініть в цілому, які стресори представляються вам найбільш проблематичними. Ви можете включити сюди як важливі події сьогоднішнього дня, так і застарілі проблеми, ті, які пригнічують вас багато років, а також страхи, які відчують з приводу майбутнього.

Стрессова реакція не розвивається в вакуумі. Відчуття стресу зазвичай зв'язується з конкретними ситуаціями. Оцінка подій, що є фоном для стресових реакцій, може фасилітувати ваше розуміння ситуаційних детермінант стресової реакції і допомогти вам диференціювати власні патерни подолання труднощів. Особливо виділяємо передумови, поведінку і наслідки. У ролі передумов виступають події або ситуації, які запускають стресові реакції. Поведінка відображає безпосередньо стресову реакцію: думки, почуття і дії під час стресу. Наслідками є події, які йдуть за першим і другим. Просте знання того, що буде далі, може привести до усвідомлення того, чому в певних ситуаціях ви реагуєте так, а не інакше. Однак більшість людей не занадто часто стикаються в житті з великими стресорами. Багатьох повсякденні тяготи можуть привести до накопичення або посилення хронічного стресу. Дрібні життєві стресори, повсякденні тяготи, не виробляють такого ефекту, як великі події, і багато людей, існуючи в обстановці щоденного стресу, не вважають за потрібне звертати на це увагу. Повсякденні проблеми рідко викликають пропозицію соціальної підтримки, як це відбувається при значних травмуючих подіях. Крім того, багато людей не визнають повсякденні тяготи джерелами стресу і не звертаються за допомогою. Проте щоденні проблеми можуть стати причиною соматичних і психологічних розладів.

Ключем до самооцінки є самоспостереження. Ведення записів допомагає виявити індивідуальні поведінкові патерни та привернути до них увагу. А усвідомлення є першим кроком до зміни поведінки. Самооцінка починається з чіткого визначення другого пункту, Б, який ви хочете зробити предметом зміни. Першою сходинкою в зниженні ступеня вашого стресу буде вибір мети і уточнення елементів поведінки, які потрібно змінити, щоб досягти цієї мети. Загляньте в свій список п'яти основних стресорів. Чи всі в ньому вказано? Тепер додайте, якщо хочете, додаткові стресори. Розставте ваші стресори в порядку убубання від самого значного (приносить вам найбільші засмучення, надає найбільш негативний вплив на якість вашого життя) до самого мінімального, найменш проблематичного. Тепер, коли ви побудували їх в порядку убубання значущості, поставте знак (+) навпроти тих, над якими ви хочете попрацювати, і навпаки тих, роботу з якими краще відкласти на час. Іншими словами, для того щоб максимально точно визначити проблему, потрібно помістити її в ситуаційний контекст.

Тепер давайте зробимо мету більш спеціальною, поєднаємо її з вашими конкретними обставинами. Давайте позначимо проблему як поведінку - в - ситуації. Для цього можна скористатися анкетною, вміщеною нижче. В яких ситуаціях ви переживаєте стресову реакцію? Детально опишіть конкретну ситуацію і стресову реакцію (що ви думаєте, відчуваєте і робите або не робите) в стані стресу. Заповніть цю таблицю (продовжите її при бажанні), відзначаючи подробиці ситуацій, в яких ви відчуваєте стрес, і думки, дії і почуття, які пов'язані зі станом стресу в цій ситуації.

1. Складіть список повсякденних прикладів прояви проблеми.

Перерахуйте деталі проблеми. Перелік деталей часто допомагає пошуку шляхів вирішення проблем. Припустимо, наприклад, що ваша мета (стресор або поведінку) вимагає зниження тривоги в соціально значущих ситуаціях. Ви можете уточнити, що уникаєте контактів з друзями, які завжди збираються

поспілкуватися після занять, або відчуваєте себе особливо незатишно, коли одні входите в кімнату, в якій вже знаходяться інші люди. Відбивши деталі ситуації, ви зможете зробити мішенями ці окремі сфери, що допоможе вам встановити контроль над спільною метою.

2. Спостерігайте за собою. Маючи загальне уявлення про ситуації, що викликають у вас стан стресу, і знаючи про особливості реакцій на них, ви можете в процесі самоспостереження зробити ряд цікавих спостережень і несподіваних висновків. Помічайте дрібні деталі ситуації і ваших реакцій на неї. Якщо ви намагаєтеся утвердитися в нових поведінкових патернах (наприклад, навчання, впевненість, релаксація, вправи), то простежте за тим, що ви робите замість того, що хотіли б зробити.

Приклад. Вам потрібно вирішити, з якими проблемними областями можна попрацювати прямо зараз.

Рішення про те, з чого краще почати, залишається за вами. Нижче вказані деякі ознаки, про які вам слід пам'ятати при виборі пов'язаної зі стресом проблеми.

- Для початку можна окреслити коло проблем середньої інтенсивності і труднощі. Важливо вибрати проблему, яка досить сильно турбує вас, - так, щоб ви були мотивовані до придбання нових навичок і застосування їх в своєму повсякденному житті. Але ви не захочете починати з чогось надто жахливого і складного, ризикуючи розчаруватися і кинути все через повільне прогресу.

- Багато людей у своєму житті відчувають стрес, який має одночасно кілька джерел. Ви можете впоратися з частиною цих проблем, докладаючи всіх зусиль і користуючись даними рекомендаціями, щоб набути навичок, що дозволяють звернутися до конкретних відібраних вами проблем.

- Перегляньте свій список і вирішіть, що не проглядаються вже в самих стресових ситуаціях поведінкові патерни. Цілком можливо, що ряд пунктів у вашому списку відображає проблеми, пов'язані з упевненістю в собі або з

контролем над часом. Якщо вам здається, що це дійсно так, можна згрупувати пункти, що вимагають певної відпрацювання навичок, описаних в цій книзі нижче (наприклад, тренінг впевненості в собі, тренінг управління часом, тренінг навчальних навичок), і потім виберете область для впливу.

3. Іноді людям важко виявити в своєму житті стрес, з яким вони не вміли б добре справлятися. Якщо ви один з таких щасливчиків, то скористайтеся цим посібником як засобом для профілактики стресу. Незалежно від того, знаходимося ми зараз в стані стресу чи ні, ми всі ризикуємо опинитися в стресових ситуаціях, які перевершать нашу здатність впоратися з ними.

Ви можете скористатися цими рекомендаціями, щоб навчитися фундаментальним блокуючим вправам як комплексу «захисних» навичок на той випадок, якщо раптом стресори, дія яких ви будете відчувати на собі, виявляться серйозніше нинішніх.

Ви поставили собі конкретну мету. Тепер необхідно навчитися бачити і оцінювати рівень стресу в особливій ситуації, яку ви обираєте для аналізу. Щоб модифікувати свої дії, ви повинні в буквальному сенсі зрозуміти, що саме ви робите. Наші вчинки стали для нас настільки природними, що здійснюються фактично несвідомо.

У двох описаних випадках підрахунок частоти був найпростішим способом досягти мети, поставленої веденням записів. Цей метод вимагає простого відстеження поведінки в міру його прояви.

- Записуйте. Люди не вміють тримати інформацію «в голові». Якщо ви запишете в перший раз, то вам буде легше записати в другій, і т. Д.

- Записуйте відразу, як тільки поведінковий патерн актуалізується, або пізніше, при першій можливості. Спогад про власну поведінку не завжди точно.

- Намагайтеся підраховувати строго і врахувати всі (або якомога більше) випадки поведінки - мішені. Однак якщо це відбувається настільки часто, що у

вас піде дуже багато часу на запис кожного епізоду, виділіть собі певний час протягом дня, коли ви будете звітувати за цілий період.

4. Зробіть ваш метод збору даних максимально простим і перетворите його в звичку.

Заняття 5. Техніка прогресуючої м'язової релаксації

В якості основної розслаблюючої техніки ми практикуємо тренінг прогресуючої м'язової релаксації, оскільки йому властиві деякі особливості, які роблять його особливо ефективним в досягненні розслаблення. По-перше, легко самотійно навчитися розслаблюючій процедурі, чого не скажеш про багато інших формах релаксації. Але найголовнішою особливістю вправ на прогресуючу м'язову релаксацію є те, що ці вправи фізіологічно викликають розслаблення м'язів. У тренінгу прогресуючої м'язової релаксації ви будете послідовно викликати напругу і розслаблення різних груп м'язів. Багатьом людям, що страждають від напруги і тривоги, спочатку важко усвідомити, що їх м'язи напружені. Ця вправа гарантує, що м'язи стануть більш розслабленими, а його заключна частина спрямована на усвідомлення зміни рівня м'язової напруги, викликаного напругою і розслабленням. Кінцева мета тренінгу релаксації полягає в тому, щоб:

- доповнити дихальні вправи станом глибокого розслаблення, викликаним вправами на прогресуючу м'язову релаксацію;

- сфокусувати увагу на різних відчуттях, викликаних напругою і розслабленням м'язів, таким чином, щоб в повсякденному житті ви краще усвідомлювали підвищення рівня м'язового напруги.

Підвищення рівня м'язового напруги стане для вас підказкою, або сигналом, що запрошує зробити три глибоких подиху, наповнюючи легені знизу доверху, і, видихаючи, позбутися від напруги в плечах і інших м'язах. Сенсація полягає в тому, щоб створити ефективний, зручний механізм, що дозволяє вам розслабитися при першому бажанні і необхідності.

Підвищення усвідомленості тілесного напруги

Однією з найбільш важливих речей, яку потрібно засвоїти щодо ТПР (тренінгу прогресуючої релаксації), є пильна увага до сигналів, які подає ваше тіло, і необхідність приступити до релаксуючих вправ до того, як рівень збудження стане надмірним. Щоб придбати велику чутливість, важливо чуйно вловлювати початкову стадію і ступінь вираженості напруги і релаксації. Представлені тут вправи тренують навик відзначати підвищення рівня м'язової напруги з тим, щоб в повсякденному житті вчасно зробити крок назад і розслабитися. Виконуючи вправи на релаксацію, поєднуйте глибоке дихання зі словом «розслабитися» (або «заспокоїтися», «спокійно» і т.д.) і відчуттям розслабленості. В кінцевому рахунку, якщо це поєднання буде практикуватися досить часто, то супутнє слово (наприклад, «розслабитися») буде викликати відчуття розслабленості без будь-яких додаткових вправ, крім глибокого дихання.

Релаксуючі вправи корисні в будь-якій ситуації, коли ви відчуваєте стрес або тривогу. Фізично розслабившись, ви можете краще використовувати когнітивні стратегії, спрямовані на подолання стресу або тривоги. Прогресуюча релаксація є способом зруйнувати порочне коло стресової реакції. Розслаблюючі вправи і глибоке дихання – два найважливіших і ефективних механізму зниження стресу, про що вам слід пам'ятати при виконанні релаксуючих вправ.

- Ніколи не напружуйте м'язи до відчуття болю. Вам потрібно досягти явного м'язового напруги, не переступаючи больового порогу. Якщо перед початком вправи в тій чи іншій групі м'язів відчувається біль-наприклад, в шиї, спині, лицьові болі, то будьте особливо обережні. Напружуйте ці м'язи дуже дбайливо, стежте за відчуттями і продовжуйте лише в тому випадку, якщо послідовне напруга і розслаблення будуть полегшувати біль. Якщо біль від напруги посилюється, зупиніться. Перейдіть до іншої групи м'язів.

Розслабленість, яку ви створите в інших м'язах, в кінці кінців пошириться і на групу хронічно напружених м'язів.

- Завжди максимально підсилюйте різницю між напругою і розслабленням. Коли ви послабляєте напруга, робіть це цілком і відразу.

- По ходу вправ звертайте увагу на контраст між відчуттями напруги і розслаблення. Якщо ви виявили, що під час вправи ваші думки десь далеко, сконцентруйте увагу на м'язах.

- Не засинайте під час вправи. Вам потрібно навчитися розслаблятися в будь-який момент вашої повсякденної діяльності.

Спочатку влаштуйтеся якомога зручніше і закрийте очі. Почніть з декількох глибоких природних вдихів. Застосуйте техніку глибокого дихання, яку розглянуто на попередньому занятті. Зосередьтеся на своєму диханні. Скажіть собі, що дихання і розслаблення - єдині речі, про яких вам потрібно думати саме зараз. Очистіть свою свідомість. Все інше, про що ви турбуєтеся або повинні були зробити сьогодні, може почекати, поки ви не закінчите. Нехай цей час буде вашим. Дозвольте собі приділити час розслабленню і приємному переживання почуття розслабленості, яке ви викличете.

Вправи на релаксацію:

а) Перша група м'язів, над якою ви будете працювати, - це м'язи кистей і передпліч. Стисніть кулаки, розташували великі пальці зверху. Одночасно виверніть руки, щоб створити напругу в передпліччях. Відзначте напруга в кистях і передпліччях. Тепер розслабте відразу все – і кисті, і передпліччя. Дайте напрузі піти. Відзначте різницю між почуттям розслабленості в руках, яке ви відчуваєте зараз, і відчуттям напруги, яке ви викликали декількома секундами раніше. Зосередьтеся на цьому відмінності. Глибоко вдихніть. Якщо ви виявите, що починаєте відчувати занепокоєння, просто поверніться до релаксуючої вправі, зосереджена на диханні.

б) За нею йдуть плечові м'язи, розташовані у верхній частині рук. Втисніть лікті в спинку стільця так, щоб відчути напругу в цих м'язах. Чи не вдаляють їх до болю, намагайтеся викликати тільки напруга. Зосередьтеся на напрузі в верхніх м'язах рук. Тепер різко розслабте їх, позбувшись від напруги. Відзначте різницю між відчуттям розслабленості, яке ви відчуваєте зараз, і відчуттям напруги, яке ви відчували трохи раніше. Зосередьтеся на цьому відмінності. Глибоко вдихніть. Відчуйте, наскільки розслабленими стали зараз ваші руки і кисті.

в) Наступною групою будуть м'язи обличчя. Це область, в якій накопичується величезна напруга, викликане стресом. М'язи обличчя можна розділити на три групи.

Краще почати з області чола. Тримаючи очі закритими, як можна вище підніміть брови. Відчуйте смугу напруги, що охоплює лобову область. Зосередьтеся на цьому напрузі - напрузі, яке може бути викликане стресом. Тепер швидко розслабте брови. Відзначте різницю між відчуттям розслабленості, яке ви відчуваєте тепер, і почуттям напруги, яке ви викликали декількома секундами раніше. Зосередьтеся на цьому відмінності.

г) Зараз займемося областю очей і носа. Не уникайте цієї вправи, ніхто вас не побачить. Міцно зажмурте очі, одночасно підтягуючи до них ніс. Зосередьтеся на напрузі навколо очей, носа і в щоках. Відчуйте цю напругу. Тепер разом розслабте обличчя.

Відзначте різницю між відчуттям розслабленості в цій області, яке ви відчуваєте тепер, і почуттям напруги, яке ви тільки що викликали. Зосередьтеся на цьому відмінності.

д) Давайте тепер звернемося до третьої області - роті. Стиснувши щелепи, постарайтеся опустити куточки рота, щоб отримати перевернуту клоунську посмішку. Зосередьтеся на виниклому відчутті. Тепер разом розслабте обличчя. Відзначте різницю між почуттям розслабленості, яке відчувається в особі тепер,

і відчуттям напруги, яке ви відчували кілька секунд назад. Зосередьтеся на цьому відмінності. Кілька разів глибоко вдихніть, відчуваючи, як з кожним видихом йде напруга в області рота, до тих пір, поки м'язи не розслабляться повністю.

е) Тепер вам доведеться попрацювати над областю шиї і плечей. У цій зоні концентрується надлишок напруги, обумовленого стресом. Опустіть підборіддя на рівень Адамова яблука так, щоб він майже торкався грудей. Відчуйте напругу, яке ви викликаєте в шиї, сфокусуйтеся на цьому напрузі. Тепер різко розслабте шию, щоб вона вийшла. Відзначте різницю між відчуттям розслабленості, яке ви відчуваєте зараз, і почуттям напруги, яке ви викликали декількома секундами раніше. Зосередьтеся на цьому відмінності. Зітхніть дуже глибоко і дуже повільно і з кожним видихом позбавляйтеся від напруги в плечах. Коли все напруга піде, дайте плечам опуститися. Якщо вам незручно напружувати шию описаним методом, спробуйте інший. Неважливо, як ви створюєте напругу. Якщо ви в змозі відчути різницю між напругою і релаксацією, то ви виконуєте вправу правильно. Створити напругу в цій області можна іншим способом, обережно закинувши голову, як якщо б ви упиралися нею в загривок. Експериментуйте, поки не знайдете оптимальний для себе спосіб викликати напругу в задній частині шиї. Пам'ятайте, що ніколи не слід доводити напругу до больового відчуття.

ж) Наступною зоною є серединна частина тулуба. Глибоко вдихнувши, відведіть плечі назад, намагаючись звести лопатки, і одночасно прогніться. Ви відчуєте напругу в області живота і грудей, викликане затримкою дихання, а також напруга у верхній і нижній частинах спини, яке викликане зведенням лопаток і прогином спини. Залишаючись в цьому положенні, відзначте, яким відчувається напруга. Потім повільно видихніть, даючи напрузі витекти з вас по мірі релаксації. Відзначте різницю між відчуттям релаксації і почуттям напруги, яке ви викликали в цій області лише кілька секунд назад. Дихаючи дуже

повільно і глибоко, відзначте і запам'ятайте різницю між цими двома відчуттями. Зосередьтеся на цій різниці.

з) Дві останні групи відносяться до м'язів ніг. Спочатку підніміть ноги перед собою, як ніби хочете прибрати їх зі стільця (якщо ви виконуєте вправи лежачи, підніміть ноги під кутом приблизно в 45°). Тепер, не змінюючи положення ніг, витягніть пальці у напрямку до підлоги. Відчуйте напругу, яка виникла в ногах від пальців до стегон. Зосередьтеся на цьому напрузі. Тепер розслабте ноги і дайте їм м'яко впасти на підлогу. Відчуйте розслабленість в ногах. Відзначте і запам'ятайте, на що схоже це почуття.

і) Нарешті, підніміть ноги знову і утримуйте їх перед собою. На цей раз тягніть стопу на себе так, щоб пальці дивилися в стелю. Відчуйте напругу, яке з'явилося в ногах від пальців до стегон. Тепер розслабте ноги і дайте їм м'яко впасти на підлогу. Відзначте різницю між почуттям розслабленості, яке ви відчуваєте в ногах тепер, і почуттям напруги, яке ви відчували всього кілька секунд назад. Зосередьтеся на цьому відмінності. Дихайте дуже глибоко і дуже повільно, дайте відчуття релаксації просочити м'язи ваших ніг і поширитися на м'язи всього тіла.

Такий повний комплекс напруги / розслаблення дев'яти м'язових груп. Протягом декількох секунд продовжуйте тримати очі закритими і сфокусуйтеся на відчуттях в м'язах. Подумки обмацайте свої м'язи і перевірте, чи не залишилися якісь з них напруженими. Якщо ви помітите якесь напруження, зосередьтеся на цій зоні, наказуючи м'язам розслабитися і розкріпачитися, і дайте напрузі піти. Ви можете вирішити ще раз: напружити і розслабити ті м'язи, які розслабилися не так, як інші, коли ви виконували вправу в перший раз. Двох раз досить. Не прагніть до того, щоб всі м'язи розслабилися однаково. М'язи, які особливо важко розслабити, врешті-решт будуть задіяні, коли релаксація інших м'язів придбає тотальний характер. Коли ви окине свої м'язи внутрішнім поглядом і сфокусуйте увагу на відчутті розслабленості у всьому

тілі, відкрийте очі і продовжуйте відзначати тілесні відчуття в міру того, як будете знову освоюватися в приміщенні.

Ідеальною метою для практики ТПР будуть 3 - 4 двадцятихвилинних вправи в тиждень. Вправляючись регулярно, через 3 - 4 тижні ви просунетеся в процедурі релаксації і зможете перейти до скорочених варіантів, для яких легше знайти час. Скорочені варіанти передбачають поєднання м'язових груп - наприклад, напруга відразу рук і ніг, так що від дев'яти груп м'язів ви переходите до семи, потім - п'яти, поки не будете в змозі три рази глибоко зітхнути, сказати собі слово «розслабитися» і досягти дуже хорошого рівня релаксації.

Заняття 6. Візуалізація і уява

До даної групи технік відносяться створення розслаблюючих образів і вільна візуалізація. Їх рекомендується застосовувати в поєднанні з техніками м'язової релаксації.

Створення розслаблюючих образів

Почніть з вправ на прогресуючу м'язову релаксацію, описаних в 4 занятті. Дозвольте своїй увазі фокусуватися на відчуттях напруги і розслаблення в міру того, як ви будете задіяти всі дев'ять м'язових груп. Якщо вас відвідають неспокійні або небажані думки, обережно відсуньте їх в сторону, повертаючи увагу до відчуттів, які ви створюєте в ваших м'язах.

Коли ви пройдете через вправи ТПР, залишіться в розслабленому стані і дихайте дуже глибоко і повільно, одночасно фокусуючись на характері відчуттів, які викликає релаксація. Остання може відчуватися як легкість або тяжкість, тепло або прохолода, світло або тьма. Це лише кілька прикладів того, як люди зазвичай описують відчуття розслабленості. Відзначте в розумі лише кілька визначень, які найкращим чином описують ваше особисте відчуття розслабленості.

Тепер опрацювати основні відчуття, які відповідають вашому стану розслабленості, і постарайтеся розвинути чіткі образи, що асоціюються з ними. Якщо, наприклад, розслабленість відчувається дуже важкою, прохолодною і темною, ви можете посилити ці почуття, уявивши себе лежачим посередині великому ліжку, потопаючим в матраці, який повністю поглинає і підтримує вас. Ви можете уявити, що дивіться з надр ліжку в прекрасну зоряну ніч, а приємний прохолодний вітерець м'яко шелестить листям за вашим розкритим вікном. Якщо ви виявите, що відчуття розслабленості більше відповідає легкому, теплому і світлому полюсу континууму, то можете уявити себе лежачим на пляжі в ясний сонячний день. Відчуття тепла і тяжкості можна посилити, представивши себе зануреним у м'який теплий пісок; слухають хвилі, які накочуються на берег, і спів далеких птахів. Відчуйте ніжний океанський бриз, вдихаючи характерні запахи океану. Ви купуєте контроль над образами, намагаючись зробити їх якомога більш приємними. Прив'яжіть образи до ситуацій, які діють на вас особливо розслабляючи.

В даному випадку працює ваша уява; образи, які ви створюєте, «не мають сенсу» в реальному світі. Ваша ліжка може стояти в лісі або на пляжі. Ви можете прибрати комарів, наказати сонця не бути занадто спекотним, забезпечити собі повну і постійну безпеку. Тут немає ніяких правил; ви - господар цих образів. Ваша єдина мета полягає в тому, щоб створити живі образи, в яких будуть задіяні всі сенсорні модальності (зір, слух, нюх, смак, дотик), які посилюють для вас почуття розслабленості. Ваша основна задача - створити чіткі образи і зв'язати їх з відчуттями розслабленості так, щоб ви могли з їх допомогою викликати релаксацію в ситуаціях, в яких інші релаксуючі техніки можуть виявитися недоречними.

Вільна візуалізація

До візуалізації можна також вдаватися з метою зробити більш приємною і глибокою саму релаксацію. Наприклад, деякі люди знаходять у відчутті

релаксації надзвичайну легкість, як ніби вони плавають. Порівняно легко створювати образи, в яких відчуття плавання може бути трансформовано в відчуття польоту, а це почуття багатьом людям (включаючи льотчиків) здається дуже приємним, розслаблюючим і освіжаючим. Коли ви виконаєте вправу ТПР з 4 заняття, продовжуйте дихати глибоко і повільно і зверніть увагу на відчуття легкості в кінцівках і тілі. Для першого польоту дозвольте собі в положенні сидячи виплисти з крісла, а потім дайте своєму тілу плавно повернутися назад. Виконуйте їх з цим образом до тих пір, поки не зможете легко «злітати» і «приземлитися». Пам'ятайте, що тут ми працюємо з образами. Якщо ви хочете літати, то не зможете взяти з собою матеріал з підручника фізики. Ви можете як завгодно керувати своїм польотом, але ось вам простий рада: підніміть голову, коли ви захочете злетіти, і опустіть її, коли захочете опуститися.

Збільшуйте і зменшуйте швидкість за допомогою рук (розпротерті руки з розчепіреними пальцями будуть повільно опускати вас вниз, а щільно притиснуті до тіла - спрямовувати догори) і ніг. Веселе заняття - літати з птахами і кататися на хмарах. Якщо ви хочете літати або створити свій особистий світ релаксації, то все, що вам потрібно - це виконати релаксуючі вправи 4 заняття, а потім звернутися до допомоги уяви (і практики), створюючи яскраві образи для створення власної розслаблюючої обстановки.

Більшість з нас має досвід створення зовнішніх образів. Це стосується візуального представлення себе, що здійснює будь-яку дію (як ніби на екрані домашнього кінотеатру). Зовнішні образи допомагають, коли ви вперше приступаєте до освоєння нового досвіду. Зовнішні образи можуть допомогти виправити помилки, оскільки дозволяють «побачити» застосований навик і виявити помилку. Потім ви продовжуєте фантазувати образами, виправляючи недолік, поки не отримаєте вчиненого уявного образу. Внутрішні образи можуть зажадати великих зусиль, але це найважливіший навик, який необхідно виробити. При внутрішньому уяві зорове уявлення захоплює вас цілком. На

противагу зовнішньому уяві, при якому ви сприймаєте своє тіло як глядач, в процесі внутрішнього уяви ви розглядаєте себе самого і відчуваєте ті ж тілесні відчуття, які виникають, коли ви практикуєтеся в спортивній майстерності.

Вам треба спробувати вправлятися в візуалізації по 2-5 хвилин 3 - 4 рази на тиждень.

Заняття 7. «Я – емоція – почуття»

Мета: знайомство з основними емоційними станами, емоціями та почуттями людини.

Вправа 1. (30 хв.) Ціль: Згуртування групи, створення довірчої атмосфери.

Обладнання: 2-3 аркуші ватману, старі журнали для вирізування елементів калажу, фломастери, олівці. Учасники об'єднуються в групи по 2-3 особи. Учасникам пропонують створити калаж, на підставі якого можна буде дізнатися про емоційний портрет кожної підгрупи. Кожен учасник додає до калажу ті елементи, які на його думку характеризують його емоційне життя. Калажі можна до кінця дня (або кінця семінару) розмістити на стіні в робочій кімнаті. Тренер спрямовує групу до аналізу зображень, пошуку відмінностей та подібності. Висновок: люди відчувають одні й ті самі емоції, але одні частіше – інші рідше, одні сильніші – інші слабші.

Вправа 2. (15 хв.) Ціль: проаналізувати емоційні схеми учасників групи; розвиток здатності розуміти та інтерпретувати свої почуття та переживання.

Учасникам на розгляд пропонуються ситуації, у яких емоції та почуття є вирішальним чинником під час скоєння людиною тих чи інших вчинків.

Інструкція: «Поставте себе місце цієї людини. Що ви відчували б? Як би вчинили? Далі тренер робить теоретичне повідомлення про здатність людини передбачати сиу того чи іншого переживання на підставі теорії Деніела Гілберта.

Заняття 8. Розвиток атмосфери довіри, розширення особистісного досвіду переживання емоцій.

Вправа 1. «Вираження емоцій у дії»

Інструкція: «Виберіть із групи учасників, схожих за емоційним станом. Об'єднайтеся у підгрупи 3-4 особи. Постарайтеся виконувати ті дії та рухи, які ви зазвичай робите в даному емоційному стані. По завершенні обговоріть у підгрупі свій спосіб вираження емоцій».

Вправа 2. «Намалюй емоцію»

Інструкція: Зобразіть свою емоцію за допомогою малюнка. Ваші мистецькі здібності не мають значення. Головне – прислухатися до своїх емоцій та намалювати їх. Можна використовувати кольорові олівці.

Питання для обговорення:

- Яка емоція зображена на малюнку?
- Які кольори ви використали?
- Що було фігурою, а що тлом?

Заняття 9. Мета: розвиток атмосфери довіри, розширення особистісного досвіду переживання емоцій, робота над тривожністю та занепокоєнням.

Вправа 1. «Сито»

Мета: потренуватися у відборі необхідного матеріалу з потоку інформації, вміння сконцентруватися на партнері.

Варіант 1

Щоразу потрібні три добровольці. Один сідає на стілець обличчям до групи. Двоє інших розміщуються у нього за спиною. Кожен із них за сигналом тренера починає свій монолог. Завдання провідному гравцю: через дві хвилини переказати якомога детальніше розповідь кожного з тих, хто говорив.

Варіант 2

На майданчик запрошується доброволець, який сідає спиною до гурту. За сигналом тренера гравці починають розмовляти, співати, пересміюватись... . Через 2 хв. Ведучий гравець повернеться до глядачів і розповість лише про одного з товаришів, чий голос він помітив, використавши сито, простежив у загальному галасі.

Завершення: обговорення вправи. У чому, на Ваш погляд, сенс гри? Чим вона може бути корисною для формування комунікаційних навичок?

Заняття 10. «Я розумію - я довіряю»

Мета: розвиток автентичності учасників, розвиток навичок саморозуміння та самоконтролю, розвиток почуття довіри.

Вправа 1. (15 хв.)

Ціль: розвиток групової перцепції. Усі учасники гурту сідають по колу. Інструкція: «Нам належить спільно вирішити одне завдання: якнайшвидше всім одночасно, не домовляючись і не вимовляючи жодного слова, «викинути» однакову кількість пальців на обох руках. Вирішувати це завдання ми будемо наступним чином: я рахуватиму — раз, два, три — і на рахунок три всі одночасно «викидають» пальці. Якийсь час, достатній для того, щоб зрозуміти, чи впоралися ми із завданням, не опускаємо руки. Якщо завдання не вирішено, ми робимо ще одну спробу. Зрозуміло? Давайте почнемо". Вправа може відбуватися по-різному. Іноді групі потрібно до тридцяти повторень, перш ніж завдання буде вирішено, іноді достатньо чотирьох-п'яти. У будь-якому випадку вправа дає багатий матеріал для обговорення, який може використовуватися під час тренінгу, а також у різних соціально-психологічних практикумах. Можна звернути увагу на функціонування таких феноменів як громадська думка, груповий тиск, авторитет, груповий настрій, емоційний настрій групи.

Вправа 2. «Гарячий стілець» (20 хв.)

Ціль: розвиток автентичності учасників, розвиток навичок самоконтролю, аналіз почуття довіри.

Впадає жереб. Той, кому випадає жереб стає господарем гарячого стільця. Усі члени групи протягом 10 хвилин задають йому будь-які питання, куди він повинен відповідати відверто. Бажано, щоб у вправі всі учасники побували на гарячому стільці. Потім тренер пропонує кожному записати свої почуття на листочках (почуття, які вони відчували в ході вправи, ставлячи питання і відповідаючи на них). Листочки збираються і тренер зачитує всі почуття, не називаючи авторів. Групове обговорення. Рефлексія.

Вправа 3. «Довірне падіння». (20 хв.)

Ціль: аналіз здібностей учасників групи контролювати власні емоції; аналіз почуття довіри як екзистенційної цінності особистості.

Учасники утворюють велике коло. Одна людина встає у центр кола. Він повинен впасти на руки комусь із кола, для цього потрібно заплющити очі, розслабитися та падати назад. Кожен повинен мати можливість падати та ловити. Після закінчення завдання група обговорює враження від виконаної вправи. Обговорюється які саме емоції відчувала людина (страх, тривогу, недовіру) і як все-таки дійшла довіри. Тренер проводить паралель між поняттями довіри та безумовного прийняття та їхньої значущості у встановленні тісних, довірчих, близьких відносин з іншими людьми.

Заняття 11. "Я знаю". Розвиток емоційного досвіду та емоційної поінформованості.

Вправа 1. «Моя головна ідея» (10 хв.)

Ціль: особистісний самоаналіз, розвиток саморозуміння.

Кожен учасник намагається підкреслити, що у його характері здається йому найважливішим, істотним, і вдягнути цю «головну ідею своєї особистості» в коротку формулу (наприклад: «Лід і полум'я», «Хоч би чого не сталося» тощо). Група сідати півколом. Кожен учасник представляється групі, спочатку називаючи своє ім'я в тональності, що відповідає «головній ідеї» (бурхливо, різко, наполегливо або мирно, сором'язливо, зняковіло), а потім наводить

відповідне висловлювання. Група обговорює, чиї уявлення справили найбільше враження або були найнесподіванішими, що розширюють знання про дану людину в новому руслі.

Вправа 2. (30 хв.)

Ціль: аналіз власного емоційного досвіду; розвиток емоційної обізнаності.

Учасникам пропонуються бланки. Обладнання: картки з емоціями та почуттями, ручки, папір. Інструкція: «Виключіть із кожної трійки те слово, яке, на вашу думку, є зайвим (меншою мірою пов'язане з двома іншими) виходячи з вашого особистого емоційного досвіду». При аналізі вправи важливо звертати увагу, з яких причин виключається третє слово: особистісна значимість, виділення категорій (2 слова почуття, а 3 емоція тощо) Картка Біль, страх, горе. Кохання, радість, щастя. Ненависть, злість, лють. Сум, смуток, меланхолія. Страх, агресивність, біль. Оптимізм, веселощі, радість. Огида, ненависть, страх. Насолода, задоволення, радість. Симпатія, кохання, щастя. Агресія, злість, страх. Інтерес, подив, упередження. Зазвичай у всіх учасників виходять різні відповіді, залежно від особистого емоційного досвіду, установок та ін. Отримані пари відповідей поєднуються в групи. Тренер дає визначення кожного поняття та аналізує разом із групою «чому саме таке слово виявилось зайвим?». Рефлексія

Заняття 12. «Я справжній». Розкриття емоційного потенціалу учасників; розвиток емоційної креативності.

Вправа 1. "Розрахуватися" (10 хв.)

Ціль: підготовка групи для наступної вправи на провокацію емоцій, концентрація уваги на партнерах, усвідомлення єдності групи.

Потрібно стати «зграйкою» і розрахуватися за номерами, не змовляючись про порядок, не дивлячись один на одного, відчуваючи, що зараз моя черга назвати наступний номер. Потрібна рівновага свідомості, що досягається чином від «Я», очікуванням свого місця у загальному просторі та часі. Вправа

виходить не відразу, але коли виходить, кожен учасник відчуває себе частинкою цілого, виникає загальний настрій.

Вправа 2. «Той, що довіряє» (15 хв.)

Ціль: самоіндукція, провокування емоцій, розвиток імпульсивності, тренування здатності «віддаватися обставинам «тут і тепер».

Група ділиться на пари: ведучий та ведений тримаються за руки. Далі всім парам задається загальний темп броунівського руху. При цьому ведені повинні рухатися із заплющеними очима, довіряючи ведучому, який відповідає за те, що його ведений ні з ким не зіткнеться. Здивування, страх, наснагу виникають навіть при русі в найповільнішому 1-му темпі, а в 3-му ведені не можуть утриматися від вигуків і сміху. Емоційний шлейф залишається ще довгий час.

Вправа 3. «Малюнок» (30 хв.)

Ціль: збереження енергетичного потенціалу групи; передача позитивних емоцій; підбиття підсумків тренінгу.

Обладнання: папір кожного члена групи, фарби, пензлі, олівці.

Кожен учасник підписує свій аркуш паперу та залишає на своєму стільці. Інші учасники фарбами чи олівцями у будь-якій абстрактній формі залишають йому свої побажання, позитивні емоції, настрої тощо. У результаті кожного учасника тренінгу залишається «емоційно-заряджена» картина на згадку про тренінг. Рефлексія.

3.2. Рекомендації та психологічний інструментарій формування психологічної стійкості мідл-менеджерів

Наступні рекомендації та психологічний інструментарій описаний в цій роботі для формування психологічної стійкості серед менеджерів середнього рівня в українських компаніях можуть бути корисними для покращення їхньої продуктивності та добробуту бізнесу. Зазвичай цією частиною роботи

опікується відділ роботи з персоналом та HR-директори. Якщо такої ланки в управлінні немає то піклування про людські ресурси компанії бере на себе власник або вищий менеджерський склад. Опитаючись на викладений вище матеріал наведемо невеликий перелік рекомендацій, якими вони можуть покеровуватись у своїй діяльності для формування психологічної стійкості своїх працівників:

1. Тренінги та освіта. Рекомендуйте менеджерам середнього рівня брати участь у тренінгах з управління стресом, розвитку Емоційного Інтелекту (ЕІ), та комунікаційних навичках.

2. Самомоніторинг. Підтримуйте ідею самозвітності менеджерів, самоаналіз своєї діяльності, де вони можуть відзначати свої емоції, стресові фактори та способи їх подолання. Це допоможе їм розпізнавати свої реакції та шукати конструктивні способи управління стресом в майбутньому.

3. Розвиток емоційного Інтелекту (ЕІ). Поширюйте інформацію про важливість розвитку ЕІ і надавайте доступ до ресурсів, які допоможуть менеджерам вирішувати конфлікти, вчитись фасилітації, розуміти емоції співробітників та реагувати на них адекватно.

4. Менторство та обмін досвідом. Залучіть досвідчених менеджерів або менторів для підтримки та навчання менеджерів середнього рівня. Створіть групи, заплануйте зустрічі чи чати для їх комунікації. Обмін досвідом може бути дуже корисним для вирішення питань психологічної стійкості.

5. Психологічна підтримка. Забезпечте працівникам доступ до психологічної підтримки та консультування за їх бажанням. Підвищення рівня усвідомленості своїх дій позитивно відзначиться на їх ефективності для бізнесу.

Загалом зараз у вільному доступі є безліч платформ та інструментів, які ваші працівники можуть використовувати собі на користь. Зазначу тут лише декілька з них:

1. Метод "3-3-3". Цей метод передбачає, що менеджер має відводити 3 хвилини на вдих, 3 хвилини на видих і ще 3 хвилини на паузу. Використовуючи цей метод, менеджер може швидко зняти напругу та відновити спокій під час стресової ситуації.

2. Метод "SWOT-аналізу емоцій". Пропонуйте менеджерам аналізувати свої емоції з позицій SWOT-аналізу (Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості, Загрози). Це допоможе їм краще розуміти свої реакції та шукати способи покращення.

3. Інструмент "Метод 5-3-1". Цей інструмент допоможе менеджерам швидко відновити реакції при стресі. Потрібно визначити та озвучити 5 речей, які вони бачать, 3 почуття, які вони зараз відчувають та 1 дію, яку вони можуть одразу зробити, щоб полегшити ситуацію.

4. Письмова техніка "ABCDE". Цей інструмент допомагає розібратися зі своїми думками та переконаннями, які можуть підсилити стресову реакцію. Ось як він працює. ABCDE означає:

A (Подія): Запишіть подію або ситуацію, яка викликала у вас стрес або негативні емоції. Це може бути конкретна ситуація на роботі або в особистому житті.

B (Думка): Запишіть свої думки та переконання, які виникли як реакція на цю подію. Це ті думки, які можуть підсилити стрес або негативні емоції. Наприклад: "Я не зможу це зробити", "Все йде не так, як треба", "Це катастрофа".

C (Послідовність відчуттів): Відслідкуйте, які відчуття ви відчуваєте в реакції на ці думки. Чи виникає у вас відчуття стресу, тривоги, роздратування?

D (Розібратися з думками): Тепер спробуйте критично оцінити свої думки та переконання з позиції об'єктивності. Питайте себе, чи є об'єктивні дані чи докази, що підтверджують ці думки. Чи є альтернативні можливості або способи реагування на подію?

Е (Зміна думок): На останок, спробуйте змінити свої думки та переконання на більш позитивні та конструктивні. Замість того, щоб думати "Я не зможу це зробити", спробуйте сказати собі "Я зможу зробити це, якщо зосереджуся і розроблю план дій". Важливо знайти позитивні альтернативи та способи реагування. Дана техніка допомагає менеджерам осмислити свої думки та переконання, які можуть підсилити стресову реакцію. Вона сприяє розвитку навичок самоконтролю та позитивного мислення, що може бути важливим для психологічної стійкості.

Те, що отримає компанія у підсумку, якщо виконуватиме ці рекомендації, спрямовані на формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки, можна описати наступними пунктами:

1. Покращення продуктивності працівників та їх ефективності. Менеджери, які мають високий рівень психологічної стійкості, здатні краще керувати стресом та негативними емоціями, що дозволяє їм залишатися більш продуктивними в робочому середовищі.

2. Якісне використання робочого часу. Підвищення психологічної стійкості може допомогти уникнути простоїв та знизити витрати робочого часу.

3. Підвищення якості прийнятих рішень. Стійкі менеджери здатні приймати рішення на основі об'єктивних даних, навіть під час стресових ситуацій, опираючись на знання і досвід, а не на емоційні реакції страху чи розгубленості.

4. Збереження фізичного здоров'я та психічного благополуччя. Підвищення психологічної стійкості сприяє запобіганню розвитку психологічних проблем, таким як депресія, тривожні розлади чи вигорання.

5. Покращення міжособистісних відносин в колективі та загального психологічного клімату. Менеджери, які володіють психологічною стійкістю, можуть бути кращими комунікаторами та лідерами, що сприяє покращенню міжособистісних відносин в колективі.

6. Збільшення рівня задоволеності роботою. Працівники, які вміють ефективно управляти стресом, схильні до більшої задоволеності своєю роботою та більшої відданості організації. Вони зацікавлені у розвитку бізнес-процесів, залучені в успіх компанії, в якій працюють.

7. Збільшення конкурентоспроможності організації. Маючи в своєму складі усвідомлених лідерів, компанія буде працювати значно злагоженіше та прийматиме кращі рішення, що позначиться на її доходах.

Висновки до третього розділу

З розглянутого нами у третьому розділі, можна зробити наступні висновки:

Психологічна стійкість є важливим аспектом для менеджерів середньої ланки. Менеджери цього рівня зазвичай мають велику відповідальність та від них вимагається ефективність у вирішенні різного роду завдань.

Управління стресом є важливою складовою психологічної стійкості керівника середньої ланки на підприємстві. Позитивно впливаючи на здатність менеджерів управляти стресом, можна полегшити їхню роботу та покращити робоче середовище.

Психологічна стійкість може бути розвинута. Застосування практичних інструментів та тренінгів може допомогти менеджерам середнього рівня розвивати цю навичку.

Техніки та інструменти для управління стресом включають в себе різноманітні методи релаксації, раціонального мислення та аналізу думок. Вони спрямовані на покращення реакції на стресові ситуації, що суттєво допоможе покращити ефективність праці менеджера та підвищить задоволення від неї.

Розуміння та аналіз власних емоцій та думок є важливою частиною розвитку психологічної стійкості. Менеджери середньої ланки повинні бути в змозі об'єктивно оцінювати свої реакції та відчуття.

Менторство, навчання та підтримка в організації можуть сприяти розвитку психологічної стійкості менеджерів. Досвідчені керівники та розуміння компанією важливості цієї навички можуть підтримувати розвиток.

Емоційний інтелект та адекватне управління емоціями є важливими для менеджерів середньої ланки у забезпеченні успішного лідерства та міжособистісних відносин.

Таким чином, розвиток психологічної стійкості є важливим завданням для менеджерів мідл-рівня, і відповідна підтримка та навчання можуть значно покращити їхній успіх в організації, покращити їхній робочий та особистий добробут.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеної роботи, слід відзначити, що психологічна стійкість є важливою особистісною якістю для керівників, оскільки впливає на їхню здатність ефективно працювати в умовах стресу та непербачуваних ситуацій. Розвиток цієї якості має велике значення для успішного менеджера в сучасному бізнесі та управлінні. Функціональні обов'язки менеджерів мідл-рівня включають планування, координацію, моніторинг і контроль, комунікацію, мотивацію, розвиток та навчання, управління конфліктами, аналіз і стратегічне планування, бюджетування і фінансовий контроль, розвиток команди. Ці обов'язки можуть змінюватися в залежності від конкретної сфери діяльності компанії і позиції менеджера.

Під час написання цієї роботи було вивчено особливості поняття психологічна стійкість управлінців у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, розглянуто світовий досвід у вивченні цього питання.

Було визначено критерії формування психологічної стійкості, які включають емоційну саморегуляцію, адаптабельність до невизначеності, стресостійкість, рішучість та впевненість. Методи її творення включають тренування емоційної інтелігенції, індивідуальне та групове психологічне консультування і підтримку, тренінги зі стресостійкості, фізичну активність, а також соціальну підтримку і комунікацію у різного роду професійних об'єднаннях. Всі ці аспекти допомагають менеджерам середньої ланки досягати високої професійної ефективності в умовах сучасного українського бізнесу. Опираючись на це, мною було підібрано п'ять методик, які розраховані на якісне вивчення потрібних критеріїв.

В результаті проведеного емпіричного дослідження з метою визначення особливостей формування психологічної стійкості менеджерів середньої ланки (серед 42 працівників компанії «DEVELOPER») було визначено наступне:

1. Переважна більшість досліджуваних менеджерів демонструє результати, що відповідають низькому рівню розвитку емоційного інтелекту. Так, низький рівень інтегрального показника емоційного інтелекту мають 73,8% опитаних, середній – 23,8%, високий – 2,3%. Отже, отримані за даною методикою показники свідчать про недостатній рівень сформованості емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки.

2. Найгірше у менеджерів середньої ланки були розвинені такі параметри емоційного інтелекту, як «управління своїми емоціями» (УСЕ) та «самотивація» (С). Середній рівень УСЕ, що відповідає за емоційну гнучкість та емоційну відхідливість (тобто довільне управління своїми емоціями), становив 1,4 бали, а середній бал самотивації, згідно з методикою Н. Холла, відображає управління своєю поведінкою за рахунок контролю над власними емоціями – 1,75 балів із 3 можливих. Середній бал за параметрами «емпатія» та «розпізнавання емоцій інших людей» становив 1,93 бали. Найбільш розвиненим параметром емоційного інтелекту у менеджерів середньої ланки виявилася емоційна поінформованість, яка відповідає за розуміння та усвідомлення власних емоцій.

3. Більш ніж третина менеджерів середньої ланки є яскраво вираженими екстравертами. Основна більшість характеризуються проміжним положенням між екстраверсією та інтроверсією. І тільки 7,2% (3 особи) відносяться до яскраво виражених інтровертів. Згідно аналізу результатів дослідження, більшість опитаних менеджерів середньої ланки – 59,5% (25 осіб) мають низький рівень нейротизму, дещо менше – 33,3% (14 осіб) характеризуються середнім рівнем нейротизму і тільки 7,2% (3 особи) виявляють високий рівень. Результати дослідження за шкалою психотизму свідчать про те, що у більшості менеджерів середньої ланки спостерігається низький рівень – 54,7% (23 особи), середній рівень є характерним для 45,2% (19 осіб), а високий рівень не виявлено у жодного з менеджерів середньої ланки. Зауважимо, що оскільки саме цей

показник може свідчити про схильність особистості до асоціальної поведінки, неадекватності емоційних реакцій, високої конфліктності, неконтактності отримані дані свідчать про те, що в даному колективі працюють емоційно врівноважені особистості, що є дуже гарним показником. З такими менеджерами легко взаємодіяти як колегам, так і керівнику і клієнтам.

4. Особливості міжособистісної взаємодії та комунікативних властивостей менеджерів середньої ланки полягають у перевазі таких якостей, як домінантність, підозрілість; балансі між замкненістю і товариськістю, стриманістю і експресивністю, боязкістю і сміливістю, прямолінійністю і дипломатичністю, конформізму і нонконформізму. Отримані результати свідчать про середній рівень сформованості комунікативних властивостей та особливостей міжособистісної взаємодії в даному колективі менеджерів середньої ланки, що свідчить про необхідність дотримуватися певного балансу як запоруки функціонування в екстремальних умовах.

Отримані дані свідчать про перевагу середнього рівня емоційно-вольових характеристик даного трудового колективу. Також зауважимо, що виходячи з даних проведеного аналізу можна зробити висновок, що у даному колективі менеджерів серед груп факторів особистісних характеристик найбільше представлені група емоційно-вольових характеристик та група комунікативних властивостей і міжособистісної взаємодії.

5. Менеджери середньої ланки контролюють ситуацію настільки, наскільки це необхідно, ставлять важкодоступні цілі і прагнуть їх реалізувати, причому вони впевнені в тому, що зможуть втілити в життя все, що задумали, вперті і наполегливі, впевнені в тому, що можуть впливати на результати того, що відбувається навколо. В цілому такі люди відчують себе господарями життя. За шкалою «прийняття ризику» - спостерігається переконаність менеджерів в тому, що все, що з ними трапляється, сприяє їх розвитку за рахунок знань, які формуються завдяки наявному життєвому досвіду, -

неважливо, позитивному або негативному. Люди, які розглядають життя як спосіб набуття досвіду, готові діяти за відсутності надійних гарантій успіху. Вони люблять несподіванки, які дарують їм інтерес до життя і охоче беруться втілювати навіть найсміливіші ідеї. За шкалою «залученість» - отримані нами результати демонструють той факт, що менеджери з розвиненим компонентом залученості отримують задоволення від власної діяльності. Вони постійно зайняті, і це їм подобається, працюють із задоволенням, намагаються бути в курсі всього, що відбувається, люблять знайомитися з новими людьми. Отже, отримані результати за даною методикою демонструють високий рівень життєстійкості у менеджерів середньої ланки.

На основі отриманих результатів емпіричного дослідження, зробивши висновки з проведених тестувань, мною була розроблена програма якісного формування психологічної стійкості мідл-менеджерів, що складається з дванадцяти годинних зустрічей та різного роду вправ.

Також мною було описано та обґрунтовано рекомендації і інструментарій для формування психологічної стійкості менеджерів, які можуть використовуватись в українських компаніях працівниками HR-відділу чи іншими особами, що відповідають за ментальне благополуччя людських ресурсів в бізнесі. Адже психологічна стійкість може бути розвинута. Застосування практичних інструментів та різного роду тренінгів на підприємствах може допомогти працівникам розвинути цю навичку. Такі техніки та інструменти для управління стресом включають в себе різноманітні методи усвідомлення себе, релаксації, раціонального мислення та аналізу думок. Вони спрямовані на покращення реакцій на непередбачувані ситуації, що суттєво допомагає покращити ефективність праці менеджера та підвищити задоволення від неї.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяко Т.Ю. Педагогічна сутність і структура конкурентоспроможності фахівця / Т. Ю. Андріяко // Вісник Черкаського університету. Сер. Пед. науки. 2010. Вип. 189. Ч. 2. С. 110 – 116.
2. Апанович О. О. Теоретико-методологічні особливості психологічної стійкості / О. О. Апанович // Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. 2011. № 8. С. 167-174.
3. Аршава І. Емоційна стійкість людини та її діагностика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора психологічних наук 19.00.02 – психофізіологія. Дніпропетровськ, 2007.
4. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 524 с.
5. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
6. 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.
7. Бондаренко О. Ф. Мусатов С. О. Особливість: комунікативно-психологічна концепція / О. Ф. Бондаренко // Психологія і особистість. 2016. № 2(2). С. 257-259.
8. Буковський Д. А., Козакова О. М. Психологічні аспекти управління персоналом як інноваційний фактор підвищення ефективності роботи підприємства // Матеріали третьої міжнародної науково-практичної конференції “Управління інноваційним розвитком на макро-, мезо-, та мікрорівнях”

(Одеський національний політехнічний університет, 7-8 червня 2017 р.). Одеса, 2017.- С. 148-150.

9. Варій М. Й. Психологія особистості: Навч. пос. К.: Центр учбової літератури, 2008. 592 с

10. Вдовенко І. С. Теоретичні і методичні засади формування конкурентоспроможності в процесі підготовки висококваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Вдовенко Ігор Станіславович. Київ, 2013. 400 с.

11. Даниляк О. Еволюція знань про стрес: від Г анса Сельє до сучасних досягнень / О. Даниляк, С.-А. Маринець, О. Заячківська // Праці наукового товариства ім. Шевченка. Медичні науки. Лікарський збірник. 2016. Т. 45, Т. 28. С. 27-40.

12. Діденко М. С. Дослідження психологічних особливостей розвитку професійно значущих якостей майбутніх менеджерів організацій / М. С. Діденко // Організаційна психологія. Економічна психологія. 2018. № 1. С. 26-35.

13. Зливков В.Л., Лукомська С.О., Федан О.В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях / В.Л.Зливков, С.О. Лукомська, О.В. Федан. К.: Педагогічна думка, 2016. 219 с.

14. Казанджі А. В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. Вип. 185. С. 255-257.

15. Кирпенко Т.М. Функція волі в процесі саморозвитку особистості. Актуальні проблеми психології. 2017. Т.7, вип.42. С. 120-127

16. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р. 165 с.

17. Кравчук С. Л. Особливості поведінкових проявів психологічної пружності особистості як чинника запобігання негативним наслідкам воєнного конфлікту / С. Л. Кравчук // Ключові питання наукових досліджень у сфері

педагогіки та психології у XXI ст.: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 26-27 січня 2018 року). Львів: ГО Львівська педагогічна спільнота, 2018. Ч. 1. С. 15–18.

18. Купреєва О.І. Психологічні основи самореалізації студентів в інтегрованому освітньому середовищі: монографія / О.І. Купреєва. К.: Талком, 2021. 407 с

19. Лебідь Н. Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навчальний посібник / Н. Лебідь. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.

20. Ліба Н.С., Марценюк М.О. Формування та розвиток психічної стійкості студентської молоді. Освіта і наука. Випуск 2(25). 2018. С. 129–134.

21. Макаренко А.С. Особистість у кризових умовах та критичних ситуаціях життя: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (22-23 лютого 2018 року, м. Суми) / Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2018. 428 с.

22. Максимова Н.Ю. Психологія девіантної поведінки. Навчальний посібник. К.: Либідь, 2011.

23. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с

24. Матвєєва Ю. Т. Офіс-менеджмент: підручник / Ю. Т. Матвєєва, Т. М. Майборода, К. І. Кириченко Суми : Сумський державний університет, 2021. 400 с.

25. Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Ніжин 15 лютого 2018 р. / за заг. ред. Ю. Г. Новгородської. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. 101с.

26. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-

професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

27. Особистість в екстремальних умовах: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (21 травня 2021 р., м. Львів). Львів, 2021. 216 с.

28. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика: монографія / за ред. С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 540 с.

29. Особливості психологічної стійкості особистості під час подолання критичних ситуацій. repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/.../Сергієнко%20Н.П.pdf (дата звернення: 20.01.2023).

30. Психологічні дослідження: наукові праці студентів соціально-психологічного факультету. Випуск 4. / за ред. О.Л. Музики, Ю.Ю.Дем'янчук. Житомир, 2012. 126 с.

31. Психологічні ресурси особистості: соціально-психологічний зміст. Збірник наукових праць за матеріалами науково-практичної конференції. Ізмаїл: РВВ ІДГУ. 2019. 87 с

32. Психологія освітнього менеджменту: навч. -метод. посібник / укл. Лариса Мафтин. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.

33. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

34. Слободян Л. О. Методика діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. С. 654.

35. Супрун Д. М. Модернізація змісту професійної підготовки психологів в галузі спеціальної освіти : монографія / Д. М. Супрун. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. 492 с

36. Фесенко Г. Г. Психологія управління та конфліктологія: Конспект лекцій (для студентів спеціальності 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа») / Г. Г. Фесенко; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х.: ХНУМГ, 2013. 132 с.
37. Чеснокова М. Г. Загальнопсихологічні засади дослідження здоров'я особистості // Психологічний часопис. 2013. № 1(9). С. 96–102
38. Шандрук С. К. Психологія професійної діяльності: підручник / за ред. С. К. Шандрука. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 256 с.
39. Швець Д.В. Психічна стійкість працівника поліції як основа готовності до службової діяльності в екстремальних ситуаціях. Особистість, суспільство, закон: психологічні проблеми та шляхи їх розв'язання: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої пам'яті проф. С.П. Бочарової (м. Харків, 30 берез. 2017 р.). МВС України, Харк. нац. унт внутр. справ; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка Нац. акад. пед. наук України; Консультативна місія Європейського Союзу в Україні. Харків : ХНУВС, 2017. С. 226– 229.
40. Шейко А. О. Проблема психічної стійкості особистості. Харківський національний медичний університет кафедра української мови, основ психології та педагогіки, збірник тез міжвузівської конференції молодих вчених та студентів. Харків. 2016. 458с.
41. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017. 252 с
42. Юрик Н.Є. Самоменеджмент: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
43. Lazarus R., Folkman S. Stress, Appraisal and Coping. New York: Springer, 1984.
44. Lazarus R.S., Cohen J.B. Environmental stress in human behavior and the environment. Current theory and research, edited by I. Altaian and J.F. Wohlwill: New York, Plenum, 1977