

Міністерство освіти і науки України
Бердянський державний педагогічний університет
Кафедра психології

Допущено до захисту

Завідувач кафедру

 Ірина ЧЕРЕЗОВА

«18» листопада 2025 р.

**ПСИХОЛОГІЧНИЙ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ
ЯКОСТЕЙ У ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ**

Кваліфікаційна робота магістра

Виконавець: здобувачка другого рівня
вищої освіти, групи м209П-з

Галузь знань: 05 Соціальні та
поведінкові науки

Спеціальність: 053 Психологія

Освітньо-професійна програма:

Психологія тренінгової роботи

Аліна ТРОФІМЕНКО

Керівник: к. психол. н., доцент

Наталія СЕРДЮК

Рецензент: ст. викладач

кафедри психології

Вікторія ФЕДОРИК

Запоріжжя – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ.....	6
1.1. Сутність поняття «лідерських якостей» у психологічній літературі.....	6
1.2. Аналіз особливостей професійної діяльності працівників центру зайнятості.....	14
1.3. Психологічні чинники розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ.....	30
2.1. Організація і методи дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.....	30
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.....	34
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТРЕНІНГУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ.....	47
3.1. Обґрунтування необхідності і доцільності використання тренінгу з розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.....	47
3.2. Аналіз ефективності впровадження тренінгу з розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.....	52
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У нинішніх швидкозмінних умовах трансформації ринку праці, підвищення конкуренції, а також зростання вимог до якості надання соціальних послуг особливої важливості набуває проблема розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості. Фахівці даної сфери діяльності виконують не тільки консультативну та координаційну функції, а й відіграють досить важливу роль в аспекті мотивації клієнтів, мобілізації їх внутрішнього потенціалу, підтримці під час пошуку роботи.

Ефективна взаємодія із різними категоріями населення, здатність приймати дійсно відповідальні рішення, працювати в умовах невизначеності та керувати комунікаційними процесами вимагають добре розвинених лідерських якостей.

Посилення викликів соціально-економічних, які безпосередньо пов'язаних із воєнним станом, процесами міграції, зростанням загальної кількості вразливих груп населення, а також зміною структури відповідного попиту на робочу силу, актуалізує потребу модернізації професійної діяльності працівників центрів зайнятості. Вдале виконання ними професійних функцій значною мірою залежить саме від здатності проявляти ініціативність, емоційну стійкість, відповідальність, уміння мотивувати інших, а також координувати командну роботу.

Питанням, які пов'язані із розвитком лідерських якостей працівників різних спеціальностей присвятили свої праці такі вчені, як В. Татенко, Н. Семченко О. Брюховецька, О. Логвись, О. Пономаренко, О. Романовський, С. Нестуля, Т. Жушма, Т. Кесьян, D. Myers, R. Stogdill та інші.

Разом із тим, питання психологічних особливостей розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості наразі є недостатньо дослідженими, що зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні чинників та умов розвитку лідерських компетентностей саме у фахівців цієї сфери. Вивчення даних

аспектів дасть можливість підвищити, в цілому, ефективність професійної діяльності працівників та покращити якість надання ними послуг населенню. Отже, дослідження психологічних особливостей розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості являється актуальним як у теоретичному, так і у практичному аспектах.

Мета дослідження: теоретично вивчити та емпірично дослідити психологічні особливості розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості, а також розробити та апробувати тренінг для розвитку лідерських якостей.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості.
2. Емпірично дослідити стан розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості.
3. Розробити та апробувати тренінг розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості.

Об'єкт дослідження: лідерські якості працівників центру зайнятості.

Предмет дослідження: психологічні особливості розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості.

Для реалізації поставлених завдань було застосовано такі методи дослідження:

- теоретичні: аналіз, класифікація, систематизація, порівняння й узагальнення теоретичних та експериментальних даних з проблеми дослідження;
- емпіричні: опитування, анкетування.

У емпіричному дослідженні лідерських якостей працівників центру зайнятості використовували: методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький), опитувальник «Емоційний інтелект» (Н. Холла) та методика «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса).

Емпірична база дослідження. Дослідження проводилося на базі Чернівецького обласного центру зайнятості (ОЦЗ). В ньому взяло участь 30 учасників – керівники структурних підрозділів Чернівецького ОЦЗ.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні змісту поняття «лідерські якості» та у визначенні психологічних чинників розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.

Практичне значення роботи визначається розробкою тренінгу з метою розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з висновками до них, загальних висновків, списку використаних джерел (44 найменувань, з них 6 іноземною мовою) та 7 додатків (на 32 сторінці). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 112 сторінок, з них основного тексту – 71 сторінка. Робота містить 4 таблиці та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

1.1. Сутність поняття «лідерських якостей» у психологічній літературі

Дослідження проблем лідерства протягом кількох десятиліть сформувало вагомому частину наукових досліджень у різних науках. Задатки природні лідерів та лідерства досить широко досліджуються психологами, соціологами, педагогами, економістами, менеджерами та іншими. В окресленій проблематиці наукову спільноту вчених цікавить формування рис справжніх лідерів, розвиток існуючих у них якостей та умов для виникнення нових. За даний час, було висунуто досить багато різних теорій відносно виникнення та розвитку якостей індивіда, котрий є лідером у деякій конкретно визначеній соціальній групі. Проте, сутність якостей лідера залишаються на сьогодні розмитими та недостатньо вивченими.

Лідерство являється доволі розповсюдженим явищем життя суспільства, що виявляється у багатьох його сферах, а саме: релігії, політиці, бізнесі, військовій справі, науці та спорті, у різноманітних неформальних організаціях. Поняття лідерства багато вчених ототожнюють із відносинами підпорядкування та домінування, спрямовування та впливу.

У психологічних наукових розвідках існує значна кількість класифікацій, теорій, що розкривають саме значення лідерських якостей у житті індивіда, тому проведемо розгляд деяких із них.

Сама перша теорія лідерства була запропонована Т. Карлайлом у 1984 році та називалася – теорія «великої людини». На переконання науковця, є люди із лідерськими вродженими якостями, до котрих він відносив: інтелект, харизму, певні фізичні дані та мудрість [44, с. 56].

Такі представники біхевіоризму Е. Кунз, , Дж. Хемфіл, Б. Вінер та Е. Халпін мали зовсім протилежний підхід до дослідження лідерських якостей. Вони вважали, що саме лідерство не являється вродженою якістю, а формується навпаки, за рахунок засвоєння людиною деякої реакції поведінкової та вибудови

своїєї власної моделі для співпраці із навколишнім світом. Даними вченими було спеціально розроблено першу у світі анкету, яка давала змогу виявити головні прояви в людини лідерської поведінки. Науковці зробили висновок, що лідерські якості можуть проявлятися у відповідності до конкретно визначених обставин [25].

Таким чином, єдності відносно розуміння прояву лідерських якостей не існує, навіть й досі дослідники намагаються встановити, що являється першоджерелом зародженням в людини якостей лідера.

На нашу думку, для визначення сутності дефініції «лідерські якості», насамперед, варто розглянути таке поняття, як «лідер».

Так, у психологічному словнику під поняттям «лідер» визначається: «авторитетний член певної організації або невеликої групи осіб, особистісні якості котрого дозволяють йому відігравати головну роль у соціальних процесах та ситуаціях, при організації спільної діяльності та безпосередньому прийнятті групових рішень» [35, с. 152].

В. Татенко описує дійсного лідера, як деякого члена команди, що намагається бути корисним, а також задовольняє найважливіші інтереси команди, користується досить активною підтримкою учасників групи, визнається ними такою особистістю, яка у змозі, застосовуючи різні мотиваційні механізми, направити команду до успішного здійснення окресленої мети [36, с. 54].

Т. Кесьян вважає, що лідер є носієм особливих якостей, характеристик та компетентностей, які забезпечують здійснення впливу групового через директивні дії, мотивацію чи певні інші форми проведення стимулювання [7, с. 196].

О. Брюховецька лідера характеризує як найбільш впливового члена групи, котрий завдяки своїм ресурсам особистісним демонструє значну проактивність у різноманітних суспільних, етичних, а також інших обставинах, діяльності колективній групових учасників, має значний вплив на них, приймає основні рішення у важливих критичних для всього колективу ситуаціях, а також несе за них значну відповідальність [1, с. 34].

О. Логвись інтерпретує лідера як достатньо визнаного учасника групи, що, застосовує властиві для нього лідерські здібності, обирає найбільшою мірою доцільне рішення для здійснення чітко сформованої колективної мети [13, с. 39].

На думку А. Мітлоща «лідер» – це найавторитетніша людина для всієї групи, для якої характерною є висока готовність приймати досить відповідальні рішення, а також вона відіграє головну роль під час проведення організації спільної діяльності, а також регулювання відносин міжособистісних [16, с.67].

Б. Луценко вважає, що лідер це учасник групи, за котрим вона визнає статусну перевагу а також надає відповідні основні повноваження приймати рішення у важливих ситуаціях.

Також на думку вченого лідер є таким індивідом, котрий здатний реалізовувати основну роль під час організації колективної діяльності, а також регулюванні відносин внутрішньогрупових. Це саме та людина, що за рахунок власних особистісних якостей має вплив домінуючий на всіх учасників соціальної групи [14, с. 93].

Отже, у психологічному аспекті лідер – це:

- член певної групи, за котрим вона визнає відповідне право приймати важливі рішення у важливих для неї обставинах (ситуаціях);
- особистість, яка має здатність виконувати головну роль під час організації спільної діяльності, а також регулюванні взаємовідносин у групі;
- людина, яка володіє певною здатністю впливати на певних окремих учасників чи групу в цілому, направляти їх зусилля на безпосереднє досягнення визначеної цілі.

Проводячи узагальнення різних наукових позицій, можна зробити висновок, що лідер – це індивід із досить високим рівнем групової поваги та визнання, що для нього забезпечує можливість здійснювати досить ефективний вплив, спонукати та стимулювати членів відповідного колективу до реалізації прийнятих рішень із ціллю досягнення окреслених завдань.

У відповідності до проведеного концептуального аналізу, також можна зробити висновок, що лідер характеризується цілим комплексом особливих ха-

рактистик, а саме: деякими якостями, компетентностями та рисами, орієнтацією на результат та здібностями, визнанням, колективною підтримкою і цінним груповим потенціалом, статусним положенням, проактивністю.

Проте, як засвідчують дослідження, одного «універсального», на всі випадки, набору якостей лідера просто не існує. У науковій психологічній літературі відсутній консенсус відносно сутності поняття «лідерські якості».

Так, на переконання С. Нестулі, «лідерські якості» являються якістю особистості інтегрованою, що утворюється із таких структурних складових, як:

когнітивної (знання),

операційно-діяльнісної (здатності та уміння);

особистісної (якості особистості, специфічні та загальні лідерські риси)

[18, с. 136].

О. Горецька та Н. Сердюк вважають, що лідерські якості – це множина соціально-психологічних та індивідуально-особистісних властивостей індивіда, що дозволяють йому виконувати реалізувати роль лідера [3, с. 140].

О. Пономаренко під поняттям лідерські якості розуміє певний різновид соціально-психологічних властивостей людини, тому що вони відображують її відношення до суспільства та індивідуально-особистісних й мають власний прояв у діяльності та соціальній поведінці [24, с. 264].

О. Ротко стверджує, що лідерські якості – це такі характеристики, які можуть бути виявленими людиною в процесі діяльності та характеризуються існуванням ініціативності, організаційних здібностей, відповідальності, умінь здійснювати адекватну оцінку ситуації та здатністю приймати важливі рішення [33, с. 105].

О. Олексюк зауважує, що лідерські якості являються певним різновидом соціально-психологічних властивостей людини, тому що саме вони відображають відношення до суспільства та людей і виявляються саме у вчинках та соціальній поведінці [20, с. 373].

Дослідниця С. Калашнікова, лідерські якості особистості називає першочерговою умовою прояву лідерства [5, с. 155].

В. Романовський вважає, що лідерські якості – це особистісні специфічні характеристики, які є потрібними для результативного впливу на оточуючих із ціллю вирішення певних завдань [32].

Маючи певні уявлення про зміст та поняття якостей лідера, можна говорити саме про те, що людина, яка володіє означеними якостями, зможе значно краще розкрити власний потенціал у соціумі, займати лідерські позиції, організовувати та керувати групами людей. Це як результат, дасть їй змогу краще розвиватися як особистості, а її діяльність буде позначатися позитивно на вирішенні існуючих проблем соціуму.

Необхідно звернути увагу на те, що лідерські якості недоцільно аналізувати окремо від особистісних.

Так, І.М. Богданова особистісні якості визначає як множину численних стійких внутрішніх утворень, які характеризуються деякою системою знань, навичок, умінь, ідей, поглядів, переконань, психологічних та соціальних властивостей [14, с. 91].

А. Лізун вказує, що під поняттям «якості особистості» варто розуміти досить стійкі характеристики особливостей поведінки індивіда, що мають велике значення для його оточення соціального.

Якості лідерські особистості вона визначає як такі, що безпосередньо забезпечують достатньо ефективне лідерство, а саме: соціально-психологічні та індивідуально-особистісні особливості людини, що мають значний вплив на групу та приводять її до безпосереднього досягнення поставленої мети [12, с. 162].

У самій структурі лідерських якостей вчена виділяє наступні складові [12]:

- мотиваційну (упевненість у собі, потреба у досягненні, прагнення до безпосередньої самореалізації тощо);
- емоційно-вольову (урівноваженість, розвинені вольові якості, емоційно-позитивне самопочуття тощо);
- особистісну (креативність, комунікативні здібності, безпосередня здатність впливати на других тощо);

– ділову (організаторські уміння, відповідальність, уміння вирішувати конфлікти, приймати важливі рішення тощо).

В свою чергу Д. Майєрс, виділив власні лідерські якості, які є притаманними людині справжньому лідеру:

Існування переконливих уявлень про стан справ бажаний та здатність донести інформацію безпосередньо колективу на доступній для всіх мові;

- упевненість у собі;
- оптимізм та віра у власних підлеглих, щоб їх надихати;
- енергійність;
- непересічність;
- сумлінність;
- емоційна стійкість та поступливість [41, с. 158].

Р. Стогділл виокремив п'ять основних якостей, які характеризують достатньо успішного лідера, а саме: панування над іншими, розум, упевненість у власних силах, енергійність, активність, знання своєї справи. У своїх працях Р. Стогділл застосовує як категорію «лідерські якості», так і такі терміни, як «лідерські риси», «лідерські характеристики», «лідерські навички», «лідерські таланти» [43, с. 209].

З першого погляду може здатися, що це прості синоніми, проте, характеристики, таланти, риси та навички являються складниками якостей лідерських.

Проводячи розгляд лідерських якостей як певного різновиду соціально-психологічних якостей індивіда, Н.О. Семченко виокремлює наступні основні групи якостей лідерів [34]:

- інтелектуально-креативні (гнучкість, швидкість, аналітичність, критичність, точність, продуктивність, послідовність, компетентність, самостійність, ерудованість);
- морально-вольові (людинолюбство, гуманність, соціальна відповідальність, порядність, почуття обов'язку, чесність, правдивість, альтруїзм, принциповість, оптимізм, сумлінність, самокритичність, ретельність, дисци-

плінованість, упевненість у своїх силах та собі самому, гідність, витримка, терплячість, працелюбство, самовладання, мужність, рішучість, стійкість, наполегливість, сміливість, сила волі, вимогливість, адекватна самооцінка, стійкість до стресу);

- організаторсько-ділові (організованість, цілеспрямованість, переконливість, діловитість, активність, енергійність, об'єктивність, тактовність, доброзичливість, заповзятливість, щирість, толерантність);

- емоційно-комунікативні (контактність, товариськість, емпатійність, перцептивність, експресивність, мовленнєва компетентність, репрезентативність)

На переконання вченої, лише сформованість усіх вище виокремлених груп якостей дасть справжньому лідеру можливість успішно виконувати власну роботу [34, с. 9]. Подібної позиції також дотримується Н. Мараховська, котра пояснює лідерські якості як особистісне інтегроване утворення, яке сприяє якісній реалізації діяльності та в себе включає знання, мотиви, лідерські вміння, а також достатньо стійку лідерську позицію. Також, дослідниця виокремлює чотири головні складові формування якостей лідера (когнітивний, мотиваційний, контрольно-коригувальний та операційний) та шість основних груп лідерських умінь:

- організаторські (згуртування всього колективу);

- комунікативні (підтримка та ініціювання взаємодії під час спілкування, досить активне слухання, а також забезпечення зворотного зв'язку, уміння до себе привернути увагу невербальними та вербальними способами);

- перцептивні (здатність розуміти й сприймати себе та інших у відповідності до існуючої ситуації, уміння швидко проводити оцінювання ситуації);

- прогностичні (певна здатність спрогнозувати можливу реакцію людини на той або інший стимул і на даній основі підібрати відповідні засоби впливу на групу або її окремого члена);

– креативні (здатність самостійно генерувати нестандартні рішення, які посилюють командну взаємодію та підтримують конструктивний діалог у колективі, а також уміння помічати й адекватно оцінювати творчі пропозиції інших працівників);

– саморегуляційні (певне уміння утримувати психологічну рівновагу та фізичний баланс) [4, с. 32–33].

На думку Б. В. Луценко, під лідерськими якостями варто розуміти множину психологічних, біопсихологічних, а також властивостей соціальних особистості, які дають можливість та забезпечують виконання нею всіх необхідних управлінських, координаційних та маніпуляційних дій як безпосереднього лідера групи. Під властивостями біопсихологічними особистості Б. Луценко, розуміє вікові та статеві властивості психіки, особливості роботи нервової системи та головного мозку, темперамент, а також патологічні особливості.

На думку вченого, для лідера характерними є такі якості, як переважання досягнення успіху й мотивації, відповідальність, самостійність, сміливість, розвинене почуття власної гідності, адекватна самооцінка, швидкість реакції, здатність знаходити потрібну інформацію та аналізувати ситуацію, справлятися із наявними невдачами, схильність до передбачення подій, евристичний стиль мислення, компетентність (достатньо досконале знання власної справи), комунікабельність, уміння зрозуміти основні особливості психології людей тощо.

Таким чином, аналіз наукової літератури дозволив встановити, що під поняттям лідерські якості в психології слід розуміти багатовимірну систему індивідуально-психологічних характеристик (мотиваційних, комунікативних, вольових, інтелектуальних та соціально-перцептивних), що забезпечують здатність особистості впливати на інших, організовувати групову взаємодію, приймати відповідальні рішення та ефективно досягати спільних цілей у процесі соціальної та професійної діяльності.

1.2. Аналіз особливостей професійної діяльності працівників центру зайнятості

Професійна робота працівників центрів зайнятості має соціально орієнтований, комплексний характер та безпосередньо спрямована на забезпечення достатньо ефективної взаємодії між різноманітними суб'єктами, які є на ринку праці. Особливості їх роботи обумовленні потребою не тільки надання інформаційних, консультаційних та посередницьких послуг, а й проведення підтримки психологічної роботодавців, безробітних, а також всіх інших учасників які беруть активну участь у соціально-трудовах відносинах. В динамічних умовах змін на ринку робочої сили, зростання рівня конкуренції та виникнення нових форм зайнятості працівники центрів зайнятості мають мати високий рівень професійної компетентності, комунікативних умінь та гнучкості у прийнятті рішень.

Однією із сановних особливостей роботи робітників центрів зайнятості являється різноманіття послуг, які вони надають. Так, зокрема, провідні фахівці центрів зайнятості здійснюють профорієнтацію, консультування у виборі професійної траєкторії, організацію професійного навчання, сприяння у працевлаштуванні – як на тимчасові (суспільно корисні) так і на традиційні роботи [22].

Разом із тим, професійна діяльність працівників таких центрів досить часто є пов'язаною із адаптацією до нових викликів, які мають місце на ринку праці. Для прикладу, в умовах воєнного стану центри зайнятості забезпечують направлення на суспільно корисні роботи, організацію професійного навчання ВПО та оптимізацію процесів комунікації між роботодавцями та шукачами роботи [19].

В самій структурі діяльності професійної співробітників центрів зайнятості можна виокремити такі головні компетентнісні напрямки:

1. Аспект консультативно-педагогічний – здатність здійснювати професійне консультування, проводити оцінювання професійних інтересів, а та-

кож здібності клієнтів, забезпечувати підтримку інформаційну та мотивувати до більш активніших дій.

2. Аспект адміністративно-організаційний – управління наявними процесами реєстрації безробітних осіб, сприяння у працевлаштуванні та організація програм громадських робіт.

3. Моніторинговий та аналітичний аспект – проведення аналізу ринку праці, встановлення ефективності роботи центру зайнятості, формування відповідних рекомендацій та звітів для підвищення, в цілому, якості послуг.

4. Аспект соціально-економічний – безпосередня взаємодія із роботодавцями, державними та регіональними інституціями, формування на місцевому рівні політики зайнятості.

В цілому, ефективність роботи центру зайнятості значною мірою залежить від продуктивності працівників, які там працюють, а саме від їх готовності до інновацій, гнучкості у вирішенні поточних завдань, комунікативних здібностей тощо. Також досить важливою є здатність працівників до професійного розвитку та самовдосконалення, тому що ринок праці змінює на постійній основі свої вимоги. Однією із досить важливих функцій працівників центру зайнятості є надання відповідних послуг із профорієнтації.

Власне, професійна орієнтація осіб, що звернулися до центру зайнятості, здійснюється з допомогою професійного консультування, професійного інформування, проведення професійної діагностики та професійного відбору [23].

1. Профінформування. Будь-яка особа, громадянин України, що звернувся до центру зайнятості, може одержати відповідну інформацію відносно сучасного світу наявних професій, їх змісту, а також вимог до робітника, перспективи та стан розвитку ринку праці, актуальні вакансії та підприємства, послуги служби зайнятості відносно допомоги із працевлаштування, форми та види професійного навчання, набуття нових компетенцій та розвитку навичок.

Також профінформування забезпечується за рахунок вільного доступу громадян до інформаційних джерел, надання інформаційних індивідуальних

консультацій, залучення до безпосередньої участі у заходах інформаційних центру зайнятості.

2. Профконсультування працівниками центру зайнятості здійснюється із ціллю надання допомоги громадянам у виборі чи зміні професії, основного виду діяльності із відповідним урахуванням професійних інтересів, індивідуально-психологічних характеристик, стану здоров'я, нахилів, особливостей життєвих ситуацій, а також потреби ринку праці.

3. Індивідуальна профконсультація працівниками центру зайнятості здійснюється для осіб, що не мають жодної професії, чи для тих осіб які хотіли б змінити власну професію, одержати кар'єрну консультацію. У випадку згоди людини послуги із професійного консультування можуть безпосередньо супроводжуватися тестуванням психодіагностичним. Професійне консультування також, передбачає проведення працівниками центру зайнятості заходів відносно оволодіння особами навичками здійснення пошуку вакансій, складання резюме, кар'єрним консультуванням, проведення ефективних співбесід із роботодавцем тощо. Одержати послуги із професійного консультування громадяни можуть відповідно до рекомендацій фахівців центру зайнятості чи за своїм власним бажанням.

4. Профвідбір. Професійний відбір здійснюється працівниками центру зайнятості:

- з метою безпосереднього відбору безробітних на професійного навчання під відповідне замовлення роботодавця;
- з ціллю відбору претендентів на вільні посади відповідно до замовлення роботодавця.

Послуги із проведення профвідбору супроводжуються проведенням професійного діагностичного тестуванням. Безробітні мають змогу взяти безпосередню участь у професійному відборі відповідно до рекомендацій працівників центру зайнятості, а також за своїм бажанням.

5. Професійна діагностика. Здійснення професійної діагностики, ґрунтується у наданні низки послуг із оцінювання та виявлення працівниками центру

зайнятості індивідуально-психологічних особливостей, інтересів, здібностей, навичок, можливостей особи.

Далі для з'ясування особливостей професійної діяльності працівників центру зайнятості проведемо розгляд основних правил та принципів поведінки працівників служби зайнятості.

Так, працівник центру зайнятості в своїй роботі зобов'язаний [26]:

- додержуватися досить високих стандартів моралі у власній поведінки, виключаючи нечесні дії, досить чітко розмежовуючи заяви та дії, які були ним здійснені як особою приватною і як працівником державного центру зайнятості;
- виконувати власні посадові обов'язки досить добросовісно та на професійному високому рівні із ціллю забезпечення ефективної роботи центру зайнятості;
- реалізовувати власну діяльність лише у межах своїх повноважень, які є передбаченими діючим законодавством, а також посадовою інструкцією;
- постійно дбати про позитивний імідж та відомчий інтерес центру зайнятості;
- додержуватися норм ділової та службової професійної етики;
- виявляти уважність та коректність у спілкуванні із клієнтами;
- забезпечувати атмосферу відкритості, комфорту та доброзичливості (оптимістичний, доброзичливий настрій, привітна посмішка у співрозмовника підтримує відчуття комфорту психологічного та викликає позитивні зустрічні емоції);
- не застосовувати професійні відносини та службове становище у цілях особистих;
- не допускати бездіяльність чи дії, котрі б зашкодили ефективності роботи центру зайнятості;
- утримуватися від публічних суджень, висловлювань та оцінок відносно діяльності центру зайнятості, якщо це не відноситься до посадових обов'язків, а також дискредитує центр зайнятості;

- повідомляти роботодавця відносно фактів звернень до нього із ціллю схилити до корупційних правопорушень, а також про факти пропозиції чи обіцянки одержання неправомірної вигоди, згоди про одержання неправомірної вигоди або безпосереднє прохання про її надання [26].

Отже, працівники центрів зайнятості у своїй діяльності мають дотримуватися встановлених етичних норм і професійних принципів, що регулюють їхню поведінку, забезпечують добросовісне виконання посадових обов'язків, підтримання позитивного іміджу служби, коректну взаємодію з клієнтами та недопущення будь-яких дій, які можуть зашкодити ефективності роботи чи спричинити конфлікт інтересів.

Також особливістю професійної діяльності співробітників центру зайнятості є те, що вони не мають допускати такої поведінки, яка здатна [26]:

- викликати будь які сумніви відносно добросовісності виконання ними своїх посадових обов'язків, а також допускати ситуацій конфліктних, які могли б завдати шкоди авторитету чи репутації центру зайнятості;
- змусити сумніватися у їхній об'єктивності;
- сприйматися всіма оточуючими їх людьми як бездіяльність чи дії, які суперечать основним вимогам ЗУ «Про запобігання корупції».

Отже, специфіка професійної діяльності працівників центру зайнятості також полягає у необхідності уникати будь-яких форм поведінки, що можуть поставити під сумнів їхню доброчесність, об'єктивність або відповідність антикорупційним вимогам.

Працівникам центрів зайнятості необхідно вміти утримуватися від:

- будь-яких дій та висловлювань дискримінаційного змісту за ознаками віку, статі, раси, мови, національності, громадянства, майнового, соціального чи сімейного стану, релігійних чи політичних переваг;
- проявів зневажливого тону, грубості, зарозумілості, проявів неправомірних, упереджених зауважень, незаслужених звинувачень;
- образливих реплік або висловлювань, погроз, дій, які провокують протиправну поведінку чи перешкоджають нормальному спілкуванню;

– куріння у службових приміщеннях, лише за винятком спеціально пристосованих та відведених для цього місць, використання наркотичних речовин, вживання алкоголю на місці роботи [26].

З перерахованого вище можна зробити висновок, що специфіка професійної діяльності працівників центру зайнятості полягає також у необхідності уникати будь-яких форм поведінки, що можуть поставити під сумнів їхню доброчесність, об'єктивність або відповідність антикорупційним вимогам.

Варто зауважити, що для забезпечення ефективної діяльності працівників центру зайнятості необхідними для них є такі якості [26]:

- клієнтоорієнтованість;
- націленість на досягнення результату;
- додержання Правил о трудового внутрішнього розпорядку;
- ініціативний творчий підхід до виконання доручень та посадових обов'язків;
- прагнення до впровадження та розробки інноваційних рішень відносно розвитку центру зайнятості;
- підвищення власного професійного рівня на основі принципу «навчання впродовж життя»;
- вміння взаємодіяти та працювати в команді (підтримання взаємної поваги, атмосфери довіри, відповідальності та порядності).

Перелічені професійно важливі якості формують основу ефективної, етичної та результативної діяльності працівників центру зайнятості, забезпечуючи високий рівень надання соціальних послуг населенню.

Також важливим в аналізі особливостей професійної діяльності працівників центру зайнятості є збування загальних принципів та цінностей обслуговування клієнтів. Так, загальна діяльність працівників центрів зайнятості має бути направлена безпосередньо саме на те, щоб сприяти якнайшвидшому поверненню громадян до роботи, а також здійснювати достатньо якісний добір робітників відповідно до замовлення роботодавців.

До корпоративних загальних цінностей працівників центру зайнятості відносять [26]:

- порядність та чесність: слова співробітників центру зайнятості ніколи не мають розходитися із їхніми справами; вони не мають боятися допускати помилки, а також мають вміти швидко виправляти їх; мають відноситися до клієнтів, колег, працедавців із прямоотою та чесністю; повинні будувати відносини з ними на взаємодовірі;

- якість, ефективність, результативність: працівники центру зайнятості мають реалізовувати завдання, які передбачені посадовими інструкціями та законодавством; постійно вдосконалювати методи власної роботи; досить ефективно застосовувати ресурси та здійснювати пошук нових можливостей;

- компетентність та професіоналізм: працівники центру зайнятості мають відповідати найбільш високим стандартам; вміти самовдосконалюватися; мають вкладати інвестиції у розвиток професійний та лояльність співробітників;

- репутація: працівники центру зайнятості мають дорожити ім'ям центру зайнятості та прагнути виправдати довіру соціальних партнерів та клієнтів);

- клієнтоорієнтованість: центри зайнятості мають надавати саме такі послуги, що найбільш краще задовольняють наявні у клієнтів потреби;

- прозорість: центру зайнятості має працювати відкрито, а тому працівники повинні надавати об'єктивну, чітку та правдиву інформацію своїм клієнтам, громадськості та соціальним партнерам.

- відповідальність: працівники центру зайнятості повинні виконувати власну роботу із відповідальністю перед колегами, клієнтами, суспільством та безпосереднім керівництвом; додержуватися основних вимог чинного законодавства та нести відповідальність персональну за їх додержання;

- динамічність та інноваційність: працівники центру зайнятості мають використовувати в своїй діяльності сучасні підходи та технології; мають бути готовими до можливих змін.

Отже, корпоративні цінності працівників центру зайнятості формують основу професійної культури організації, забезпечуючи високу якість послуг, довіру клієнтів та стабільний розвиток служби в умовах суспільних змін.

Не менш важливим аспектом професійної діяльності є взаємовідносини в колективі, які будуються на наступних принципах [26]:

- взаємодопомоги та взаємної поваги;
- доброзичливості та відкритості ;
- орієнтації на співпрацю та командної роботи.

Будь-які форми образливого чи зневажливого відношення один до одного являються просто неприпустимими.

В свою чергу, взаємовідносини між керівниками та підлеглими державної служби зайнятості.

Взаємини керівників з підлеглими центру зайнятості будуються на таких принципах [26]:

- відкритості керівництва відносно до працівників;
- надання керівниками однакових можливостей усім своїм підлеглим для безпосереднього виконання своїх обов'язків;
- розуміння особливостей роботи підлеглих та відповідальності за результати їхньої праці;
- підтримки ініціативності підпорядкованих;
- справедливої оцінки та неупередженості результатів роботи підлеглих.

Відповідно взаємовідносини підлеглих із керівниками мають будуватися на таких принципах:

- дисципліни, поваги та додержання субординації;
- досить сумлінного виконання як власних посадових прямих обов'язків, так і других завдань керівництва, що не описані у посадових інструкціях, проте які безпосередньо належать до сфери та специфіки діяльності того чи іншого відповідного підрозділу.

Також необхідно відзначити, що у власній професійній діяльності всі без виключення працівники центрів зайнятості мають дотримуватися Правил професійної етики та поведінки. За недотримання правил працівник може бути притягнутий до відповідальності дисциплінарної у відповідності до діючого законодавства.

Таким чином, професійна діяльність працівників центрів зайнятості має комплексний, соціально орієнтований характер і передбачає високу відповідальність, дотримання етичних норм, професійних стандартів та готовність оперативно реагувати на виклики ринку праці. Ефективність роботи фахівців центрів зайнятості визначається рівнем їхньої професійної компетентності, комунікативних навичок, доброчесності та здатності забезпечувати якісну взаємодію між усіма учасниками соціально-трудових відносин.

1.3. Психологічні чинники розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості

Психологічні чинники, що формують лідерські якості у працівників центрів зайнятості, мають досить велике значення для достатньо ефективної професійної діяльності. Це пов'язано саме із тим, що робота у центрах зайнятості передбачає інтенсивну взаємодію із клієнтами (шукачами роботи, безробітними, роботодавцями), прийняття відповідальних рішень, комунікацію під час кризових ситуацій, а також вміння управляти своїм емоційним станом. Розглянемо більш детально основні психологічні чинники, що сприяють розвитку лідерських якостей в у працівників центрів зайнятості.

До головних психологічних чинників, які впливають на розвиток лідерських якостей у працівників центрів зайнятості належать такі, як :

1. Емоційний інтелект.
2. Особистісні риси (темперамент, характер, мотивація, ціннісні орієнтації).
3. Рефлексія, самоусвідомлення та саморозвиток.

4. Професійні установки та ціннісні орієнтації.

Розглянемо кожен із виділених чинників більш детальноше:

1. Емоційний інтелект. Емоційний інтелект (ЕІ) – це один із найбільш важливих та значущих психологічних ресурсів справжнього лідера. ЕІ визначає здатність людини управляти та розуміти свої емоції та емоції оточуючих. Дана здатність є головною саме для тих лідерів, що прагнуть створити дійсно згуртовану, а також високо мотивовану команду. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту вміють ефективніше взаємодіяти з оточенням, продуктивно вирішувати конфліктні ситуації, стимулювати мотивацію своїх команд та створювати в колективі позитивну атмосферу [15, с. 21].

Емоційний інтелект справді є ключовим фактором у формуванні лідерських навичок, адже він впливає на кілька важливих складових ефективного лідерства [31, с. 77]:

1. Контроль емоцій. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні ефективніше контролювати власні емоції, що допомагає уникати імпульсивних рішень та зберігати спокій у стресових або кризових ситуаціях, створюючи більш здорове та стабільне робоче середовище.

2. Емпатія. Емоційний інтелект сприяє розвитку емпатії, завдяки чому лідери краще розуміють емоції і потреби своїх колег, що зміцнює довіру, покращує командну взаємодію та підвищує рівень взаєморозуміння.

3. Мотивація. Лідери, які володіють високим ЕІ, здатні ефективніше мотивувати своїх підлеглих, підтримувати їх у складних ситуаціях та визнавати їхні досягнення, що підвищує продуктивність команди та рівень задоволеності роботою. Для людей, які працюють в центрі зайнятості високий рівень ЕІ дає можливість розпізнавати, регулювати та аналізувати як свої власні емоції, так і емоції колег і клієнтів. Це сприяє більш стабільнішим взаємовідносинам, зменшенню рівня конфліктів та підвищенню задоволеності від роботи.

Дослідження Р. Родрігеса підтверджують, що у секторі публічному ЕІ корелює із ефективністю лідерства та задоволеністю працівників. Дослідження проведене вченим доводить, що працівники із високим рівнем ЕІ створюють більш гармонійну робочу атмосферу, підвищуючи залученість колег та їх прихильність до організації [42].

ЕІ можна вважати також і засобом вирішення конфліктів у соціально-орієнтованих організаціях, в тому числі і в центрах зайнятості. Так, проведенні дослідження вченою С. Коваль підкреслюють, що здатність розпізнавати настрої, регулювати та інтерпретувати емоційні прояви є основою для попередження та ефективного вирішення конфліктів [8].

Також досить переконливою є концепція лідерства трансформаційного, відповідно до якої лідери із високим рівнем ЕІ значно частіше показують трансформаційний стиль – вони надихають, мотивують та підтримують розвиток членів власної команди [39].

Таким чином, можна зробити висновок, що емоційний інтелект у працівників центрів зайнятості не тільки підтримує високий професійний рівень, але й може стати важливим чинником лідерської зрілості. ЕІ сприяє значно кращій адаптації до соціально-емоційних вимог, посилює здатність впливати на інших та підтримувати більш позитивний мікроклімат у колективі.

2. Особистісні риси (темперамент, характер, мотивація, ціннісні орієнтації). Поряд із ЕІ, особистість працівника – її характер, темперамент, мотивація та ціннісні орієнтації значною мірою впливають на розвиток лідерських якостей.

Темперамент – це саме ті природжені особливості індивіда, що обумовлюють динамічні характеристики швидкості та інтенсивності реагування, ступінь врівноваженості та емоційної збудливості, особливості адаптації до середовища існування [27, с. 45].

Темперамент визначає, наскільки людина являється схильною до імпульсивності та емоційної стійкості. Працівник із спокійним або помірно

активним темпераментом буде більшою мірою здатний зберігати рівновагу під час стресових зустрічей із клієнтами.

Зважаючи на те, що працівники центрів зайнятості в своїй діяльності виконують різні лідерські ролі (наприклад, менеджмент програм працевлаштування, керівництво відділу, координація команд тощо), можна виокремити кілька основних способів того, як саме темперамент впливає на розвиток їх лідерського потенціалу:

1) Активність та ініціативність. Лідери із темпераментом, що характеризується високим рівнем активності (для прикладу, сангвініки, холерики), можуть значно легше брати на себе основну відповідальність, ініціювати відповідні зміни, реалізувати різні проекти. Це є досить важливим для центрів зайнятості, де досить часто необхідною є висока активність під час розробки нових програм працевлаштування, залученні клієнтів, партнерство із різними організаціями та підприємствами. У працівників із низьким рівнем темпераменту (флегматики) може бути наявною менша зовнішня ініціативність, проте вони можуть компенсувати все це стабільністю, здатністю до глибшого планування та системністю.

2) Врівноваженість та емоційна збудливість. Темперамент значною мірою впливає на емоційні реакції. Так, індивіди із високим рівнем емоційної збудливості здатні бути більш чутливими до різних конфліктів, стресів, критики. Разом із тим у випадку, коли вони є добре навченими та емоційно компетентними, дані лідери можуть застосовувати власну емоційність для мотивації всього колективу, натхнення інших, швидкого реагування [27].

Характер в себе включає такі стабільні риси, як відповідальність, дружелюбність, ініціативність, самооцінку. Особистості із високим рівнем автономії, відповідальності, ініціативності значно частіше беруть на себе роль лідера у колективі. Характер працівників центрів зайнятості визначає стійкість їх лідерських якостей через поєднання етичних, вольових та організаторських рис. Високий рівень етичності та відповідальності сприяє

прийняттю обґрунтованих рішень та формуванню високого рівня довіри у колективі. Наполегливість та вольові якості дозволяють ефективно реалізовувати довгострокові програми, а також долати наявні організаційні перешкоди. Ініціативність і прагнення до змін стимулюють впровадження інноваційних підходів у роботі центрів зайнятості. Емоційна рівноваженість забезпечує конструктивну комунікацію та підтримку команди в умовах соціально складної взаємодії [40].

Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають спрямованість, наполегливість та активність людини у досягненні певних цілей. У працівників центрів зайнятості мотивація підвищує їх ініціативність та залученість, що сприяє формуванню в них лідерської позиції, а особливо через програми розвитку та тренінги, що запобігають емоційному вигоранню та стимулюють професійне зростання [21, с. 226].

Згідно із дослідженнями О. Литвинчук, психологічні методи мотивації (гордість за організацію, самоповага, моральне визнання) стимулюють держслужбовців бути більш відповідальними та ініціативними, що на пряму корелює із лідерськими здібностями. Мотиваційна філософія, орієнтована на комунікативні та ціннісні аспекти (комунікація, довіра, внутрішні мотиви), сприяє розвитку кар'єрного зростання та професійного вдосконалення, що підтримує лідерський потенціал [11].

В контексті центрів зайнятості, мотивовані працівники частіше показують готовність до лідерської взаємодії, тому що вони є більшою мірою зацікавленими у результатах роботи та підтримують позитивний соціально-психологічний клімат у команді.

3. Рефлексія, самоусвідомлення та саморозвиток. Означенні чинники значно посилюють лідерські якості працівників центрів зайнятості. Через рефлексію людина аналізує власний внутрішній стан, діяльність та прийняті рішення, що сприяє корекції стратегії поведінки та підвищенню ефективності управління. Р. Калениченко було доведено, що

рефлексія – це один із основних механізмів саморозвитку, що стимулює перебудову свідомості, творчий підхід до роботи, а також та відповідальне відношення до професійної діяльності [6].

Самоусвідомлення являє собою певний психічний стан, при якому людина відстежує власні переживання, які мають місце «тут і зараз», на противагу «там та тоді» (як певна складова переживання часових параметрів майбутнього та минулого). Також це певна здатність усвідомлювати власні мотиви, емоції, сильні та слабкі сторони, а також вплив своєї поведінки на інших. Самоусвідомлення дозволяє лідеру аналізувати власні реакції та дії, приймати рішення більш обґрунтовані та ефективно взаємодіяти із колегами [17, с. 19].

Саморозвиток є прагненням свідомим до поліпшення особистісних та професійних якостей через тренінги, навчання, рефлексію, а також практичний досвід. Постійний саморозвиток підвищує компетентність лідера, його здатність до стратегічного планування та адаптивність.

В сукупності рефлексія, саморозвиток та самоусвідомлення формують основу для лідерського стійкого потенціалу, оскільки дозволяють працівникам центрів зайнятості аналізувати власну діяльність, підвищувати ефективність прийняття рішень і мотивувати колег. Для працівників центрів зайнятості самоусвідомлення дозволяє усвідомлювати власні емоції, сильні та слабкі сторони, а також вплив власних дій на клієнтів і колег. Рефлексія дає можливість аналізувати свою професійну діяльність, оцінювати ефективність прийнятих рішень та коригувати стратегії взаємодії із колегами та клієнтами. Саморозвиток, що включає тренінги, навчальні програми та практичний досвід, сприяє підвищенню професійної компетентності та лідерського потенціалу працівників центрів зайнятості. Завдяки поєднанню рефлексії, самоусвідомлення та систематичного саморозвитку працівники стають більш ефективними лідерами, здатними організовувати команду та мотивувати колег. Це підвищує якість

обслуговування клієнтів і сприяє розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в організації.

4. Професійні установки та ціннісні орієнтації. Лідерство у державних структурах, до яких відносять центри зайнятості, досить часто пов'язане із ціннісними установками, такими як соціальна справедливість, соціальне служіння, відповідальність та громадянська позиція. Ціннісні орієнтації та професійні установки значною мірою впливають на формування лідерських якостей у працівників центрів зайнятості. По-перше, ціннісні орієнтації (для прикладу, соціальні чи професійні) надають сенс діяльності, визначають головний вектор поведінки та мотивують до відповідних лідерських дій – вони створюють відповідальність за справу та внутрішню мотивацію [10]. По-друге, професійні установки, тобто очікування та переконання відносно своєї ролі (допомога людям, стабільність), підвищують готовність працівників брати на себе всю ініціативу, приймати важливі стратегічні рішення та вести команду. У державних службовців, куди можна зарахувати працівників центрів зайнятості, професійні ціннісні та смисложиттєві орієнтації корелюють із копінг-стратегіями, що підтримують стресостійкість – важливу рису лідера в соціально насиченому середовищі роботи [2, с. 70].

Також на розвиток лідерських якостей у працівників центрів зайнятості може впливати емоційне вигорання та стресові ситуації. Робота центру зайнятості пов'язана з емоційним навантаженням: допомога безробітним, вирішення життєвих проблем клієнтів, конфлікти. Без адекватної підтримки та саморегуляції це може призвести до вигорання та зниження лідерської активності. Без навичок управління емоціями працівники можуть втрачати ефективність у критичних ситуаціях. Ієрархія, бюрократія, нестача підтримки або ресурсів (наприклад відсутність тренінгів) можуть занижувати можливості для прояву лідерства.

Таким чином, психологічні чинники, такі як емоційний інтелект, особистісні риси, мотивація, рефлексія, самоусвідомлення, саморозвиток,

професійні установки та ціннісні орієнтації, відіграють основну роль у розвитку лідерських якостей працівників центрів зайнятості. Їхнє поєднання дозволяє підвищувати ефективність професійної діяльності, стимулювати ініціативність, відповідальність та здатність до стратегічного управління командою, забезпечуючи стабільність та позитивний соціально-психологічний клімат у організації.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз наукової літератури дозволив встановити, що під поняттям лідерські якості в психології слід розуміти багатовимірну систему індивідуально-психологічних характеристик (мотиваційних, комунікативних, вольових, інтелектуальних та соціально-перцептивних), що забезпечують здатність особистості впливати на інших, організовувати групову взаємодію, приймати відповідальні рішення та ефективно досягати спільних цілей у процесі соціальної та професійної діяльності.

З'ясовано, що психологічні чинники, такі як емоційний інтелект, особистісні риси, мотивація, рефлексія, самоусвідомлення, саморозвиток, професійні установки та ціннісні орієнтації, відіграють основну роль у розвитку лідерських якостей працівників центрів зайнятості. Їхнє поєднання дозволяє підвищувати ефективність професійної діяльності, стимулювати ініціативність, відповідальність та здатність до стратегічного управління командою, забезпечуючи стабільність та позитивний соціально-психологічний клімат у організації.

Визначено, що професійна діяльність працівників центрів зайнятості має комплексний, соціально орієнтований характер і передбачає високу відповідальність, дотримання етичних норм, професійних стандартів та готовність оперативно реагувати на виклики ринку праці. Ефективність роботи фахівців центрів зайнятості визначається рівнем їхньої професійної компетентності, комунікативних навичок, доброчесності та здатності

забезпечувати якісну взаємодію між усіма учасниками соціально-трудових відносин.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

2.1. Організація і методи дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості

Емпіричне дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості було проведено на базі Чернівецького обласного центру зайнятості. В емпіричному дослідженні участь взяло 30 працівників керівної ланки ОЦЗ – 28 (93%) жінок та 2 (7%) чоловіків.

Стосовно віку, то вибірка дослідження була розподілена наступним чином: 3 (10,0%) працівників центрів зайнятості у віці 18–25 років, 10 (33,3%) учасників – віком 25–40 років та 17 (56,7%) осіб – віком від 40 до 60 років.

З метою якісної реалізації емпіричного дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості воно було поділено на п'ять взаємопов'язаних між собою етапів.

Розглянемо більш детально кожен із них:

1. Здійснення аналізу та підбору релевантних джерел літератури. На даному етапі, було проведено підбір, подальше структурування та аналіз теоретичного матеріалу, як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, пов'язаного із розвитком лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.

2. Побудова дослідницької моделі. На даному етапі, було проведено підбір психодіагностичних методик, а також методів емпіричного дослідження. Так, основними методами було обрано: теоретичні – методи узагальнення наукових джерел; аналізу, синтезу, а також інтерпретації зібраного матеріалу; емпіричні – методи тестування та опитування.

Для з'ясування стану розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості в дослідженні були застосовані наступний методичний інструментарій: методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький), опитувальник «Емоційний інтелект» (Н.Холла) та методика «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса).

3. Організація та проведення емпіричного дослідження. Даний етап, передбачав реалізацію практичної частини емпіричного дослідження, в якій було досить детально розплановано та в подальшому саме дослідження із працівниками керівної ланки ОЦЗ. Для усіх учасників попередньо було розроблено текстовий примірник по кожній методиці із короткою інструкцією для виконання. Також перед проведенням опитування із учасниками було проведено невеликий усний інструктаж. Бланки із наданими відповідями, учасниками не підписувались, тому що дослідження мало виключно характер конфіденційний.

4. Опрацювання отриманих результатів дослідження. На цьому етапі було здійснено первинну обробку отриманих результатів за кожною із використаних методик. Далі було здійснено узагальнення та систематизацію одержаних результатів, а також їх внесення до попередньо підготовлених таблиць. Для кращого розуміння отриманих результатів їх було також продубльовано у вигляді діаграм та графіків.

5. Інтерпретація та представлення одержаних результатів. На даному етапі, було здійснено змістовне пояснення одержаних показників відповідно до інтерпретаційних ключів представлених в методиках. Усі значущі статистично результати були детально описані, а також проаналізовані у відповідності до теоретичних положень, що лежать в основі кожної обраної методики діагностики.

Далі розглянемо більш детальноше обрані методики для здійснення емпіричного дослідження:

1. Методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є.Крушельницький). Обрана методика емпіричного дослідження була роз-

роблена Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким. Вона дає змогу здійснити оцінювання здібності людини бути дійсним лідером. Під час виконання тесту респонденту потрібно надати відповідь «так» (А) або «ні» (Б) на 50 питань.

Під час розробки цієї методики, вченні опиралися на здійснений ними ж опис основних характерологічних рис індивіда, котрими, на їхнє переконання, повинен володіти лідер.

До таких рис вчені віднесли: терплячість (готовність досить тривалий час виконувати одну й ту ж саму роботу), наполегливість, незалежність (здатність виконувати деяку роботу без нагляду), ініціативність, психологічна стійкість (відмова від пропозицій, що просто неможливо виконати), адаптивність (доволі легка пристосовуваність до умов, які раніше були невідомими), самокритичність (об'єктивна оцінка не тільки свого успіху, а й розуміння власних невдач), вимогливість, витривалість, оптимістичність, налаштованість позитивна до чогось нового, гнучкість (спроможність змінювати свій власний стиль управління в залежності від наявної ситуації).

Під час проведення аналізу отриманих результатів існує можливість прослідкувати ступінь вираженості лідерських здібностей [9, с. 18–24].

Наявна процедура відносно підрахунку балів та подальша інтерпретація отриманих результатів являється нескладною. У відповідності до спеціального ключа здійснюється підрахунок отриманих балів по кожному опитаному. За кожну відповідь, що співпадає із ключем, опитаний може отримати один бал, у іншому разі – 0 балів. Значення середнього у відповідях немає.

Далі отримані бали додаються. Якщо опитаний набирає в сумі від 0 до 25 балів, то це вказує, що якості лідера в нього виражені на слабкому рівні. У тому випадку, коли респондент набирає в сумі від 26 до 35 балів, то це вказує на тому, що якості лідера у нього виражені в помірній форсі. Якщо опитаний набирає від 36 до 40 балів це вказує, що якості лідера в нього виражені досить сильно і якщо респондент в сумі набере 41 та більше балів, то така людина як лідер є досить схильною до диктатурного стилю лідерства.

2. Опитувальник «Емоційний інтелект» (Н. Холла) (Додаток Б). Цей тест показує, як людина використовує власні емоції у житті та враховує різні сторони свого емоційного інтелекту, а саме: відношення до себе, а також інших, здатність до спілкування; ставлення до життя та пошуки гармонії. Необхідно зауважити, що емоційний інтелект не менш важливий, ніж класичний IQ та сприяє досягненню успіху, а також психічному та фізичному благополуччю людини [38].

Сам опитувальник складається із 30 пунктів. Самі ж пункти формують п'ять основних шкал, кожна із котрих складається із 6 основних пунктів, пункти даних шкал між собою ніяким чином не перетинаються.

Цими шкалами є: поінформованість емоційна, керування своїми емоціями, самомотивація (управління власними емоціями), емпатія, вміння розпізнавати емоції інших людей (вміння впливати на відповідний емоційний стан інших) [38]

Кожен пункт оцінює один із компонентів ЕІ. Після обробки результатів підсумовуються бали за кожною шкалою. Якщо респондент набирає 14 та більше балів для нього характерним є високий рівень за тією чи іншою шкалою. У випадку, коли опитаний набере від 8 до 13 балів, то йому притаманним є середній рівень, а якщо 7 балів і менше – низький рівень складової ЕІ [38].

Інтегративний (загальна сума балів за всіма шкалами) рівень інтелекту емоційного визначається за певними кількісними показниками. Так якщо респондент по всіх шкалах в загальному набере 70 та більше балів, то це вказує на високий рівень емоційного інтелекту у нього. У випадку, коли опитаний набере від 40 до 69 балів, то рівень емоційного інтелекту в нього є середнім, а якщо респондент набере 39 та менше балів, то для нього характерним є низький рівень емоційного інтелекту [38].

3. Методика «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса). (Додаток В). Цей тест відноситься до моношкальних методик. Опитувальник містить 41 твердження, на які респонденту необхідно відповісти «так» або «ні».

Загальний рівень мотивації до досягнення успіху визначається шляхом підрахунку набраних балів і зіставляється з відповідним «ключем» [9].

Якщо респондент набирає від 1 до 10 балів, це свідчить про низький рівень його мотивації до успіху. У разі отримання від 11 до 16 балів можна говорити, що у опитаного переважає середній рівень мотивації. Якщо респондент набирає від 17 до 20 балів, це свідчить про помірно високий рівень мотивації до досягнення успіху. У разі максимального результату – 21 бал – можна стверджувати про дуже високий загальний рівень мотивації до успіху [9].

Згідно з дослідженнями, особи із помірно високим рівнем орієнтації на успіх віддають перевагу помірному рівню ризику. Натомість ті, хто боїться невдач, частіше обирають або низький, або надмірно високий рівень ризику. Вищий рівень мотивації до досягнення успіху, як правило, супроводжується нижчою готовністю йти на ризик. У цьому випадку мотивація до успіху безпосередньо впливає на очікування успіху: при значній мотивації на досягнення цілей очікування успіху зазвичай є вищими, ніж у випадку низької мотивації.

Крім того, дослідження показують, що люди, які мають сильну мотивацію до успіху та високі очікування його досягнення, схильні уникати надмірного ризику [9].

Особи з високою мотивацією до досягнення успіху та одночасно високою готовністю йти на ризик меншою мірою потрапляють у небезпечні або незручні ситуації порівняно з тими, хто має високий ризик-профіль, але високу мотивацію до уникнення невдач. Навпаки, сильна мотивація уникати невдач може значно перешкоджати реалізації прагнення досягти поставлених цілей.

Таким чином, було чітко організовано емпіричне дослідження і підібрано ефективні методики які дозволять встановити рівень розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості

На першому етапі дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості було використано методику «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький). Отримані узагальненні результати за даною методикою відобразимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Результати стану лідерських здібностей працівників центрів зайнятості (n=30)

Шкала	Вираженість лідерських здібностей							
	Слабо виражені		Помірно виражені		Сильно виражені		Схильність до диктату	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1. Лідерські здібності	12	40%	8	26,7%	5	16,7%	5	16,7%

Таким чином, результати методики «Діагностика лідерських здібностей» показали, що у 12 (40%) працівників центрів зайнятості лідерські здібності є вираженими досить слабо. Для таких опитаних характерною є обмежена здатність ефективно впливати на колектив, приймати відповідальні рішення, а також організовувати робочі процеси, що значною мірою ускладнює виконання ними управлінських функцій. Одержані результати даних респондентів вказують на необхідність цілеспрямованого розвитку в них управлінських компетентностей, мотиваційної сфери, а також навичок взаємодії для підвищення рівня професійної ефективності.

У 8 (26,7%) працівників керівного складу центрів зайнятості було діагностовано, що лідерські здібності є помірно вираженими.

Такий рівень сформованості вказує на наявність у опитаних базових комунікативних та управлінських навичок, проте їх недостатня вираженість може певною мірою обмежувати, в цілому, ефективність виконання ними

професійних обов'язків, які пов'язані із організацією діяльності колективу, прийняттям важливих рішень. В аспекті професійної діяльності працівників центрів зайнятості це може означати, що хоча вони й здатні забезпечувати певну базову взаємодію із клієнтами, здійснювати консультаційну підтримку та виконувати службові завдання, проте їх лідерський потенціал потребує удосконалення та подальшого розвитку для підвищення, в цілому, ефективності роботи із персоналом, населенням та роботодавцями.

Було встановлено, що у 5 (16,7%) працівників центрів зайнятості лідерські здібності є сильно вираженими. Для таких осіб характерною є вже сформована здатність ініціювати професійну взаємодію, достатньо ефективно координувати діяльність клієнтів та власних колег, приймати обґрунтовані рішення та із високим рівнем відповідальності здійснювати комунікаційний та управлінський супровід процесів працевлаштування, що являється особливо важливою складовою професійної компетентності працівників керівної ланки центрів зайнятості.

У 5 (16,7%) опитаних було діагностовано схильність до диктату. Лідерські якості цих працівників є авторитарно спрямованим, із прагненням до здійснення жорсткого контролю, домінування під час взаємодії, а також прийнятті рішень.

Дана тенденція може бути обумовлена особливостями професійної діяльності працівників керівної ланки центрів зайнятості, яка передбачає необхідність регламентованого інструктування клієнтів, чіткого додержання процедур працевлаштування та відповідальності за правильність оформлення документів, що потребує директивного стилю взаємодії. Разом із тим виражена схильність до диктату може значною мірою ускладнювати формування партнерської взаємодії із підлеглими, клієнтами, знижуючи гнучкість під час прийнятті рішень та обмежуючи можливості для розвитку демократичного, адаптивного стилю лідерства.

Для кращої наочності отримані результати емпіричного дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості за методикою

«Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) представимо на рисунку 2.1.

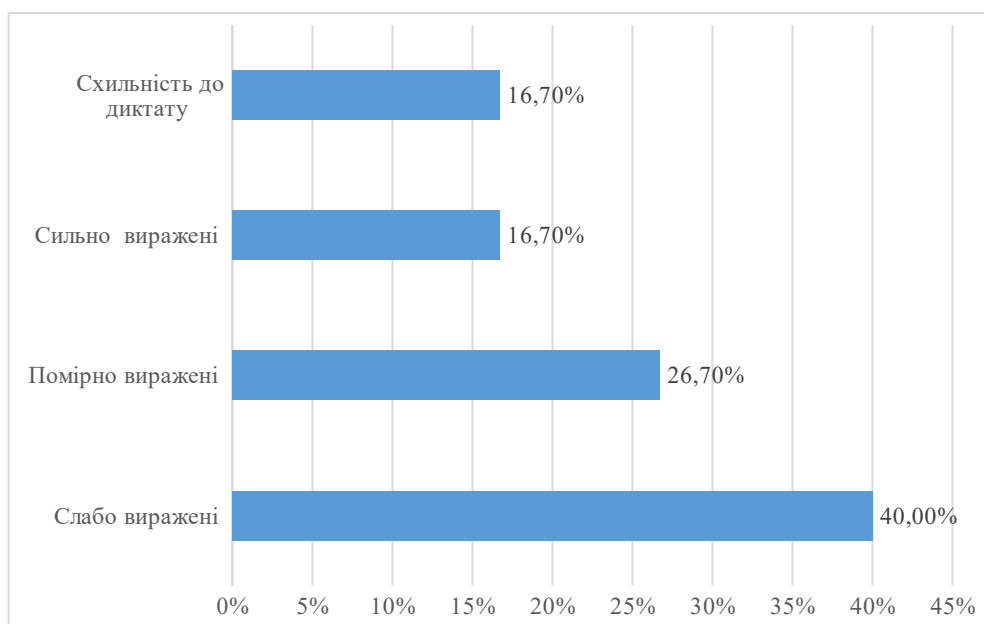


Рис. 2.1. Стан вираженості лідерських здібностей працівників центрів зайнятості (n=30)

Таким чином, можна стверджувати, що рівень лідерських здібностей працівників центрів зайнятості керівної ланки є неоднорідним, оскільки більшість респондентів потребують розвитку управлінських та комунікативних компетентностей, тоді як у частини виявлено як сильні лідерські якості, так і авторитарні тенденції, що загалом зумовлює необхідність цілеспрямованого вдосконалення стилів професійної взаємодії.

На наступному етапі дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості було використано опитувальник «Емоційний інтелект» (Н. Холла). Одержанні результати за цією методикою представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати дослідження емоційного інтелекту працівників центру зайнятості (n=30)

Шкали EI	Опис рівнів					
	Низький		Середній		Високий	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1	2	3	4	5	6	7

Емоційна обізнаність	6	20,0%	18	60,0%	6	20,0%
----------------------	---	-------	----	-------	---	-------

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Управління власними емоціями	14	46,7%	11	36,7%	5	16,7%
Самотивація	15	50,0%	7	23,3%	8	26,7%
Емпатія	12	40,0%	8	26,7%	10	33,3%
Управління емоціями інших людей	13	43,3%	12	40,0%	5	16,7%
Загальний інтегративний рівень емоційного інтелекту	12	40,0%	11	36,7%	7	23,3%

Таким чином, отримані результати відповідно до опитувальника «Емоційний інтелект» (Н. Холла) вказують, що у 6 (20,0%) працівників центру зайнятості керівної ланки емоційна обізнаність знаходиться на низькому рівні. Такі дані вказують на недостатню спроможність опитаних усвідомлювати свої емоційні стани, а також розпізнавати емоції підлеглих, що може ускладнювати здійснення ефективного управління, знижувати в цілому якість комунікації, перешкоджати своєчасному реагуванню на наявні емоційні потреби персоналу, а також, в цілому, обмежувати результативність керівних рішень під час організації роботи центру зайнятості.

У 18 (60,0%) працівників центру зайнятості керівної ланки було діагностовано середній рівень емоційної обізнаності. Такі результати вказують на достатню, проте не у повній мірі розвинену здатність усвідомлювати свої емоції, а також розпізнавати емоційні стани інших, що являється важливою передумовою для ефективного управління персоналом, підтримання ефективної взаємодії із підлеглими та забезпечення достатнього емоційно сприятливого середовища під час організації роботи, а також надання соціально-трудових послуг.

У 6 (20,0%) працівників центру зайнятості керівної ланки було визначено високий рівень емоційної обізнаності. Такі результати вказують на

досить добре сформовану у опитаних здатність усвідомлювати власні емоції та точно розпізнавати емоційні стани людей, що є важливим ресурсом для ефективного управління персоналом, забезпечення конструктивної комунікації, а також підтримання психологічно комфортного робочого середовища та підвищення якості взаємодії із клієнтами у процесі надання послуг.

За шкалою «управління власними емоціями» у 14 (46,7%) опитаних було визначено низький рівень. Для цих працівників центру зайнятості керівної ланки характерною є обмежена здатність здійснювати контроль над власними емоційними реакціями у конфліктних та стресових ситуаціях, що може значною мірою ускладнювати прийняття зважених управлінських рішень, а також, в цілому, знижувати ефективність комунікації із підлеглими та клієнтами та створювати певні ризики появи значної напруженості у колективі під час організації роботи, а також виконання різних соціально-трудових функцій.

У 11 (36,7%) учасників емпіричного дослідження було діагностовано середній рівень управління власними емоціями. Такі працівники центру зайнятості керівної ланки володіють достатньою здатністю контролювати власні емоційні реакції у звичних робочих моментах, однак в умовах збільшеного рівня стресу чи конфліктних ситуаціях вони можуть відчувати певні труднощі. Це в свою чергу, впливає, в цілому, на ефективність прийняття управлінських рішень, організацію праці персоналу, підтримання ефективної взаємодії із підлеглими та клієнтами, а також на загальний психологічний клімат у колективі.

У 5 (16,7%) опитаних було зафіксовано високий рівень управління власними емоціями. Такі працівники центру зайнятості керівної ланки володіють здатністю ефективно контролювати власні емоційні реакції у складних чи стресових обставинах, підтримувати стабільність власної поведінки та приймати достатньо зважені рішення, що є особливо важливим для успішного управління персоналом, а також забезпечення продуктивної комунікації та організації ефективної роботи в цілому центрів зайнятості.

За шкалою «самотивація» у 15 (50,0%) опитаних було діагностовано низький рівень. Такі результати вказують на недостатню здатність цієї групи працівників центру зайнятості керівної ланки до самостійного стимулювання своєї діяльності та підтримання внутрішньої мотивації у професійній діяльності. Даний стан може значною мірою ускладнювати ефективне виконання управлінських функцій, знижувати в цілому здатність приймати обґрунтовані рішення, організовувати роботу підлеглих, а також підтримувати продуктивну взаємодію з клієнтами.

У 7 (23,3%) респондентів було діагностовано середній рівень самотивації. Отримані дані вказують на наявність у цих працівників центру зайнятості керівної ланки базової здатності до самостійного стимулювання своєї діяльності та досягнення професійних цілей, однак іноді вони здатні відчувати певні труднощі у підтриманні внутрішньої стійкої мотивації у нестандартних чи складних ситуаціях.

У 8 (26,7%) опитаних було визначено високий рівень самотивації. Такі працівники центру зайнятості керівної ланки володіють здатністю ефективно стимулювати свою діяльність, досягати поставлених кар'єрних цілей та організовувати роботу підлеглих, що, в цілому, підвищує ефективність управлінських рішень та якість роботи центру зайнятості. Такі індивіди сприяють активному запровадженню змін, підтриманню ініціативності та мотиваційного впливу на колектив, клієнтів та роботодавців.

За шкалою «емпатія» у 12 (40,0%) опитаних було діагностовано низький рівень. Для цих працівників центру зайнятості керівної ланки характерною є недостатня здатність співпереживати, розуміти емоційний стан інших людей, а також адекватно реагувати на нього, що може ускладнювати встановлення довірливих відносин, як із підлеглими, і з шукачами роботи та роботодавцями. Такий стан опитаних знижує, в цілому, ефективність міжособистісної комунікації та створює значні перешкоди для формування психологічно підтримуючого та безпечного робочого середовища.

У 8 (26,7%) респондентів було визначено середній рівень емпатії. Для таких працівників центру зайнятості керівної ланки характерним є середній рівень здатності розуміти емоційний стан інших – підлеглих, клієнтів надавачів роботи. Проте, дана здатність не завжди являється достатньою для стабільного створення атмосфери довіри, гнучкого реагування на емоційні потреби та підтримки психологічного позитивного клімату. Такий рівень емпатії у працівників центрів зайнятості може забезпечити лише базову комунікацію та співпрацю, проте для підвищення результативності управлінської діяльності та сприяння соціальній підтримці клієнтів і колективу ще є недостатнім і потребує розвитку.

У 10 (33,3%) опитаних було встановлено високий рівень емпатії. Такі респонденти володіють здатністю досить чутливо та адекватно сприймати емоційний стан своїх підлеглих, клієнтів, роботодавці, розуміти їхні основні потреби, а також настрої, що сприяє формуванню підтримуючих, довірливих відносин, ефективній комунікації, зменшенню конфліктних ситуацій та підвищенню мотивації колективу. Даний рівень емпатії у працівників центру зайнятості керівної ланки створює передумови для забезпечення психологічно комфортного робочого середовища, що покращує діяльність центру зайнятості як соціально-орієнтованого закладу.

За шкалою «управління емоціями інших людей» у 13 (43,3%) респондентів було зафіксовано низький рівень. Для таких працівників центру зайнятості керівної ланки характерною є обмежена здатність правильно впливати на емоційний стан власного колективу, клієнтів чи роботодавців, регулювати емоційну групову атмосферу та враховувати наявні емоційні потреби других осіб під час прийняття важливих управлінських рішень. Це може зменшувати ефективність управлінської діяльності, значно погіршувати міжособистісну комунікацію, а також ускладнювати створення підтримуючого, довірливого психологічного клімату у всьому колективі.

У 12 (40,0%) опитаних було діагностовано середній рівень управління емоціями інших людей. Такі працівники центру зайнятості керівної ланки

володіють помірною здатністю враховувати емоційний стан своїх підлеглих чи клієнтів та на нього впливати. Проте, дана здатність не являється стабільною, що може в свою чергу обмежувати можливості для ефективної емоційної регуляції колективних процесів, своєчасного попередження конфліктів та створення психологічного стабільного комфортного середовища. Наявність цього рівня емоційної компетентності дає керівникам базові ресурси для здійснення соціально-орієнтованого управління, проте потребує подальшого розвитку, з метою забезпечення ефективного мотиваційного та емоційного лідерства, яке є необхідним для підвищення рівня згуртованості колективу, поліпшення комунікації з персоналом та клієнтами.

У 5 (16,7%) респондентів було визначено високий рівень управління емоціями інших людей. Такі керівники центрів зайнятості здатні ефективно управляти емоціями інших людей, а також володіють здатністю достатньо тонко відчувати емоційний стан власних підлеглих та клієнтів. Вони мають значний позитивний психологічний вплив на атмосферу у колективі, що сприяє підтриманню хорошого психологічного клімату, вдалій комунікації, підвищенню довіри та зниженню конфліктності, що є важливою складовою якісного управління процесом праці у центрах зайнятості.

Далі було визначено загальний інтегративний рівень емоційного інтелекту працівників центру зайнятості керівної ланки.

Отже, у 12 (40%) опитаних рівень емоційного інтелекту є низьким. Для таких працівників центру зайнятості керівної ланки є характерною недостатня здатність адекватно усвідомлювати, інтерпретувати та регулювати як власні емоції, так і емоції клієнтів чи підлеглих, що може спричиняти до погіршення комунікації, підвищеної загальної кількості конфліктів, зниження довіри в колективі та зниженні ефективності управлінської діяльності, що, власною чергою, може негативно впливати, в цілому, на якість організації роботи, а також надання послуг.

У 11 (36,7%) працівників центру зайнятості керівної ланки рівень емоційного інтелекту є середнім, що вказує на наявність в них базових

емоційних компетентностей, а саме здатності усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоції інших та певною мірою регулювати емоційні взаємодії, проте дана компетентність не являється повною та стійкою, що обмежує їх здатність постійно забезпечувати високий рівень емоційного лідерства, гнучкої комунікації, ефективної мотивації персоналу та стабільного психологічного клімату в колективі.

У 7 (23,3%) працівників центру зайнятості керівної ланки рівень емоційного інтелекту є високим. Такі опитані володіють здатністю точно розпізнавати свої емоції та емоції підлеглих та клієнтів, гнучко керувати емоційним станом у колективі, а також ефективно реагувати на соціально-психологічні виклики, що в свою чергу, сприяє формуванню довірливих відносин, зниженню рівня конфліктності, підвищенню згуртованості колективу та забезпечує розвиток продуктивного, стабільного середовища для реалізації основних функцій центрів зайнятості.

Для кращої наочності отримані результати емпіричного дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості за опитувальником «Емоційний інтелект» (Н. Холла) представимо на рисунку 2.2.

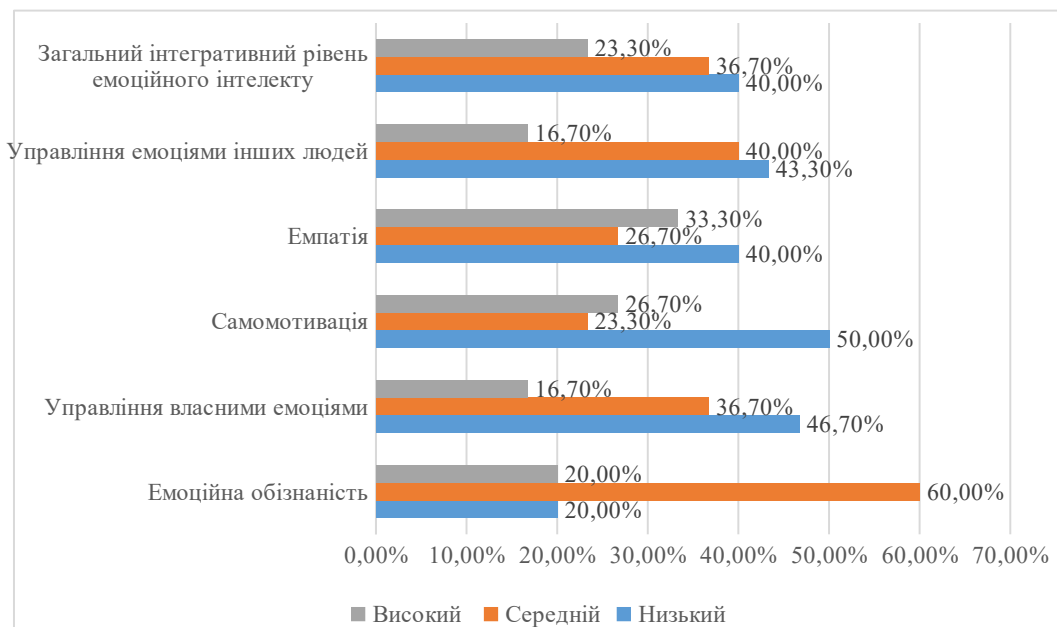


Рис. 2.1. Стан емоційного інтелекту та його складових у працівників центрів зайнятості (n=30)

Отримані результати відповідно до опитувальника «Емоційний інтелект» (Н. Холла) свідчать, що у працівників керівної ланки центрів зайнятості спостерігається різний рівень емоційного інтелекту — від низького до високого, що безпосередньо впливає на їх здатність усвідомлювати та регулювати власні емоції, ефективно взаємодіяти з підлеглими та клієнтами, підтримувати психологічно комфортне робоче середовище та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Далі в емпіричному дослідженні розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості було використано методику «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса). Одержанні результати за цією методикою представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати діагностики рівня мотивації до успіху працівників центру зайнятості

Назва шкали	Опис рівнів					
	Низький		Середній		Високий	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Мотивація до успіху	12	40%	10	33,3%	8	26,7%

Отримані результати вказують, що у 12 (40%) працівників центру зайнятості керівної ланки переважає низький рівень мотивації до успіху.

Для цих опитаних характерною є слабка внутрішня спрямованість на досягнення високих результатів, що вказує на недостатню ініціативність, слабке прагнення до самовдосконалення та досягнення професійних цілей. Такий стан може обмежувати здатність респондентів цієї групи ефективно організовувати робочу діяльність, впроваджувати зміни, підтримувати високу продуктивність колективу, а також стимулювати власних підлеглих, що в цілому знижує якість управлінської діяльності у центрах зайнятості. У 10 (33,3%) опитаних було діагностовано середній рівень мотивації до успіху. Для таких працівників керівної ланки характерною є помірна спрямованість на досягнення поставлених цілей. Даний рівень мотивації забезпечує базову ініціативність та готовність виконувати службові обов'язки, проте вона недостатня для постійного

вдосконалення, введення інновацій та системного вдосконалення праці, що може обмежувати можливості для ефективного управління, реалізації стратегічних змін та стимулювання підлеглих. У 8 (26,7%) респондентів було діагностовано високий рівень мотивації до успіху. Для цих працівників керівної ланки характерною є сильна внутрішня спрямованість на досягнення професійних цілей, висока ініціативність, відповідальність та готовність докладати зусиль для якісного виконання управлінських завдань. Дана мотивація стимулює їх до самовдосконалення та підвищення результативності роботи центру зайнятості, що в цілому сприяє підвищенню ефективності управління, розвитку команди та поліпшенню якості надання послуг.

Для кращої наочності отримані результати емпіричного дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості за методикою «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса) представимо на рисунку 2.3.

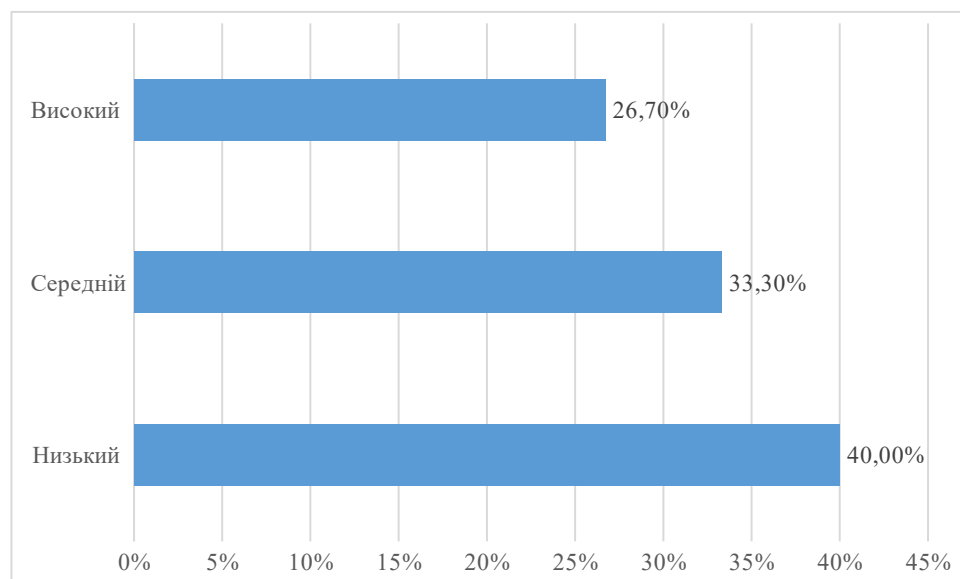


Рис. 2.3. Результати діагностики мотивації до успіху працівників центрів зайнятості

Таким чином, з поміж працівників керівної ланки центрів зайнятості у більшості опитаних (40%) спостерігається низька мотивація до успіху, що обмежує їхню ініціативність та ефективність управління. Частина респондентів (33,3%) має середню мотивацію, яка забезпечує виконання обов'язків, але не стимулює постійне вдосконалення. І невелика група працівників (26,70%)

демонструє високу мотивацію, що сприяє ефективній роботі, розвитку команди та підвищенню якості надання послуг.

Висновки до розділу 2

З метою дослідження розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості було проведено емпіричне дослідження. Його учасниками стали 30 працівників центрів зайнятості Чернівецької області. Результати дослідження за методикою «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жарікова, Є. Крушельницького), показали, що значна частина працівників керівної ланки центрів зайнятості має низький та помірний рівень лідерських здібностей, що обмежує їхню здатність ефективно впливати на колектив, приймати обґрунтовані рішення та організовувати робочі процеси. Крім того, у частини респондентів спостерігається схильність до авторитарного стилю керівництва, що ускладнює партнерську взаємодію та знижує гнучкість під час прийняття рішень.

Дослідження за опитувальником «Емоційний інтелект» показало, що значна частина керівників центрів зайнятості має низький або середній рівень емоційної обізнаності, управління емоціями та емпатії. Це обмежує здатність усвідомлювати власні емоції, контролювати реакції в стресових ситуаціях, ефективно взаємодіяти з підлеглими та клієнтами, що знижує результативність управлінських рішень та погіршує психологічний клімат у колективі.

За результатами методики «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса) з поміж працівників керівної ланки центрів зайнятості у більшості опитаних спостерігається низька мотивація до успіху, що обмежує їхню ініціативність та ефективність управління. Частина респондентів має середню мотивацію, яка забезпечує виконання обов'язків, але не стимулює постійне вдосконалення. І невелика група працівників демонструє високу мотивацію, що сприяє ефективній роботі, розвитку команди та підвищенню якості надання послуг.

Таким чином, отримані результати свідчать, що у значної частини керівників центрів зайнятості спостерігаються низький або помірний рівень лідерських здібностей, емоційного інтелекту та мотивації до успіху, що обмежує

ефективність управління, взаємодію з підлеглими та якість надання послуг, що підкреслює необхідність розробки цілеспрямованого тренінгу для підвищення професійної компетентності та управлінських навичок.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТРЕНІНГУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ПРАЦІВНИКІВ ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

3.1. Обґрунтування необхідності і доцільності використання тренінгу з розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості

Актуальність тренінгу. Нинішні умови функціонування системи зайнятості в державі потребують від керівників центрів зайнятості високого рівня професійної компетентності, управлінських та організаційних навичок, а також здатності виконувати ефективні ролі лідера. Зростаючі кожного дня вимоги до якості надання послуг населенню, швидкі зміни на ринку праці, необхідність швидкого реагування на потреби роботодавців, а також шукачів роботи створюють середовище, де відсутність сформованих лідерських якостей може знижувати ефективність діяльності структурних підрозділів центрів зайнятості.

В сьогоденних умовах перебудови соціально-економічної сфери, цифровізації процесів, а також посилення конкуренції на ринку праці, актуальним стає розвиток у керівників центрів зайнятості здатності до стратегічного мислення, прийняття дійсно ефективних управлінських рішень, мотивації підпорядкованого їм персоналу та формування психологічного позитивного клімату, в цілому, у колективі. Лідерські якості виступають основним чинником, який визначає ефективність організації, загальний рівень професійної самореалізації працівників, а також, в цілому, якість взаємодії з клієнтами.

Тренінг із розвитку лідерських якостей дозволяє систематизовано формувати у керівників центру зайнятості навички, що безпосередньо сприяють підвищенню ефективності їх управлінської діяльності, розвитку командної взаємодії, покращенню комунікації, а також прийняттю зважених рішень у динамічних та складних умовах. Ураховуючи вище викладене, проведення спеціалізованого тренінгу є необхідним та своєчасним заходом для підвищення лідерських якостей працівників керівної ланки центрів зайнятості.

Метою тренінгу є розвиток лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.

У відповідності до результатів емпіричного дослідження та мети тренінгу були сформульовані його основні завдання:

1. Розвивати лідерські здібності та управлінські навички. Забезпечити підвищення загального рівня лідерських якостей керівників, сформувати здатність ефективно організовувати робочі процеси, приймати обґрунтовані управлінські рішення та впливати на колектив конструктивним способом.

2. Сформувати демократичний стиль керівництва. Розвивати навички демократичного та партнерського управління для покращення командної взаємодії та підвищення ефективності колективної роботи.

3. Підвищити рівень емоційного інтелекту. Розвивати здатність усвідомлювати власні емоції, контролювати емоційні реакції в стресових ситуаціях, а також проявляти емпатію у взаємодії з підлеглими та клієнтами для покращення психологічного клімату та результативності управлінських рішень.

4. Стимулювання мотивації до успіху та ініціативності. Підвищити внутрішню мотивацію керівників до професійного розвитку, ініціативності та вдосконалення управлінської діяльності, що сприятиме ефективній роботі команди та підвищенню якості надання послуг.

Тренінг із розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості розрахований на одне заняття, яке по плану триватиме близько 7 годин.

Тренінг було спроектовано саме таким чином, щоб забезпечити поступове занурення працівників центрів зайнятості керівної ланки у тематику лідерства, активну практичну участь та рефлексію після кожного етапу роботи.

Вступна частина тренінгу триватиме близько 60 хвилин і буде спрямована на створення доброзичливої, безпечної та професійно комфортної атмосфери для працівників центрів зайнятості керівної ланки. На даному етапі, учасники спільно визначатимуть правила роботи групи, основні

принципи взаємодії та конфіденційності, що забезпечить ефективну та конструктивну участь кожного учасника. Окрім того, вступний блок передбачає налаштування мотиваційне, підвищення готовності внутрішньої до активного опрацювання теми лідерства та саморозвитку, а також актуалізацію очікувань учасників щодо результатів тренінгу.

Основна частина тренінгу буде тривати близько 320 хвилин і передбачатиме виконання різних практичних вправ, участь у групових дискусіях, роботу в підгрупах, а також короткі міні-лекції, спрямовані на поглиблення теоретичних знань про сучасне лідерство. Учасники матимуть можливість відпрацьовувати навички розвитку лідерських компетентностей, формування демократичного стилю керівництва, ефективної комунікації та прийняття управлінських рішень. Значний акцент буде зроблено на підвищенні рівня емоційного інтелекту, зокрема опануванні технік саморегуляції, розпізнавання та коректного вираження емоцій, а також розвитку емпатійної взаємодії. Окремі вправи будуть присвячені стимулюванню внутрішньої мотивації до успіху та підвищенню ініціативності, що сприятиме активнішій професійній позиції керівників та зростанню ефективності їх управлінської діяльності.

Планується, що заключна частина тренінгу триватиме близько 65 хвилин і буде спрямована на узагальнення отриманих знань та практичного досвіду, обговорення особистих інсайтів і змін у розумінні власної управлінської ролі. На цьому етапі учасники матимуть можливість проаналізувати результати виконаних вправ, визначити сильні сторони та зони професійного розвитку, а також окреслити власні подальші кроки щодо вдосконалення лідерських компетентностей. Завершальна частина включатиме рефлексію, підведення підсумків групової роботи та переведення отриманих знань у конкретні дії, закріплення намірів на майбутнє.

Розроблений тренінг передбачає групову форму роботи, із кількісним складом учасників – 30 осіб, що були поділені на три групи по 10 чоловік в кожній. З цього слідує, що буде проведено три основні тренінгові сесії.

Під час проведення тренінгу, планується використовувати різні завдання та вправи, направлені на розвиток лідерських якостей, підвищення рівня емоційного інтелекту та покращення соціально-психологічного клімату в колективах центрів зайнятості. Особлива увага приділятиметься формуванню оптимістичного та проактивного налаштування керівників, здатності ефективно взаємодіяти з підлеглими, підтримувати конструктивний діалог та будувати партнерські відносини в робочому середовищі. У межах тренінгу планується використовувати такі активні психологічні методи впливу, як мозковий штурм, групові дискусії, аналіз управлінських ситуацій, які сприятимуть розвитку стратегічного мислення, удосконаленню комунікативних навичок і підвищенню гнучкості управлінської поведінки. Завдяки цьому учасники зможуть відпрацювати ефективні моделі керівництва та застосувати отримані знання в практичній діяльності.

Тематичний план тренінгу представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Програма тренінгу розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості

Складові частини тренінгу	Мета	Зміст	Час (хв.)
1	2	3	4
Вступна частина	Створення доброзичливої атмосфери та фокусування на професійній тематичі.	Вправи «Знайомство: Професійний акцент», «Правила нашої роботи», «Очікування та побоювання», «Мотиваційний ракурс», «Моя ціль на тренінг».	60

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Основна частина	Реалізація мети і завдань тренінгу	Міні-лекція. Сучасне лідерство та ключові компетенції керівни-	320

		ка. Мозковий штурм «Лідер – це...». Вправи: «Якості лідера», «Портрет лідера», «Аукціон лідерських якостей», «Емблема і девіз лідерства», «Оцінка власного стилю керівництва», «Переправа», «Мудрі думки», «Емоційні пантоміми», «Емоційне картографування», «Кола активного слухання», «Симуляції вирішення конфліктів чи робочих ситуацій», «Матриця цілей», «Схвалення», «Як могло би бути», «Активізуй уяву». Рольова гра «Безлюдний острів».	
Заключна частина	Підведення підсумків, закріплення отриманих навичок, рефлексія.	Вправи «Коло зворотного зв'язку», «Індивідуальна рефлексія на папері», «Карта майбутнього».	65

Детальний зміст кожного заняття представлено в Додатку Г.

Таким чином, запропоновані вправи тренінгової програми сприятимуть комплексному розвитку лідерських компетентностей працівників центрів зайнятості керівної ланки, оскільки вони включають роботу над формуванням позитивного мислення, підвищенням рівня емоційного інтелекту, покращенням соціально-психологічного клімату у трудових колективах. Використання активних методів дозволить учасникам розвивати навички саморефлексії, саморегуляції, емпатійної взаємодії та гнучкого управлінського підходу, що підвищить їх здатність конструктивно реагувати на професійні виклики, ефективно підтримувати підлеглих і створювати сприятливе середовище для результативної роботи. Крім того, тренінг сприятиме формуванню внутрішньої мотивації до успіху та готовності до подальшого професійного розвитку, що позитивно вплине на якість управління та загальну ефективність діяльності центрів зайнятості.

3.2. Аналіз ефективності впровадження тренінгу з розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості

Перед самим проведенням тренінгу, було спеціально розроблено анкету (Додаток Д) для працівників центрів зайнятості, які взяли участь, з метою визначення їх очікувань. Проведемо аналіз отриманих відповідей учасників тренінгу. На запитання анкети «Чого Ви найбільше очікуєте від тренінгу у сфері розвитку управлінських навичок?» 5 (16,7%) опитаних відповіли, що прагнуть отримати нові інструменти ефективного керівництва, 7 (23,3%) працівників керівної ланки центрів зайнятості – поглибити розуміння власних лідерських сильних і слабких сторін, 8 (26,7%) учасників – навчитися більш ефективніше розподіляти завдання та контролювати їх виконання і 10 (33,3%) – покращити навички прийняття управлінських рішень.

Для кращої наочності результати відповідей працівників центрів зайнятості на дане запитання відобразимо на рисунку 3.1.

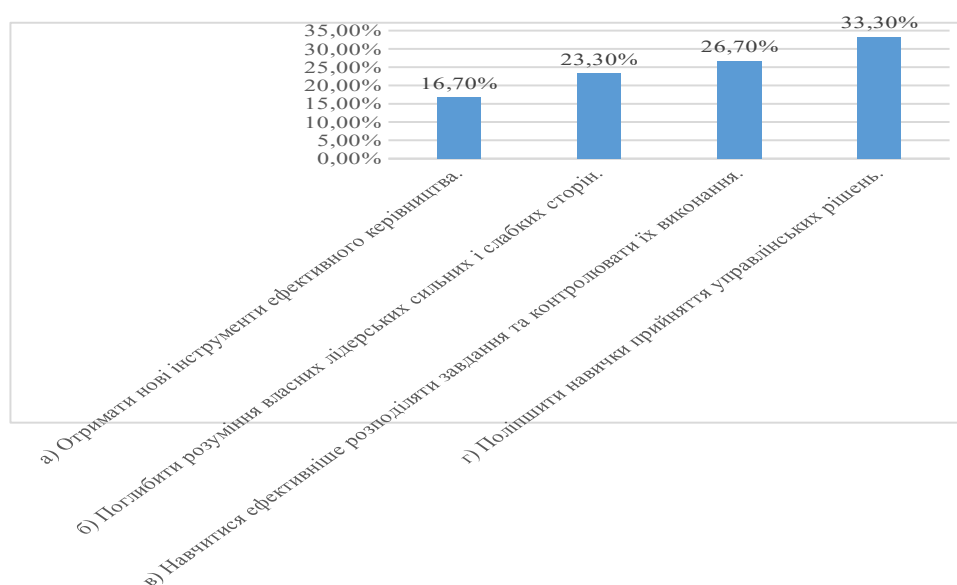


Рис. 3.1. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Чого Ви найбільше очікуєте від тренінгу у сфері розвитку управлінських навичок?» (n=30)

На запитання анкети «Який аспект демократичного лідерства Вам найбільше хотілося б розвинути?» 11 (36,7%) опитаних відповіли, що хотіли б розвинути вміння залучати працівників до ухвалення рішень, 8 (26,7%) пра-

цівників центрів зайнятості – побудову партнерських стосунків у колективі, 5 (16,7%) респондентів – здатність делегувати повноваження та довіряти команді та 6 (20,0%) опитаних – хотіли б розвинути уміння здійснювати зворотний зв’язок у ненасильницькій формі. Для кращої наочності результати відповідей працівників центрів зайнятості на дане запитання відобразимо на рисунку 3.2.

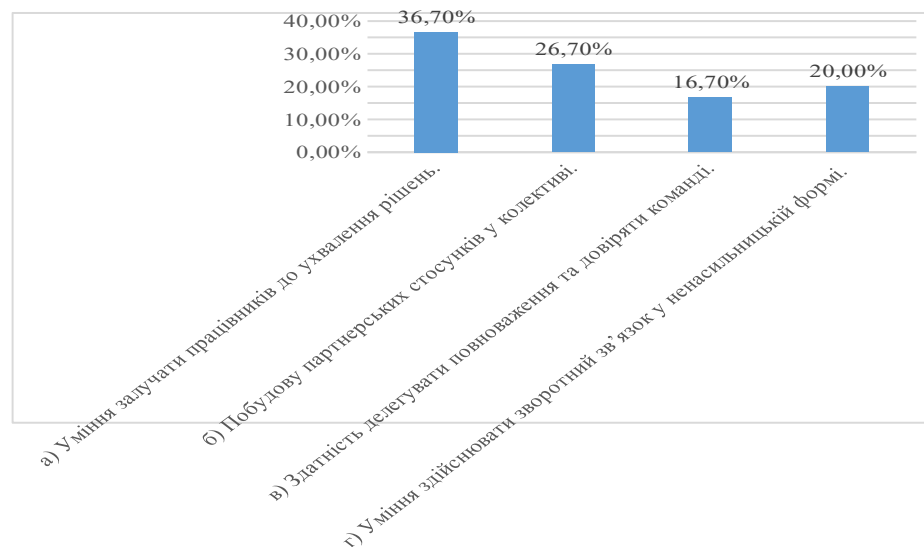


Рис. 3.2. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Який аспект демократичного лідерства Вам найбільше хотілося б розвинути?» (n=30)

На запитання анкети «Які очікування Ви маєте щодо розвитку емоційного інтелекту?» 7 (23,3%) опитаних надали відповідь, що очікують навчитися краще розпізнавати власні емоції, 10 (33,3%) працівників центрів зайнятості прагнуть навчитися ефективно керувати емоційними станами у складних робочих ситуаціях, 6 (20,0%) працівників центрів зайнятості – хотіли б поліпшити навички емпатії та розуміння емоцій підлеглих, а 7 (23,3%) респондентів – розвинути конструктивну емоційну комунікацію в колективі. Для кращої наочності результати відповідей працівників центрів зайнятості на дане запитання відобразимо на рисунку 3.3.

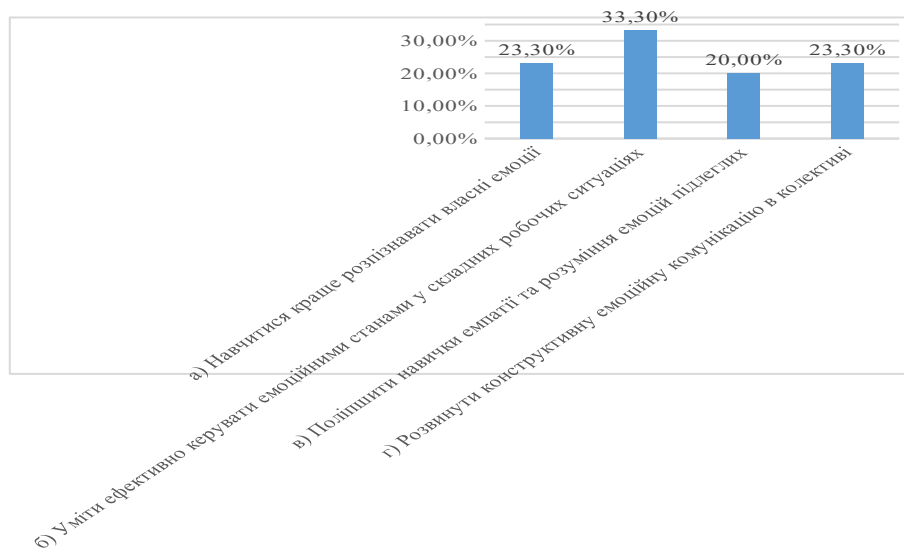


Рис. 3.3. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Які очікування Ви маєте щодо розвитку емоційного інтелекту?» (n=30)

На запитання анкети «У чому Ви найбільше хочете підвищити мотивацію до успіху?» 7 (23,3%) респондентів відповіли, що найбільше хочуть підвищити мотивацію до успіху у готовності брати на себе нові управлінські виклики, 8 (26,7%) учасників – у розвитку ініціативності та проактивності, 9 (30,0%) респондентів – у здатності доводити розпочате до кінця та 6 (20,0%) працівників центрів зайнятості – у формуванні позитивного ставлення до змін у роботі. Для кращої наочності результати відповідей працівників центрів зайнятості на дане запитання відобразимо на рисунку 3.4.

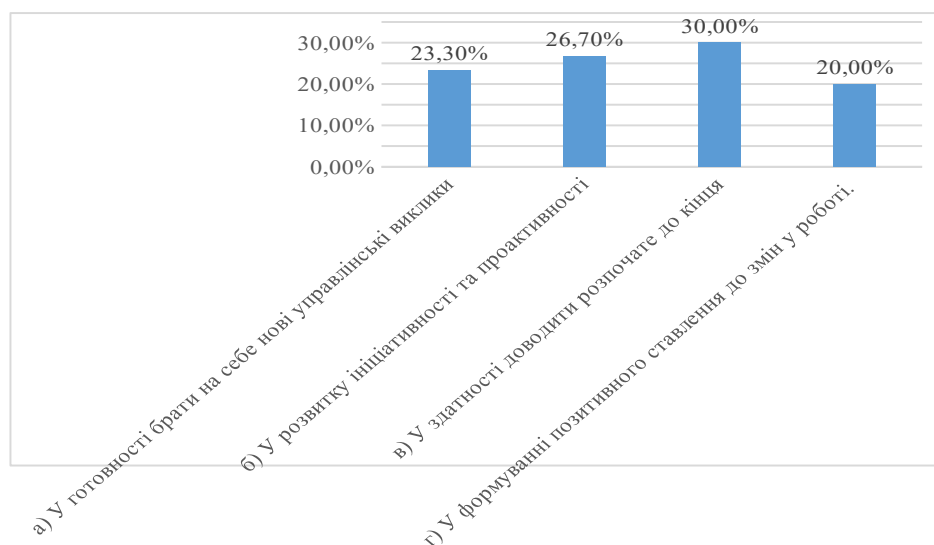


Рис. 3.4. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «У чому Ви найбільше хочете підвищити мотивацію до успіху?» (n=30)

На запитання анкети «Які результати тренінгу для Вас є найбільш бажаними?» 7 (23,3%) опитаних відповіли, що найбільш бажаним для них є поліпшення взаємодії з підлеглими та командою, для 8 (26,7%) працівників центрів зайнятості – зростання впевненості у власних лідерських навичках, для 8 (26,7%) респондентів – опрацювання особистих бар'єрів під час керівництва людьми та для 7 (23,3%) учасників – формування практичного плану розвитку як керівника. Для кращої наочності результати відповідей працівників центрів зайнятості на дане запитання відобразимо на рисунку 3.5.

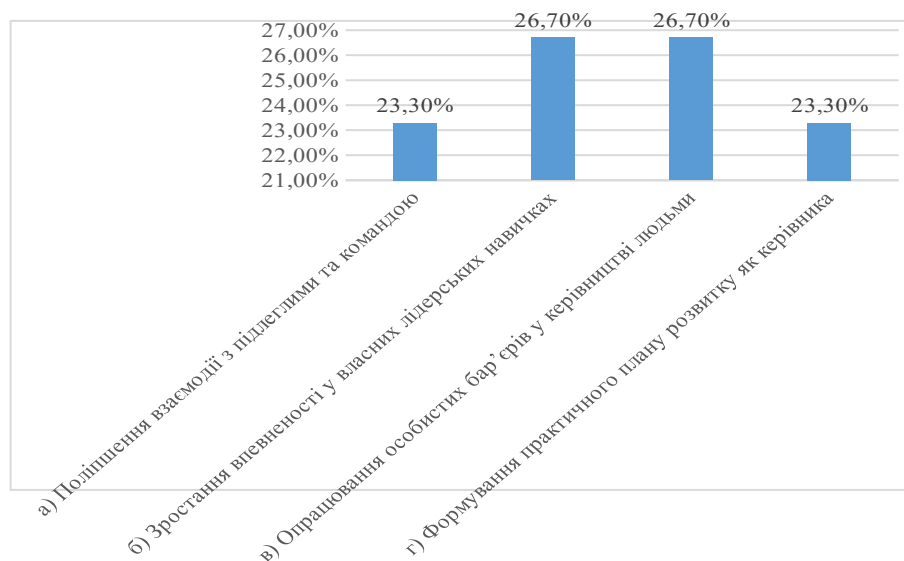


Рис. 3.5. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Які результати тренінгу для Вас є найбільш бажаними?» (n=30)

Таким чином, результати анкетування свідчать, що працівники центрів зайнятості мають чіткі та різнопланові очікування щодо розвитку управлінських, емоційних, комунікативних і мотиваційних компетентностей, що підтверджує високу актуальність та необхідність проведення тренінгу з розвитку лідерських якостей.

Далі безпосередньо було проведено розроблений тренінг. Проведемо аналіз деяких проведених вправ.

Метою вправи «Мотиваційний ракурс» було внутрішнє налаштування на важливість розвитку лідерських якостей.

Індивідуальний етап вправи передбачає надання відповідей на запитання «Чому розвиток лідерських якостей важливий саме для моєї управлінської діяльності?».

Спостереження показало, що під час самостійного обмірковування переважна більшість учасників формували відповіді, які безпосередньо пов'язані із наявними актуальними управлінськими викликами. З поміж конкретних висловлювань, що виникли у процесі роботи одна із учасниць Таміла К., надала відповідь, що їй необхідно навчитися більш ефективніше мотивувати підлеглих, особливо в існуючих умовах високого рівня навантаження. Інша учасниця Катерина І. відповіла, що лідерські навички потрібні для більш кращої координації роботи, а також для більш справедливого розподілу обов'язків. На думку Олеси В., розвиток лідерських якостей дозволить їй уникати конфліктів та будувати відносини із працівниками на демократичних засадах.

Отже, ці висловлювання відображають дійсні потреби керівників центрів зайнятості, а саме підвищення рівня ефективності взаємодії, покращення комунікації, підсилення впевненості та уміння управляти колективом.

Спостереження показало, що на наступному етапі, обговорення в парах, відбувалося поглиблення попередніх позицій через взаємний обмін ідеями.

Так, під час обговорення одна із учасниць Ольга П. поділилася із колегою думкою, що вона ніколи не думала про емоційну сторону лідерства, проте, це справді є важливим для роботи із людьми. Інша учасниця Маргарита Р. розповіла, що їй бракує впевненості у вирішенні складних ситуацій. Таким чином, обговорення створило певний ефект нормалізації та підсилення мотивації через соціальне порівняння та підтримку.

Під час обговорення запитань для рефлексії учасники виділили низку головних мотивів.

Спостереження показало, що одна група учасників виділила важливість якісної комунікації, вони хотіли б навчитися спокійно та чітко доносити

власні думки до підлеглих. Інша група учасників наголосила на необхідності ефективного лідерства у періоди змін та прагненні навчитися мотивувати підлеглих працівників. Ще одна група висловила позицію необхідності особистісних потреб у розвитку. Дані особи прагнуть вийти за межі звичного стилю керівництва та розвинути під час тренінгу вміння демократичного стилю керівництва.

Під час групової дискусії учасники зробили висновки що лідерство:

- допомагає більш чіткіше структурувати роботу;
- дає змогу створювати атмосферу довіри;
- сприяє зростанню в цілому відповідальності працівників;
- робить процес управління більш зрозумілим та прозорим для підлеглих.

Таким чином, дана вправа сприяла активізації внутрішньої мотивації учасників, сприяла усвідомленню особистої важливості лідерського розвитку. Результати вправи показали, що керівники центрів зайнятості досить чітко усвідомлюють необхідність у покращенні власних управлінських навичок, а їх відповіді відображають їх дійсні професійні запити, які пов'язані із забезпеченням ефективності командної взаємодії, а також розвитком демократичного стилю керівництва та ухваленням рішень.

Далі проведемо аналіз вправи мозковий штурм «Лідер – це...» метою якої було визначити асоціації учасників зі словом «лідер», разом виробити уявлення про лідерство, створити основу для майбутньої роботи над різними управлінськими якостями.

Розглянемо особливості дій учасників під час мозкового штурму. Під час виконання поставленого завдання група діяла активно, але досить диференційовано.

Спостереження показало, що певна група учасників швидко та досить активно генерували різні асоціації. У цієї групи переважаючими були слова, які безпосередньо пов'язані із особистими якостями лідерів, для прикладу: відповідальний, ініціативний, рішучий, надійний, справедливий. Дана група

працівників центрів зайнятості більш частіше брали на себе ініціативу, говорили першими, показували впевненість та відкритість, що свідчить про їх готовність до виконання ролей дійсних лідерів.

В іншій групі учасників асоціації, були більш спрямовані на функціональну сторону лідерства, для прикладу: організатор, комунікатор, наставник, той, хто мотивує, той, хто вміє делегувати. Особливість цих учасників полягала у тому, що вони включалися поступово, досить часто підтримували ідеї інших і значно рідше ініціювали свої. Це вказує на схильність цих учасників працювати у команді, відчуття коректності, а також безпосередню спрямованість саме на процес – важливі елементи демократичного стилю управління.

Ще одна група учасників тренінгу була більш стриманою та пасивною, а їх асоціації виникали після прохання тренера та після не великих пауз. Досить часто вони називали більш абстрактні та узагальнені поняття: влада, відповідальність за людей, вплив, приклад. Подібна поведінка може вказувати на невпевненість у власних лідерських якостях, страх помилитись, недостатню сформованість уявлень про сучасне лідерство працівників центрів зайнятості керівної ланки.

Розглянемо особливості впливу вправи на учасників.

Спостереження показало, що певна частина учасників підтвердила свої лідерські якості, побачили, що їх уявлення розділяють й інші особи. Це сприяло підвищенню їх впевненості та мотивації, що дозволить їм в професійній діяльності проявляти більше ініціативи.

Інша частина учасників усвідомила, що лідерство – це не тільки «харизма», а й певний інструмент управління (делегування, комунікація, підтримка). Для них дана вправа стала певним логічним структуруванням їх уявлень.

Ще одні учасники відмітили, що вправа допомогла їм усвідомити, що лідерство – це не лише вміння «управляти», а й вміння взаємодіяти. Вони

усвідомили, що їх загальні уявлення потребують більшого уточнення. Це створило основу для майбутньої роботи з посилення відчуття впевненості.

Таким чином, вправа показала, що учасники по-різному розуміють лідерство, проте переважна більшість тяжіє до демократичного підходу. Виявлено запит не на диктаторський якості, а на комунікативні, організаційні та мотиваційні компетенції. Були виявлені й такі учасники, які потребують додаткової підтримки у розвитку впевненості та відповідної конкретизації уявлень про управлінську роль. Усі групи визнали вагомість розвитку лідерських якостей для своєї роботи в умовах високого навантаження, а також емоційної взаємодії із підлеглими та клієнтами.

Далі проведемо аналіз вправи «Емоційне картографування» метою якої було усвідомлення, розпізнавання та аналіз емоцій, що виникають у різноманітних робочих ситуаціях, розвиток здатності передбачати емоційні реакції та правильно на них реагувати. Спостереження показало, що під час роботи учасники проявили різні стилі емоційного реагування, а також різні рівні усвідомлення емоційних процесів у робочих ситуаціях.

Одна група учасників була досить відкритою та з аналітичним підходом до тих чи інших ситуацій. Вони досить активно долучилися до проведення обговорення типових ситуацій під час робочого процесу.

Так, на ситуацію «критика підлеглого», вони називали наступні можливі емоції керівника: «дратівливість», «відповідальність», «занепокоєння», «страх зіпсувати стосунки». Для підлеглого були визначені такі емоції: «образ», «напруга», «сумнів у собі». На ситуацію «перевантаження роботою» реагували словами: «тривога», «втома», «напруга», «розгубленість».

Їхньою характерною поведінкою було те, що вони досить активно писали емоції на фліпчарті чи на спеціальних кольорових наліпках. Також вони пропонували конструктивні емоційні реакції: «впевненість», «спокій», «прозора комунікація», «проактивність». Висували ідеї, як можна запобігти емоційному вигоранню та про потребу в «емоційних паузах».

Можна зробити висновок, що дана група працівників центрів зайнятості володіє високим рівнем емоційної грамотності та схильна до рефлексії, що є типовим профілем демократично орієнтованих керівників.

Друга група учасників були раціональними та стриманими. Емоції називали у переважній мірі «нейтрально-професійні», а саме: напруга, стрес, відповідальність, «перевантаження». На емоції підлеглих реагували збереженням дистанції: «усе залежить від ситуації», «люди різні», «емоції не варто драматизувати». У ситуаціях конфлікту називали такі емоції: «відчуття несправедливості», «роздратування», «злість» проте при цьому подавали їх досить стримано.

Для них була характерною така поведінка: вони значно рідше використовували різні емоційні маркери (колірні мапи), більшою мірою покладалися на вербальний опис. Цією групою учасників висувалися такі практичні поради, як «тримати дистанцію», «діяти відповідно до інструкцій», «контролювати тон». Можна зробити висновок, що учасники даної групи менше усвідомлюють емоції, проте досить добре контролюють поведінку. Для них властиво відокремлювати власні емоції від дій, що є корисно, проте може бути бар'єром для поглибленої емпатії.

Таким чином, дана вправа виявилася ефективною, оскільки дала змогу учасникам усвідомити власні та чужі емоційні реакції в типових робочих ситуаціях, розширити розуміння емоційної динаміки команди та визначити шляхи конструктивної емоційної взаємодії в управлінській діяльності.

Далі проведемо аналіз вправи «Як могло би бути» метою якої було допомогти учасникам побачити перспективи, визначити цілі та наслідки їх досягнення чи бездіяльності – перевести уявлення про цілі із абстрактного у конкретне.

Під час виконання вправи учасники по-різному підійшли до визначення власних управлінських цілей та осмислення їхніх наслідків.

Спостереження показали, що під час формулювання мети частина учасників відмітила своє прагнення підвищити, в цілому, ефективність команди,

зокрема покращити комунікацію, оптимізувати розподіл завдань, навчитися делегувати повноваження. Інша частина учасників більшою мірою була зосереджена на особистісному розвитку, формулюючи мету як підвищення розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості або удосконалення навичок мотивації персоналу.

Деякі учасники сформулювали конкретні кар'єрні цілі, для прикладу вивести свій підрозділ на кращі показники чи впровадити нову ініціативу.

Під час аналізу можливих позитивних наслідків більшість учасників вказала, що досягнення цілі призведе до покращення ефективності роботи підрозділу, покращення атмосфери, зростання згуртованості та довіри. Інша частина учасників відмітила особисті вигоди, такі як зменшення професійного вигорання, підвищення впевненості, покращення організованості. Декілька керівників наголосили на важливості покращенні взаємодії із клієнтами та, в цілому, підвищенні якості надання послуг.

Спостереження показало, що під час аналізу можливих негативних наслідків бездіяльності частина учасників вказала прямо на ризик погіршення атмосфери в колективі, зростання кількості конфліктів та напруження. Де-хто із учасників зазначив зниження особистої мотивації, зростання рівня стресу, ризик помилок або зниження продуктивності праці. Ще одна група учасників відмітила, що без змін персонал центрів зайнятості буде менш ініціативним, а організаційні процеси будуть неефективними.

Спостереження показало, що частина учасників досить активно ділилася власними прикладами, порівнюючи негативні та позитивні наслідки, підкреслюючи важливість розвитку керівника як основи стабільності підрозділу.

Інші учасники відмічали, що вперше у своєму житті зробили «проекцію у майбутнє», що допомогло їм побачити важливість малих кроків уже сьогодні. У певних осіб виникла емоційна реакція – усвідомлення, що без змін наслідки негативні можуть бути значними.

Таким чином, дана вправа виявилася ефективною, тому що допомогла учасникам досить чітко усвідомити значення своїх лідерських цілей, співвід-

нести їх із наслідками реальними та сформувані перші кроки до практичних змін у власній управлінській діяльності.

Далі проведемо аналіз вправи «Карта майбутнього», яка стала логічним завершенням тренінгу, спрямованого на розвиток лідерських якостей, оскільки дала змогу учасникам перевести набуті знання у конкретні та вимірювані дії, сформувані персональні та командні плани розвитку.

Розглянемо дії та реакції учасників під час створення «Карт майбутнього».

Під час визначення цілей частина учасників формулювала конкретні організаційні цілі, а саме «переглянути систему розподілу завдань», «покращити внутрішню комунікацію», «підвищити якість роботи із клієнтами». Дана група опитаних продемонструвала управлінську орієнтацію та бачення змін на рівні центру зайнятості. Інша частина опитаних зосереджувалася на особистісних цілях: «розвивати навички демократичного керівництва», «покращити вміння делегувати», «працювати над емоційною стійкістю».

Таким чином тренінг сприяв посиленню розуміння того, що розвиток лідерства відбувається одночасно на рівні «я як керівник» і «я як частина організації».

Під час формування конкретних кроків частина учасників сформулювала достатньо чіткі алгоритми дій, а саме: «раз на тиждень проводити короткі збори», «ввести нові стандарти зворотного зв'язку», «налагодити систему моніторингу».

Інші учасники визначили більш загальні кроки, а саме «покращити командну взаємодію», «налагодити атмосферу довіри», що потребували додаткової деталізації. Було помітно, що частина керівників має добре розвинені навички планування.

Під час визначення строків деякі учасники встановлювали реалістичні часові рамки: «до кінця місяця впровадити систему щотижневих нарад», «через три місяці завершити перегляд функціоналу команди». Інші учасники

вагалися з термінами, зазначаючи: «коли буде можливість», «поступово», «у міру потреби».

Під час визначення ресурсів, необхідних для реалізації частина керівників бачила ресурс у людях: «підтримка команди», «консультації колег», «співпраця з відділами». Інша частина називала знання й інструменти: «додаткове навчання», «нові методики», «цифрові інструменти для організації роботи». Були учасники, які наголошували на часі: «менше термінових задач – більше часу на розвиток». Для відстежування результатів частина керівників зазначала конкретні індикатори: «зміна показників роботи», «зворотний зв'язок від команди», «зменшення конфліктів», «виконання плану». Інша частина формулювала суб'єктивні критерії: «атмосфера стане комфортнішою», «менше стресу», «краща взаємодія з клієнтами».

Таким чином, вправа «Карта майбутнього» продемонструвала високий рівень усвідомлення учасниками своїх управлінських цілей і дала змогу перетворити отримані на тренінгу знання на чіткі, конкретні та структуровані плани дій, що сприятиме реальному підвищенню їхніх лідерських компетентностей у подальшій професійній діяльності.

Далі для з'ясування ефективності проведеного тренінгу було проведено повторне опитування працівників центру зайнятості за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток Е). Розглянемо отримані відповіді від учасників.

Так, на запитання анкети «Наскільки ви задоволені рівнем розвитку ваших лідерських здібностей та управлінських навичок після тренінгу?» 21 (70%) працівник центру зайнятості відповів, що повністю задоволений, 9 (30%) опитаних – задоволені, а таких які незадоволені не було виявлено. Для кращої наочності отримані результати відповідей учасників тренінгу на дане запитання представимо на рисунку 3.6.

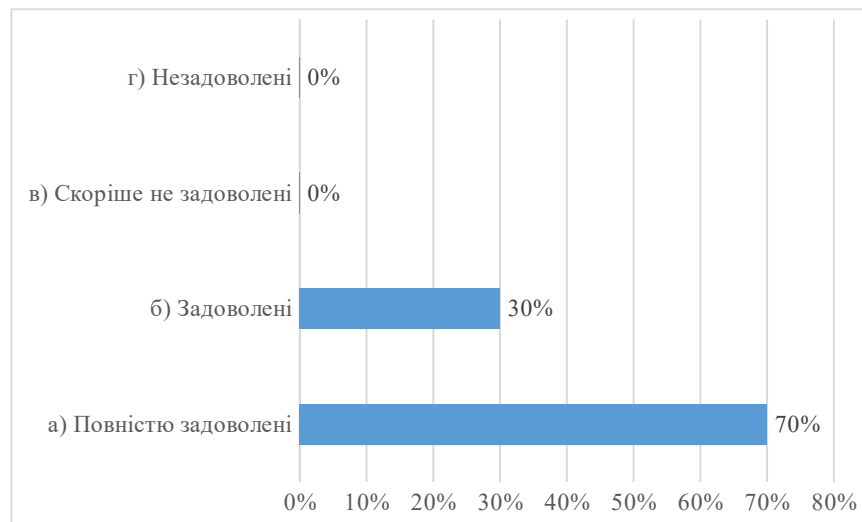


Рис. 3.6. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Наскільки ви задоволені рівнем розвитку ваших лідерських здібностей та управлінських навичок після тренінгу?» (n=30)

На запитання анкети «Як ви оцінюєте ваші навички демократичного стилю керівництва після тренінгу?» 19 (63,3%) опитаних відповіли, що навички демократичного стилю керівництва після тренінгу в них значно покращилися, у 10 (33,3%) працівників центру зайнятості – покращилися і лише у 1 (3,3%) учасника – лише трохи покращилися. Таких осіб в яких навички демократичного стилю керівництва після тренінгу не покращилися не було виявлено. Для кращої наочності отримані результати відповідей учасників тренінгу на дане запитання представимо на рисунку 3.7.

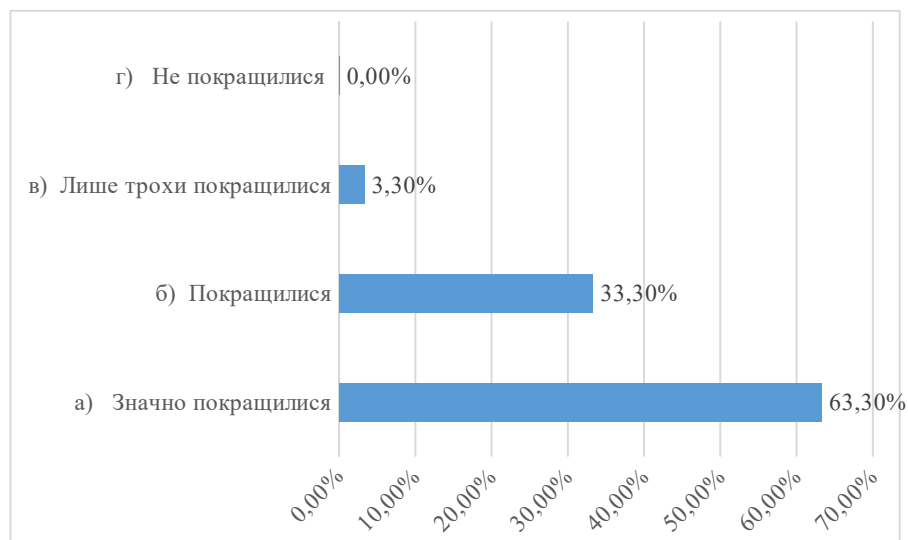


Рис. 3.7. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Як ви оцінюєте ваші навички демократичного стилю керівництва після тренінгу?» (n=30)

На запитання анкети «Наскільки ви задоволені рівнем розвитку вашого емоційного інтелекту після тренінгу?» 25 (83,3%) працівників центрів зайнятості відповіли, що повністю задоволені рівнем розвитку свого емоційного інтелекту після тренінгу, а 5 (16,7%) опитаних – задоволені. Незадоволених осіб не було виявлено. Для кращої наочності отримані результати відповідей учасників тренінгу на дане запитання представимо на рисунку 3.8.

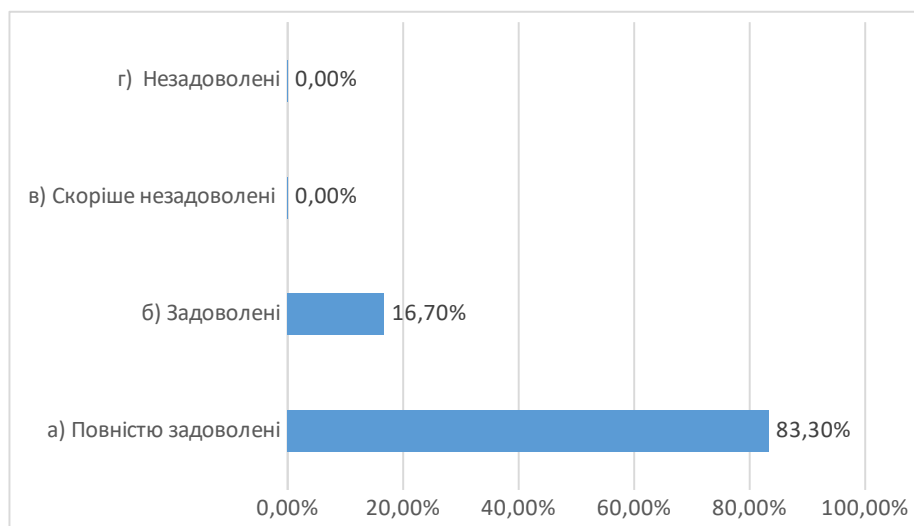


Рис. 3.8. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Наскільки ви задоволені рівнем розвитку вашого емоційного інтелекту після тренінгу?» (n=30)

На запитання анкети «Як ви оцінюєте свій рівень мотивації до успіху та ініціативності після тренінгу?» 20 (66,7%) учасників відповіли, що їх рівень мотивації до успіху та ініціативності після тренінгу значно підвищився, у 8 (26,7%) опитаних – підвищився, у 2 (6,7%) респондентів – лише трохи підвищився. Таких опитаних в яких рівень мотивації до успіху та ініціативності після тренінгу не підвищився не було виявлено.

Ці результати свідчать про високу ефективність тренінгу у стимулюванні мотивації та активності працівників. Підвищення мотивації до успіху та ініціативності може позитивно вплинути на їхню продуктивність та готовність брати на себе відповідальність у професійній діяльності.

Для кращої наочності отримані результати відповідей учасників тренінгу на дане запитання представимо на рисунку 3.9.

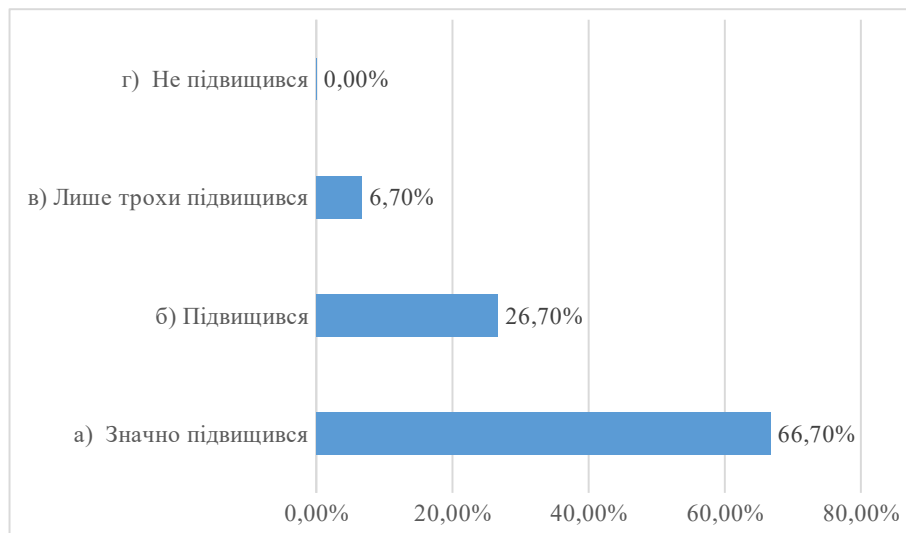


Рис. 3.9. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Як ви оцінюєте свій рівень мотивації до успіху та ініціативності після тренінгу?» (n=30)

На запитання анкети «Наскільки ефективним був тренінг загалом для вашого професійного розвитку?» 22 (73,3%) працівників центру зайнятості керівної ланки відповіли, що тренінг був дуже ефективний, а для 8 (26,7%) опитаних – ефективним. Ці дані свідчать про те, що тренінг повністю відповідав професійним потребам учасників та був сприйнятий як змістовний і корисний. Такий рівень позитивних оцінок підтверджує високу результативність програми та її доцільність для подальшого впровадження.

Для кращої наочності отримані результати відповідей учасників тренінгу на дане запитання представимо на рисунку 3.10.

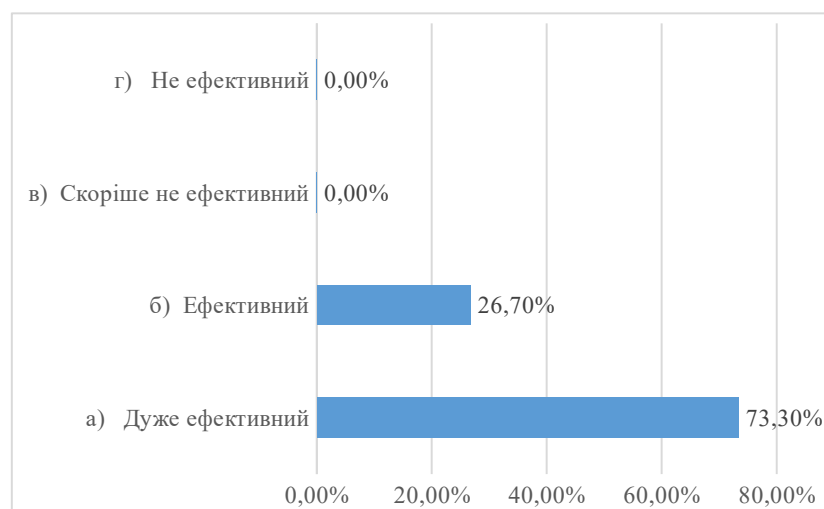


Рис. 3.10. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Як ви оцінюєте свій рівень мотивації до успіху та ініціативності після тренінгу?» (n=30)

На запитання анкети «Чого не вистачило вам під час тренінгу?» 6 (20,0%) опитаних надали відповідь, що їм не вистачило більше практичних ситуацій, 2 (6,7%) респондентам не вистачило індивідуальної уваги, 5 (16,7%) учасникам – ігрових чи інтерактивних форм роботи, 6 (20%) особам – емоційної підтримки, а 11 (36,7%) працівникам центру зайнятості – вистачило всього у повній мірі.

Отримані результати свідчать, що частина учасників потребувала більшої кількості практичних завдань, індивідуального супроводу та емоційної підтримки для глибшого опанування лідерських компетентностей. Водночас, значна частка респондентів повністю задоволена змістом і структурою тренінгу, що підтверджує його загальну ефективність у розвитку лідерських якостей працівників центру зайнятості. Для кращої наочності отримані результати відповідей учасників тренінгу на дане запитання представимо на рисунку 3.11.



Рис. 3.11. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Чого не вистачило вам під час тренінгу?» (n=30)

На запитання анкети «Оцініть роботу тренера від 1 до 12 балів» 12 (40,0%) працівників центру зайнятості оцінили роботу тренера оцінкою – «12» балів, 10 (33,3%) опитаних оцінкою – «11» балів, 6 (20%) респондентів оцінкою – «10» балів і 2 (6,7) осіб оцінкою – «9» балів. Для кращої наочності отримані відповіді учасниць тренінгу на дане запитання представимо на рисунку 3.12.

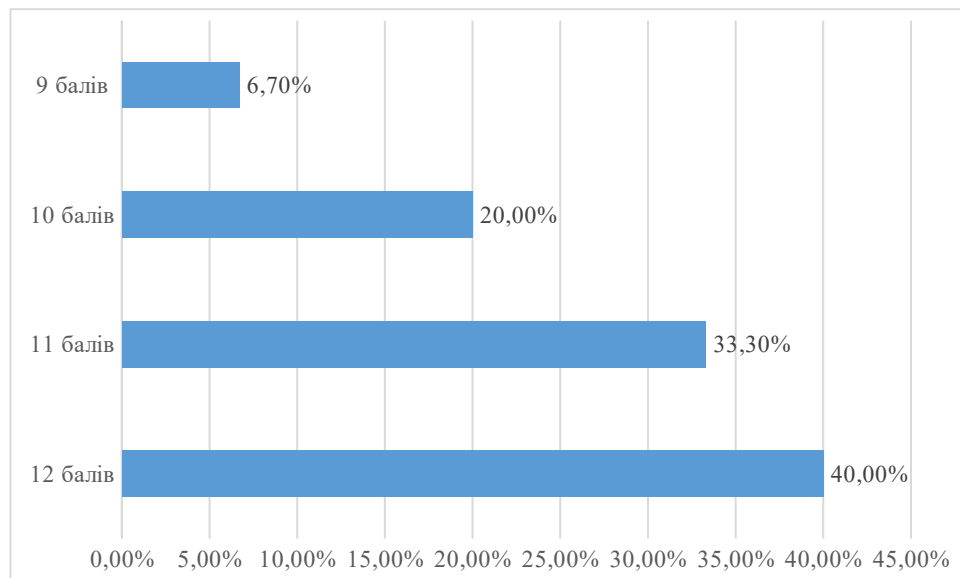


Рис. 3.12. Результати відповідей працівників центрів зайнятості на запитання анкети «Оцініть роботу тренера від 1 до 12 балів» (n=30)

Отримані дані свідчать про високий рівень задоволеності учасників професійністю та компетентністю тренера. Такий розподіл оцінок підтверджує якісне проведення тренінгу й позитивний вплив роботи тренера на засвоєння матеріалу та формування лідерських навичок.

Узагальнюючи результати анкетування, можна зробити висновок, що тренінг з розвитку лідерських якостей виявився високоефективним, оскільки переважна більшість працівників центру зайнятості відзначили значне покращення своїх лідерських компетентностей, емоційного інтелекту, демократичного стилю керівництва, мотивації до успіху та високо оцінили роботу тренера і загальний професійний вплив програми.

Також для з'ясування ефективності тренінгу було розроблено анкету для тренера (Додаток Є) та проведено його опитування. Розглянемо більш детально надані ним відповіді. На переконання психолога-тренера, загальний ступінь реалізації поставлених завдань тренінгу складає 92%. Психолог пояснив, що така оцінка ґрунтується на активності учасників, виконанні запланованих вправ, досягненні результатів та позитивній динаміці групової взаємодії.

Психолог оцінив активність та включеність учасників у тренінговий процес оцінкою «11» балів. Він також, пояснив, що подібний рівень активності

зумовлений тим, що переважна більшість учасників проявляли значну ініціативність та досить охоче включались у виконання вправ, брали активну участь у групових обговореннях та показали високий рівень взаємодії. Не велике зниження від максимального балу пов'язане із тим, що певні окремі учасники потребували більше часу для включення у роботу.

Якість зворотного зв'язку, який вдавалося отримувати від учасників під час тренінгу тренер оцінив у «10» балів. На його думку, якість зворотного зв'язку була високою, оскільки під час спостереження було помітно, що учасники досить активно ділилися власними відчуттями, думками та враженнями, надавали досить хороші коментарі під час обговорень та вправ. Однак, психолог також відмітив, що окремі учасники були менш відвертими під час проведення групових дискусій чи потребували додаткового заохочення для вираження своєї позиції.

На думку психолога, найбільш ефективно під час тренінгу було проведено вправи, спрямовані на розвиток лідерських навичок та демократичного стилю управління, а також різні групові завдання, що сприяли активній взаємодії учасників, підвищенню мотивації до успіху та розвитку емоційного інтелекту. Дані складові тренінгу, на думку тренера, дадуть змогу учасникам ефективно застосувати отримані знання та навички у практичній діяльності.

На думку тренера, найбільш ефективно під час тренінгу було проведено інтерактивні вправи, а також завдання практичного характеру спрямовані на розвиток лідерських навичок, демократичного стилю керівництва та емоційного інтелекту, котрі сприяли активній взаємодії учасників та закріпленню одержаних знань на практиці.

Психолог відмітив, що під час проведення тренінгу головними труднощами були різний рівень початкової підготовки та досвіду учасників, що потребувало додаткового часу для пояснення матеріалу, а також необхідність залучення менш активних учасників до обговорень та практичних завдань для забезпечення включеності всієї групи.

На думку тренера, учасникам найбільше не вистачало більшої кількості практичних інтерактивних завдань та вправ, що дозволили б значно краще закрі-

пити навички на практиці та більш активніше включитися у процес тренінгу. А частина учасників на думку психолога також потребувала додаткової індивідуальної уваги та емоційної підтримки для більш комфортного засвоєння тренінгового матеріалу.

Також тренер у майбутньому порекомендував додати до подібних тренінгів більше ролевих ігрових вправ та різних кейс-стаді для вирішення реальних управлінських ситуацій, а також групові дискусії та вправи на розвиток емоційного інтелекту, що сприятимуть підвищенню рівня активності учасників, покращенню командної взаємодії та закріпленню лідерських навичок на практиці.

Психолог відзначив, що йому як тренеру як найбільше вдалося забезпечити активну участь усіх учасників, створити довірливу атмосферу у групі та ефективно поєднати теоретичний матеріал із вправами практичними, що дало змогу учасникам закріпити здобутті навички на практиці. На думку тренера удосконалення у його роботі потребує індивідуальний підхід до менш активних учасників та оптимізація часу на окремі вправи, щоб врахувати максимально різний рівень підготовки та індивідуальних потреб кожного учасника.

Проводячи узагальнення результатів анкетування, можна зробити висновки, що з точки зору тренера проведений тренінг був високоефективним, тому що переважна більшість завдань були реалізовані, учасники проявляли високу активність та включеність, ефективно сприймали зворотний зв'язок, а практичні та інтерактивні вправи сприяли закріпленню лідерських навичок, розвитку емоційного інтелекту та демократичного стилю керівництва, водночас тренер відзначив потребу в удосконаленні індивідуального підходу до менш активних учасників та оптимізації часу на окремі вправи.

Висновки до розділу 3

З метою розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості було розроблено тренінг. Його основні завдання полягали у розвитку в учасників

лідерських здібностей та управлінських навичок, формуванні демократичного стилю управління, підвищенні рівня емоційного інтелекту, мотивації до успіху та ініціативності.

Тренінг із розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості розрахований на одне заняття, яке тривало 7 годин. Розроблений тренінг був проведений у груповій формі роботи, із кількісним складом учасників – 30 осіб, що були поділені на три групи по 10 чоловік в кожній. Під час проведення тренінгу були використані різні завдання та вправи, направлені на розвиток лідерських якостей, підвищення рівня емоційного інтелекту та покращення соціально-психологічного клімату в колективах центрів зайнятості. У межах тренінгу використовували такі активні психологічні методи впливу, як мозковий штурм, групові дискусії, аналіз управлінських ситуацій, які сприяли розвитку стратегічного мислення, удосконаленню комунікативних навичок і підвищенню гнучкості управлінської поведінки.

Для з'ясування ефективності тренінгу було проведено опитування учасників та психолога-тренера. Узагальнюючи результати анкетування, можна зробити висновок, що тренінг з розвитку лідерських якостей виявився високоефективним, оскільки переважна більшість працівників центру зайнятості відзначили значне покращення своїх лідерських компетентностей, емоційного інтелекту, демократичного стилю керівництва, мотивації до успіху та високо оцінили роботу тренера і загальний професійний вплив програми.

З позиції тренера проведений тренінг був високоефективним, тому що переважна більшість завдань були реалізовані, учасники проявляли високу активність та включеність, ефективно сприймали зворотний зв'язок, а практичні та інтерактивні вправи сприяли закріпленню лідерських навичок, розвитку емоційного інтелекту та демократичного стилю керівництва, водночас тренер відзначив потребу в удосконаленні індивідуального підходу до менш активних учасників та оптимізації часу на окремі вправи.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження психологічних особливостей лідерських якостей у працівників центрів зайнятості були зроблені наступні важливі висновки:

1. Здійснено теоретичний аналіз проблеми розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості. Визначено, що під поняттям «лідерські якості» в психології слід розуміти багатовимірну систему індивідуально-психологічних характеристик (мотиваційних, комунікативних, вольових, інтелектуальних та соціально-перцептивних), що забезпечують здатність особистості впливати на інших, організовувати групову взаємодію, приймати відповідальні рішення та ефективно досягати спільних цілей у процесі соціальної та професійної діяльності.

З'ясовано, що психологічні чинники, такі як емоційний інтелект, особистісні риси, мотивація, рефлексія, самоусвідомлення, саморозвиток, професійні установки та ціннісні орієнтації, відіграють основну роль у розвитку лідерських якостей працівників центрів зайнятості. Їхнє поєднання дозволяє підвищувати ефективність професійної діяльності, стимулювати ініціативність, відповідальність та здатність до стратегічного управління командою, забезпечуючи стабільність та позитивний соціально-психологічний клімат у організації.

Визначено, що професійна діяльність працівників центрів зайнятості має комплексний, соціально орієнтований характер і передбачає високу відповідальність, дотримання етичних норм, професійних стандартів та готовність оперативно реагувати на виклики ринку праці. Ефективність роботи фахівців центрів зайнятості визначається рівнем їхньої професійної компетентності, комунікативних навичок, доброчесності та здатності забезпечувати якісну взаємодію між усіма учасниками соціально-трудових відносин.

2. Емпірично досліджено стан розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості. Учасниками дослідження стали 30 працівників центрів зайня-

тості Чернівецької області. Результати дослідження за методикою «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жарікова, Є. Крушельницького), показали, що значна частина працівників керівної ланки центрів зайнятості має низький та помірний рівень лідерських здібностей, що обмежує їхню здатність ефективно впливати на колектив, приймати обґрунтовані рішення та організовувати робочі процеси. Крім того, у частини респондентів спостерігається схильність до авторитарного стилю керівництва, що ускладнює партнерську взаємодію та знижує гнучкість під час прийняття рішень. Дослідження за опитувальником «Емоційний інтелект» показало, що значна частина керівників центрів зайнятості має низький або середній рівень емоційної обізнаності, управління емоціями та емпатії. Це обмежує здатність усвідомлювати власні емоції, контролювати реакції в стресових ситуаціях, ефективно взаємодіяти з підлеглими та клієнтами, що знижує результативність управлінських рішень та погіршує психологічний клімат у колективі. За результатами методики «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса) з поміж працівників керівної ланки центрів зайнятості у більшості опитаних спостерігається низька мотивація до успіху, що обмежує їхню ініціативність та ефективність управління. Частина респондентів має середню мотивацію, яка забезпечує виконання обов'язків, але не стимулює постійне вдосконалення. І невелика група працівників демонструє високу мотивацію, що сприяє ефективній роботі, розвитку команди та підвищенню якості надання послуг.

3. Розроблено та апробовано тренінг розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості. Метою тренінгу було розвинути лідерські якості у працівників центрів зайнятості. Його основні завдання полягали у розвитку в учасників лідерських здібностей та управлінських навичок, формуванні демократичного стилю управління, підвищенні рівня емоційного інтелекту, мотивації до успіху та ініціативності.

Тренінг із розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості розрахований на одне заняття, яке тривало 7 годин. Розроблений тренінг був проведений у груповій формі роботи, із кількісним складом учасників – 30 осіб, що були поділені на три групи по 10 чоловік в кожній. Під час проведення

тренінгу були використані різні завдання та вправи, направлені на розвиток лідерських якостей, підвищення рівня емоційного інтелекту та покращення соціально-психологічного клімату в колективах центрів зайнятості. У межах тренінгу використовували такі активні психологічні методи впливу, як мозковий штурм, групові дискусії, аналіз управлінських ситуацій, які сприяли розвитку стратегічного мислення, удосконаленню комунікативних навичок і підвищенню гнучкості управлінської поведінки.

Для з'ясування ефективності тренінгу було проведено опитування учасників та психолога-тренера. Узагальнюючи результати анкетування, можна зробити висновок, що тренінг з розвитку лідерських якостей виявився високоефективним, оскільки переважна більшість працівників центру зайнятості відзначили значне покращення своїх лідерських компетентностей, емоційного інтелекту, демократичного стилю керівництва, мотивації до успіху та високо оцінили роботу тренера і загальний професійний вплив програми.

З позиції тренера проведений тренінг був високоефективним, тому що переважна більшість завдань були реалізовані, учасники проявляли високу активність та включеність, ефективно сприймали зворотний зв'язок, а практичні та інтерактивні вправи сприяли закріпленню лідерських навичок, розвитку емоційного інтелекту та демократичного стилю керівництва, водночас, тренер відзначив потребу в удосконаленні індивідуального підходу до менш активних учасників та оптимізації часу на окремі вправи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брюховецька О. В. Розвиток лідерських якостей майбутніх фахівців у процесі навчання в закладах вищої освіти. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. Вип. 33(62). 2015. С. 27–48.
2. Гординя Н. Смишловиттєві орієнтації та копінг-стратегії у професійній діяльності державних службовців в умовах війни. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»*. № 16. 2023. С. 66–72.
3. Горецька О., Сердюк Н. Розвиток лідерських якостей студентів-психологів як важливий складник їхньої особистісної підготовки до майбутньої професійної діяльності. *Психологія особистості*. Габітус. Випуск 51. 2023. С. 140–146.
4. Жушма Т., Романовський О. Сутність лідерських якостей майбутнього педагога вищої школи. *Вища школа*. № 5 (200). 2021. С. 31–35.
5. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
6. Калениченко Р. А. Рефлексія як механізм саморозвитку особистості. *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: зб. матер. V Міжнародної конференції, 17 листопада 2022 р.* Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ : КОМПРИНТ, 2023. С. 103 – 107.
7. Кесьян Т. В. Лідерство як важливий аспект організаційних здібностей. *Проблеми сучасної психології*. 2009. Випуск 5. С. 193–205.
8. Коваль С. О., Коваль І. О. Емоційний інтелект як інструмент ефективного управління конфліктами в соціально орієнтованих організаціях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. Випуск 9, Номер 2. 2025. С. 141–152.

9. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Копаниця О. В., Герасименко М. В. Ткаченко В. В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

10. Котлова Л. Ціннісні орієнтації особистості в умовах суспільних трансформацій. *Український науковий журнал «Освіта регіону»*. № 1. 2015. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1296> (дата звернення: 20.10.2025).

11. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. № 1 (95) 2021. С. 62–65.

12. Лізун А. В. Особистісні властивості особистості та їх зв'язок з ефективністю професійної діяльності. *Психологія особистості. Габітус*. Випуск 59. 2024. С. 161–165.

13. Логвись О. Я. Психологічні чинники розвитку лідерських якостей майбутніх педагогів у процесі професійної підготовки. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Тернопіль, 2023. 284 с.

14. Луценко Б. В. Природа й сутність лідерських якостей. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020 р., № 68, Т. 1. С. 90–93.

15. Марчук С. В. Теоретичний аналіз поняття емоційного інтелекту в психології. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. Вип. 3. С. 20–23.

16. Мітлощ А. В., Маляко В. О., Бажанюк В. С. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги: монографія. Київ: Інститут обдарованої дитини, 2014. 290 с.

17. Міщиха Л. П. Самоусвідомлення як психологічний феномен. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія психологія*. Випуск 1. 2025. С. 62–65.

18. Нестуля С. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. Випуск 21. С. 133–137.
19. Новини служби зайнятості з 17.03.2025 по 08.04.2025. URL: <https://pbridsr.gov.ua/news/1744182426/?utm>
20. Олексюк О. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник мну імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2017. С. 372–380.
21. Остополець І., Доценко В. Розвиток мотивації персоналу працівників центру зайнятості засобами тренінгу. *Zeszyty naukowe wyższej szkoły technicznej w Katowicach*. 2024. №19. С. 225–234.
22. Перелік послуг, які надають фахівці Державної служби зайнятості для громадян. URL: <https://sokolivske-gromada.gov.ua/news/1661156063/> (дата звернення: 18.10.2025).
23. Платформа із профорієнтації та розвитку кар'єри. URL: https://old.dcz.gov.ua/storinka/poslugy-z-proforiyentaciyi?utm_source (дата звернення: 24.10.2025).
24. Пономаренко О. В. Проблема лідерських якостей вчителя в дослідженнях вітчизняних учених. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. Вип. 15. 2013. С. 263–268.
25. Пономаренко О. В. Проблема лідерства в ретроспективі. URL: http://www.intellect-invest.org.ua/pedagog_editions_e-magazine_pedagogical_science_vypuski_n1_2010_st_16 (дата звернення: 20.10.2025).
26. Правила професійної етики та поведінки працівників державної служби зайнятості. URL: <https://kid.dcz.gov.ua/publikaciya/pravy-la-profesiynoyi-etyky-ta-povedinky-pracivnykiv-derzhavnoyi-sluzhby-zaynyatosti> (дата звернення: 20.10.2025).
27. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2014. 258 с.
28. Прищак М. Д. Психологія: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 141 с.

29. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: Закон України від 2 березня 2000 року № 1533-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14#Text> (дата звернення: 15.10.2025).

30. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 19.10.2025).

31. Рибко А. П. Вплив емоційного інтелекту на професійну успішність бізнесменів. *Загальна психологія. Історія психології. Габітус*. Випуск 62. 2024. С. 76–79.

32. Романовський О., Михайличенко В., Гура Т. Поняття «лідерський потенціал» і «лідерські якості»: зміст та використання у науковій думці. *Лідер. Еліта. Суспільство*. Вип. 1, 2019. С. 107–117.

33. Ротко О. М., Нечипоренко В. В. Аналіз поняття «лідерські якості» у науковій літературі. *Компетентнісний вимір сучасної освіти: теорія і практика: збірник тез V регіональної науково-практичної конференції* (19 травня 2017 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя: Вид-во Хортицької національної академії, 2017. С. 104–107.

34. Семченко Н. О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Харківський нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди. Харків, 2005. 23 с.

35. Синявський В. В., Сергєєнкова О. П. Психологічний словник. 2007. 336 с.

36. Татенко В. О. Лідер XXI / Lider XXI. Соціально-психологічні студії. Київ, Україна: Вид. дім «Корпорація», 2004. 197 с.

37. Тисячук І. О. Вплив темпераменту на лідерські якості. *Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ*, Вінниця, 22-24 березня 2017 р. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17810/2554.pdf?sequence=3> (дата звернення: 05.09.2025).

38. Холл Н. Тест на емоційний інтелект. URL: https://www.eztests.xyz/tests/personality_eq/ (Дата звернення: 18.09.2024).
39. Hur Y., Wilderom C. Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*. Volume 22, Issue 4, 2011, P. 591–603.
40. Kelk P. Responsible and Ethical Leadership in Modern Organisations: Traits, Practices, and Evolving Theories. URL: https://www.researchgate.net/publication/395476044_Responsible_and_Ethical_Leadership_in_Modern_Organisations_Traits_Practices_and_Evolving_Theories?channel=doi&linkId=68c7d99ea14ac57c39a81eb5&showFulltext=true (дата звернення: 07.09.2025).
41. Myers D. Social Psychology. Publisher: McGraw-Hill Education. 2012. 768 p.
42. Rodrigues R., Teixeira N., Costa B. The Impact of Perceived Leadership Effectiveness and Emotional Intelligence on Employee Satisfaction in the Workplace. *Merits*. 2024, Vol. 4. P. 490-501.
43. Stogdill R. M. Handbook of leadership. N.Y., L.: Free Press, 1974. 613 p.
44. Yukl G. A. Leadership in organizations. NY: Prentice Hall, 1994. 498 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький)

Інструкція: “Вам буде запропоновано 50 запитань, на які необхідно дати відповідь “так” (А) або “ні” (Б), зробивши позначку “+” у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено. Не гайте часу на роздумування. Найбільш природною є та відповідь, яка першою приходить в голову. Якщо маєте сумніви стосовно варіанту відповіді, все ж таки зробіть позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої Ви більше схильєтесь”.

Текст опитувальника

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?
 - а) так;
 - б) ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви?
 - а) так;
 - б) ні.
3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?
 - а) так;
 - б) ні.
4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?
 - а) так;
 - б) ні.

5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь?

а) так;

б) ні.

6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?

а) так;

б) ні.

7. Чи погоджуєтесь Ви із твердженням: “Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?”

а) так;

б) ні.

8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність?

а) так;

б) ні.

9. Чи втрачали Ви інколи холонокровність під час розмови з людьми?

а) так;

б) ні.

10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас?

а) так;

б) ні.

20

11. Чи стараєтесь Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

а) так;

б) ні.

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагоме (імпозантне) враження?

а) так;

б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

а) так;

б) ні.

14. Чи розгублюєтеся Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами?

а) так;

б) ні.

15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів?

а) так;

б) ні.

16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:

а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;

б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок Вам ближче?

а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

а) з покладливими людьми;

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?

а) так;

б) ні.

21

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?

а) так;

б) ні.

21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?

а) так;

б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините?

а) надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: "Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті".

Чи справедливе воно?

а) так;

б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?

а) так;

б) ні.

25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?

а) так;

б) ні.

26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер?

а) найкомпетентніша людина;

б) той, у кого самий сильний характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей?

а) так;

б) ні.

28. Чи поважаєте Ви дисципліну?

а) так;

б) ні.

29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу?

а) тому, який все вирішує сам;

б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.

30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте?

а) колегіальний;

б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?

а) так;

б) ні.

32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються?

а) промовчите;

б) будете захищати свою думку.

34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

а) так;

б) ні.

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?

а) так;

б) ні.

36. Чому б Ви віддали перевагу?

- а) працювати під керівництвом хорошої людини;
- б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як Ви відноситеся до твердження: “Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім’ї приймав один із подружжя?”

- а) згоден;
- б) не згоден.

38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

- а) так;
- б) ні.

23

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?

- а) так;
- б) ні.

40. Як Ви поведетесь, зіткнувшись з труднощами?

- а) опускаєте руки;
- б) з’являється велике бажання їх подолати.

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?

- а) так;
- б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження?

- а) так;
- б) ні.

43. Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію?

- а) введу потрібні зміни негайно;
- б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так;

б) ні.

45. Чи згодні Ви з твердженням: “Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?”

а) так;

б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити щонебудь видатне?

а) так;

б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) потужну і урочисту;

б) тиху і ліричну.

24

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі с поважними і відомими людьми?

а) так;

б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш волевих, ніж Ви?

а) так;

б) ні.

“Ключ”

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Обробка та інтерпретація результатів

Сума балів підраховується за допомогою “ключа” до опитувальника.

За кожну відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 – якості лідера виражені слабо;

26-35 – якості лідера виражені помірно;

36-40 – лідерські якості виражені сильно;

41 і більше – людина як лідер схильна до диктату

Методика «Діагностика «емоційного інтелекту»» (Н. Холла)

Інструкція. Нижче вам будуть запропоновані вислови, які певною мірою відображають різні сторони вашого життя. Будь ласка, напишіть цифру праворуч від кожного твердження, виходячи з оцінки ваших відповідей:

Цілком не згоден (-3 бали).

В основному не згоден (-2 бали).

Частково не згоден (-1 бал).

Частково згоден (+1 бал).

В основному згоден (+2 бали).

Цілком згоден (+3 бали).

Опитувальник

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції є джерелом знання про те, як діяти в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити в своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск зі сторони.
4. Я здатний відчувати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до вимог життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких, як веселість, радість, внутрішній підйом і гумор.
7. Я стежу за тим, як я себе почуваю.
8. Після того, як щось розчарувало мене, я можу легко опанувати своїми почуттями.
9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.
10. Я не заціклююсь на негативних емоціях.
11. Я чутливий до емоційних потреб інших.
12. Я можу заспокоїливо впливати на інших людей.
13. Я можу примусити себе знову і знову стати перед перешкодою.

14. Я намагаюсь підходити до життєвих проблем творчо.
15. Я адекватно реагую на настрої, спонуки і бажання інших людей.
16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.
17. Коли дозволяє час, я повертаюся до своїх негативних почуттів і аналізую, в чому проблема.
18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.
19. Знання моїх істинних почуттів важливе для підтримки «хорошої форми».
20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо їх не виражають відкрито.
21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.
22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.
23. Я добре розпізнаю знаки в спілкуванні, які вказують на те, в чому інші мають потребу.
24. Люди вважають мене гарним знавцем переживань інших людей.
25. Люди, які усвідомлюють свої істинні відчуття, краще керують своїм життям.
26. Я здатний покращити настрій інших людей.
27. Зі мною можна порадитися з питань стосунків між людьми.
28. Я добре налаштовуюсь на емоції інших людей.
29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонуки для досягнення особистих цілей.
30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

Обробка й інтерпретація результатів.

Ключ

Шкала «Емоційна обізнаність» – пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25.

Шкала «Керувати своїми емоціями» – пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30.

Шкала «Самотивація» - пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22.

Шкала «Емпатія» – пункти 9,11, 20, 21, 23, 28.

Шкала «Розпізнавання емоцій інших людей» - пункти 12,15, 24,26, 27,29.

Методика «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерса)

Інструкція: вам буде запропоновано 41 питання, на кожне з яких потрібно відповісти “так” або “ні”.

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюся, коли помічаю, що не можу повністю виконати завдання.
3. Коли я працюю, це має такий вигляд, неначе я все ставлю на карту.
4. Коли виникає проблемна ситуація, я частіше за все приймаю рішення одним з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. До себе я суворіший, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший, ніж інші.
9. Відмовившись від важкого завдання, я потім суворо осуджую себе, позаяк знаю, що досягнув би в ньому успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність — це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в труді не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення твердішими.
17. У мене легко збудити честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.

20. Іноді я відкладаю те, що повинен зробити зараз.
21. Треба покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало важливіших речей, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато хто.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я схильний до роботи, я роблю її краще та кваліфікованіше, ніж інші.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть наполегливо працювати.
28. Коли в мене немає справ, я відчуваю, що мені ніяково.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я стараюся робити це якнайкраще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи якоюсь мірою залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж їхня робота.
38. Багато з того, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне до влади й положення.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я можу вжити навіть крайніх заходів.

Оброблення даних

Ви отримуєте по 1 балу за відповіді “так” на питання 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Ви отримуєте по 1 балу за відповіді “ні” на питання 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються.

Підрахуйте суму набраних балів:

1–10 балів – низька мотивація до успіху;

11–16 балів – середній рівень мотивації;

17–20 балів – помірно високий рівень мотивації;

понад 21 бал – дуже високий рівень мотивації до успіху.

Тренінг розвитку лідерських якостей у працівників центрів зайнятості

Вступна частина (60 хвилин)

Привітання тренера з групою (5 хв).

Ознайомлення з темою тренінгу та з його метою (5 хв).

Тема: «Розвиток лідерських якостей у працівників центрів зайнятості».

Мета тренінгу: розвиток лідерських якостей у працівників центрів зайнятості.

Вступна частина

1. Вправа «Знайомство: Професійний акцент».

Час на проведення: 10 хв.

Мета: створення доброзичливої атмосфери та фокусування на професійній тематиці.

Хід проведення: Кожен учасник називає ім'я, посаду та коротко ділиться:

«Яка професійна якість допомагає мені у керівництві?» або «Яким я бачу ефективне керівництво у центрі зайнятості?»

Запитання для рефлексії: Що нового або важливого ви дізналися про колег під час знайомства? Які відповіді учасників вам найбільше сподобалися і чому? Які спільні риси в управлінських підходах колег ви помітили?

2. Вправа «Правила нашої роботи» (10 хв).

Мета: створити безпечні умови для взаємодії, визначити правила роботи та принципи конфіденційності.

Хід проведення: Група пропонує правила (конфіденційність, повага, активність, конструктивність тощо). Після обговорення всі підтверджують згоду.

Запитання для рефлексії: Які з ухвалених правил є для вас найбільш значущими і чому? Наскільки комфортно ви почуваетесь в межах за-

пропонованих домовленостей? Які умови допомагають вам бути активним та залученим учасником тренінгу?

3. Вправа «Очікування та побоювання».

Час на проведення: 10 хв.

Мета: актуалізувати індивідуальні потреби та зменшити невизначеність щодо процесу тренінгу.

Хід проведення: Учасники записують на стікерах: очікування – один колір; побоювання – інший колір. Стікери розміщують на загальному плакаті.

Запитання для рефлексії: Які основні очікування від тренінгу ви усвідомили для себе? Які побоювання ви відчуваєте щодо участі в тренінгу? Що, на вашу думку, допоможе зменшити напруження та реалізувати ваші очікування?

4. Міні-вправа «Мотиваційний ракурс».

Час на проведення: 10 хв.

Мета: внутрішнє налаштування на важливість лідерського розвитку.

Хід проведення: Учасники відповідають на запитання: «Чому розвиток лідерських якостей важливий саме для моєї управлінської діяльності?» Після індивідуальних роздумів – обговорення в парах.

Запитання для рефлексії: Які причини розвитку лідерських якостей ви вважаєте найбільш значущими для себе? Як розвиток лідерства, на вашу думку, може вплинути на вашу роботу з командою? Що сьогодні найбільше мотивує вас удосконалювати власні управлінські навички?

5. Вправа «Моя ціль на тренінг».

Час на проведення: 10 хв.

Мета: формування особистого фокусу роботи учасника.

Хід проведення: Учасники завершують фразу: «Після тренінгу я хочу...». Кожен озвучує свою мету.

Запитання для рефлексії: Яку особисту ціль ви ставите перед собою на сьогодні? Чому саме ця ціль є для вас актуальною? Яких дій ви готові вжити під час тренінгу, щоб наблизитися до її досягнення?

2. Основна частина (320)

1. Міні-лекція. Сучасне лідерство та ключові компетенції керівника (20 хв)

Час на проведення: 20 хв.

Вступ:

Доброго дня! Сьогодні ми розпочнемо з обговорення сучасного лідерства та ключових компетенцій керівника. Лідерство – це не просто посада чи формальна влада, а здатність впливати на команду для досягнення спільних цілей, мотивувати людей та створювати умови для розвитку команди.

1. Сучасне лідерство. Лідерство еволюціонувало від авторитарного до партнерського стилю. Авторитарний стиль передбачає жорсткий контроль та накази, мінімальну участь команди. Такий стиль може давати швидкий результат, але обмежує ініціативу та демотивує працівників. Демократичний стиль залучає команду до прийняття рішень, враховує думку кожного. Він підвищує мотивацію та залученість, проте іноді потребує більше часу на узгодження. Партнерський стиль сучасного лідера фокусується на спільному досягненні цілей через підтримку, розвиток потенціалу команди та конструктивну взаємодію. Переваги партнерського стилю:

- підвищує ефективність колективу;
- покращує психологічний клімат у команді;
- стимулює ініціативність та професійне зростання підлеглих.

Практичний приклад: У багатьох сучасних центрах зайнятості керівники, які використовують партнерський стиль, отримують високі показники результативності, оскільки працівники більш мотивовані, залучені до процесу та готові пропонувати нові ідеї.

2. Ключові компетенції керівника.

Сучасний керівник повинен поєднувати декілька компетенцій:

- а) Стратегічне мислення – здатність бачити довгострокові цілі, прогнозувати ризики та ефективно планувати розвиток організації.
- б) Прийняття рішень – аналіз альтернатив, оцінка ризиків та наслідків, швидке та обґрунтоване прийняття управлінських рішень.
- в) Комунікація – вміння доносити інформацію чітко та зрозуміло, активно слухати, підтримувати відкритий діалог.
- г) Мотивація команди – заохочення ініціативи, підтримка професійного розвитку працівників, стимулювання залученості.
- д) Емоційний інтелект – усвідомлення власних емоцій, контроль реакцій, прояв емпатії у взаємодії з колегами та клієнтами.

Ці компетенції взаємопов'язані: ефективний керівник одночасно мислить стратегічно, приймає обґрунтовані рішення, підтримує команду та керує власними емоціями.

3. Приклади успішних моделей лідерства.

Державний сектор: Керівники центрів зайнятості, які застосовують партнерський стиль управління, активно залучають співробітників до розробки нових процедур, оптимізують робочі процеси та мотивують колектив через навчання і розвиток.

Приватний сектор: Керівники компаній поєднують стратегічне планування та партнерську взаємодію, що підвищує продуктивність і лояльність працівників.

Висновок: Ефективний керівник у будь-якому середовищі поєднує управлінські навички, стратегічне мислення, емоційний інтелект і партнерську взаємодію.

Запитання для рефлексії: Яку компетенцію керівника ви хочете розвивати насамперед? Що для вас є найважливішим у партнерському стилі керівництва? Який приклад лідерства вас найбільше надихає і чому? Як ви плануєте застосовувати отримані знання у власній практичній діяльності?

2. Мозковий штурм «Лідер – це...».

Час на проведення: 15 хв.

Мета: з'ясувати асоціації учасників зі словом «лідер», спільно виробити уявлення про лідерство, створити основу для подальшої роботи над управлінськими якостями.

Хід проведення: група отримує завдання – назвати якомога більше слів/асоціацій, які приходять на думку, коли вони чують «лідер». Всі ідеї записуються (наприклад, на фліп-чарті). Забороняється одразу критикувати — заохочується вільна генерація ідей. Після цього — аналіз, класифікація, обговорення: які асоціації повторюються, які риси / поведінки / компетенції виявились найчастішими, які є найважливішими для учасників.

Рефлексія: Які слова/риси з'явилися найчастіше? Чому саме ці? Як ваше бачення «лідера» співвідноситься з реальними управлінськими задачами, з якими ви стикаєтеся? Чи однакове уявлення про лідера у всіх учасників? Де є розбіжності – і чи це проблема? Які з названих якостей ви вважаєте для себе пріоритетними? Які треба розвивати?

4. Вправа «Якості лідера».

Час на проведення: 15 хв.

Мета: допомогти учасникам сформулювати власне бачення ключових якостей лідера, оцінити – наскільки вони мають ці якості, усвідомити сильні й слабкі сторони, а також сприяти груповому обговоренню значущості різних якостей.

Хід проведення: складається з трьох етапів: Індивідуально – кожен пише 5–7 якостей, які, на його думку, є важливими для лідера (5 хв). По черзі зачитують свої списки в групі; групове обговорення.

Група спільно обирає 5–7 найважливіших якостей; потім кожен сам оцінює за шкалою від 1 до 5, наскільки він/вона володіє цими якостями, з обґрунтуванням оцінки.

Запитання для рефлексії: Які якості увійшли до групового «топ-5»? Чому саме вони? Як ви оцінюєте себе по цих якостях? Чи готові працювати над

слабкими сторонами та і як саме? Як має змінитися ваша поведінка як керівника, якщо ви хочете відповідати цьому «ідеалу»?

5. Вправа «Портрет лідера».

Час на проведення: 20 хв.

Мета: актуалізувати та узагальнити уявлення учасників про лідерство; виявити, які риси, поведінка, навички вони вважають важливими для лідера; стимулювати командну роботу й обговорення.

Хід проведення: учасники діляться на групи (мікрогрупи), кожна група отримує ватман або аркуші паперу; завдання – на папері зобразити, що для них означає «бути лідером»: які риси, поведінку, стиль управління, в яких ситуаціях – бути лідером; групи презентують свої «портрети лідера», потім — обговорюють різні підходи, узгоджують спільний уявний «ідеальний портрет».

Запитання для рефлексії: Які якості були запропоновані групою як найважливіші? Чому саме вони? Наскільки близький для вас цей «портрет лідера»? Які риси ви маєте, а які – вам варто розвивати? Чи змінилося моє розуміння лідерства після цієї вправи? Як це вплине на ваші дії як керівника?

6. Вправа «Аукціон лідерських якостей»

Час на проведення: 20 хв.

Мета: допомогти учасникам усвідомити, які якості вони вважають найціннішими для лідера, змодельовати ситуацію вибору — стимулює самооцінку, пріоритезацію, аргументацію своїх цінностей.

Хід проведення: учасникам видають «жетони» (умовні бали, фішки). Є перелік лідерських якостей (наприклад: компетентність, комунікабельність, здатність переконувати, ініціатива тощо), кожна якість «коштує» певну кількість жетонів. Учасники торгуються між собою за якості — аргументують, чому саме ця якість для них важлива, скільки жетонів готові віддати. Перемагає той, хто переконує інших, що йому це справді потрібно.

Запитання для рефлексії: Які якості ви придбали? Чому саме їх? Які інші якості не «придбали» – чи тому, що не вважаєте важливими, чи не змогли аргументувати? Що це говорить про ваші цінності, про стиль лідерства, який для вас природніший? Як ці якості відповідають потребам вашої організації?

7. Вправа «Емблема і девіз лідерства» .

Час на проведення: 20 хв.

Мета: через творчий, образний підхід поглибити розуміння лідерства, сприяти згуртованості групи, стимулювати спільне бачення лідерства.

Хід проведення: група поділяється на команди; кожна команда отримує папір/фломастери/маркер; завдання – створити власну «емблему» і «девіз» лідерства, який відображає їх бачення: що означає бути лідером для них, яких цінностей дотримуватися, якими бути. Потім – презентація команд, обговорення, чи всім підходить, як ухвалювалась спільна ідея, хто генерував, хто координував.

Запитання для рефлексії: Як ви обирали символи для емблеми/девізу? Хто взяв на себе роль «координатора» або «лідера» групи? Як відчували себе ті, хто пропонував ідеї, і ті, хто підтримував? Чи всі погоджувалися з рішенням? Чому?

8. Вправа «Оцінка власного стилю керівництва».

Час на проведення: 15 хв.

Мета: допомогти керівникам усвідомити свої сильні та слабкі сторони як лідера; підвищити самосвідомість, стимулювати рефлексію.

Хід проведення: Кожному учаснику даються стікери. На окремих стікерах він записує: «сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості для зростання» та «ризики/перешкоди». Потім всі наклеюють свої стікери на фліпчарт або дошку під відповідними заголовками. Групове обговорення – кожен пояснює, чому відніс ту чи іншу рису до сили, слабкості тощо; обговорення можливостей, як підсилити сильні боки, мінімізувати слабкі.

Запитання для рефлексії: Які з ваших якостей справді допомагають бути демократичним лідером? Які риси (або звички) можуть заважати демократичному підходу? Як ви можете використовувати свої сильні сторони, щоб залучати команду до прийняття рішень? Що вам потрібно змінити або над чим працювати, щоб бути більш відкритим, справедливим, колегіальним керівником?

9. Вправа «Переправа».

Час на проведення: 20 хв.

Мета: відпрацювання навичок спільного прийняття рішень, координації, взаємодії, ролей в групі.

Хід проведення: На підлозі – дві мотузки паралельно на відстані ~4–5 метрів. Учасники повинні «переправитися» з однієї мотузки на іншу, не торкаючись підлоги. Після виконання – обговорення: хто взяв лідерство, хто підтримував, що допомагало/заважало, як вирішувалися проблеми.

Рефлексія: Хто взяв на себе ініціативу – природно чи хтось спеціально запропонував? Як приймали рішення — консенсусом, за чиймось рішенням, чи хаотично? Як впливала участь кожного на успіх команди? Як подібні ситуації можуть виглядати у вашій організації – і як до них застосувати демократичний підхід?

10. Рольова гра «Безлюдний острів».

Час на проведення: 15 хв.

Мета: відобразити процес утворення команди, розподіл ролей, співпрацю, прийняття колективних рішень.

Хід: група потрапляє (символічно) на “безлюдний острів” і має вирішити, як організувати життя/ресурси/розподіл обов’язків. Можна вводити конфлікти (обмежені ресурси, різні потреби, позиції). Потім – обговорення рішень, ролей, способів взаємодії.

Рефлексія: Як група приймала рішення – консенсусом чи хтось домінував? Чи були почуті всі точки зору? Як розподіляли відповідальність – рі-

вномірно чи «на керівника»? Що можна перенести з цієї гри у реальне керівництво у ваших центрах зайнятості?

11. Вправа «Мудрі думки».

Час на проведення: 15 хв.

Мета: активізувати рефлексію, обговорити цінності, ключові для демократичного керівництва — відкритість, співпрацю, етику, повагу, залучення.

Хід проведення: Підготуйте картки з афоризмами/висловами про лідерство, співпрацю, відповідальність, демократію, довіру тощо. Кожен учасник бере 1–2 картки, читає, потім коментує у контексті: «Що цього вислову можна навчитися для нашої організації/команди?» Групове обговорення, рефлексія щодо цінностей, які важливі для демократичного стилю.

Рефлексія: Які цінності важливі для демократичного керівника? Чому? Чи збігаються ці цінності з тим, як ми зараз працюємо? Що потрібно змінити у стилі керівництва/організації, щоб ці цінності стали практичними? Як залучити команду до формування спільних цінностей і культури?

11. Вправа «Емоційні пантоміми».

Час на проведення: 15 хв.

Мета: покращити здатність розпізнавати невербальні емоційні сигнали, розвинути емоційну чутливість і невербальну комунікацію.

Хід проведення: Готуються картки з назвами різних емоцій (радість, здивування, гнів, тривога, сум, розчарування тощо). Кожен учасник тягне картку і без слів, лише жести, мімікою і тілом виражає відповідну емоцію.

Інші учасники намагаються вгадати, яку емоцію зображує колега. Після кількох раундів — обговорення, кому було легко/важко, чому, що здивувало.

Питання для рефлексії: Які емоції було найпростіше/найскладніше „побачити“ і „показати“? Чи змінюється ваше сприйняття колег після такої вправи? Як би ви могли використовувати нові навички невербального розпізнавання емоцій у щоденній роботі / комунікації?

12. Вправа «Емоційне картографування».

Час на проведення: 20 хв.

Мета: усвідомлення, розпізнавання та аналіз емоцій, які виникають у різних робочих ситуаціях; розвиток здатності передбачати емоційні реакції та конструктивно реагувати.

Хід проведення: Учасники розглядають кілька типових робочих / організаційних ситуацій (наприклад: критика підлеглого, перевантаження проектами, конфлікт, повідомлення негативних новин, підтримка безробітних тощо). Для кожної ситуації учасники прописують можливі емоційні реакції – як для тих, хто керує, так і для співробітників, клієнтів. Можна використовувати «кола емоцій», «емоційні колірні мапи», фліпчарт. Обговорюють, які види реакцій можуть бути конструктивними, а які – ризиковими; як керівники можуть підтримати емоційно команду або клієнтів.

Питання для рефлексії: Які емоції найчастіше виникають у нашій роботі — у керівників, у працівників, у клієнтів? Як ми можемо передбачити і пом'якшити реакції на складні ситуації? Які стратегії емоційної підтримки та саморегуляції могли б бути корисними?

13. Вправа «Кола активного слухання».

Час на проведення: 15 хв.

Мета: розвинути емпатію, здатність чути «під емоціями», формувати довірливу атмосферу, підвищити якість міжособистісної комунікації.

Хід проведення: Учасники розбиваються на пари або невеликі групи. Один із учасників ділиться якоюсь робочою ситуацією або емоційним викликом – без переривань, без реагування, просто розповідає. Інший уважно слухає – звертає увагу на тон, міміку, невербальні сигнали; після цього переказує почуте, намагається відтворити емоційну складову і запитує уточнення, якщо потрібно. Потім обидва слухають і говорять.

Питання для рефлексії: Як ви почувалися, коли вас просто слухали без судження і порад? Чи змінилося ваше розуміння проблеми після того, як вас „чули“? Як часто у вашій організації працівники мають можливість бути

почутими — і як можна це організувати? Як ця вправа може допомогти покращити атмосферу довіри, зменшити конфлікти або непорозуміння?

14. Вправа «Симуляції вирішення конфліктів чи робочих ситуацій».

Час на проведення: 15 хв.

Мета: навчити керівників коректно реагувати на конфлікти або емоційно напружені ситуації, зберігати спокій, застосовувати емпатію, конструктивно спілкуватися навіть під тиском.

Хід проведення: група розігрує типові робочі ситуації – конфлікти між підлеглими, незадоволення клієнта, перевантаження, зміни, стрес. Кожен бере на себе роль — керівника, співробітника, клієнта. Після ролі — обговорення: що відчували, як реагували, що можна було зробити інакше.

Запитання для рефлексії: Як ваші слова або поведінка вплинули на емоційний стан інших? Що з вашого підходу допомогло розрядити ситуацію / підтримати людину? Які альтернативні стратегії ви могли б застосувати? Як ви можете впровадити такі підходи у реальну практику керівництва?

15. Вправа «Матриця цілей».

Час на проведення: 20 хв.

Мета: навчити учасників чітко формулювати цілі і відстежувати їх виконання, стимулювати відповідальність і самоорганізацію.

Хід виконання (приблизний). Намалюйте на аркуші таблицю / матрицю, де з одного боку – цілі (короткострокові, середньострокові, довгострокові), з іншого – конкретні дії/кроки, строки, ресурси, відповідальних. Кожен учасник заповнює свою матрицю або матриці для команди. Розподіляє дії, ресурси, терміни. Визначає критерії оцінки виконання, етапи моніторингу.

Запитання для рефлексії: Наскільки ваша мета конкретна і досяжна? Які перші кроки ви можете зробити вже сьогодні? Які ресурси або підтримка

вам потрібні? Як ви впишете це в поточний графік/обов'язки? Як ви, як керівники та команда, можете підтримати один одного в досягненні цілей?

16. Вправа «Схвалення» .

Час на проведення: 20 хв.

Мета: актуалізувати позитивні риси, підвищити віру в свої здібності, зміцнити внутрішню мотивацію.

Хід проведення: Кожен учасник отримує аркуш А4 та ручку. Відводяться, скажімо, 3 хвилини, щоб записати 5 своїх позитивних рис, які, на їхню думку, можуть забезпечити успіх у професійній діяльності. Потім — ще 5 якостей, які допомагають їм у спілкуванні, управлінні, роботі з людьми (важливо для керівного складу).

Запитання для рефлексії: Які з цих якостей ви найбільше ціную в собі? Як ці якості допомагають вам у щоденній роботі? Які якості потрібно розвивати або підсилити? Як колеги можуть підтримати вас або як ви можете підтримати інших, використовуючи ці якості?

17. Вправа «Як могло би бути».

Час на проведення: 20 хв.

Мета: допомогти учасникам побачити перспективи, визначити цілі й наслідки їх досягнення або бездіяльності — перевести уявлення про цілі з абстрактного в конкретне.

Хід виконання: Кожен учасник записує на аркуші мету, яку хоче досягти. Учасники уявляють і записують можливі позитивні наслідки досягнення цієї мети через рік/п'ять років, а також негативні — якщо нічого не зміниться.

Запитання для рефлексії: Які вигоди дасть досягнення мети? Що можна втратити, якщо нічого не зміниться? Як зміни в мотивації вплинуть на вашу роботу, ваш колектив? Наскільки ця мета реалістична — і які перші кроки ви можете зробити вже сьогодні?

18. Вправа «Активізуй уяву».

Час на проведення: 20 хв.

Мета: через уяву майбутнього успіху, кар'єрного зростання або вдосконалення роботи – сформуванати сильніший мотиваційний зв'язок із своєю діяльністю; підсилити внутрішню мотивацію.

Хід виконання: передбачає уявне моделювання: учасники уявляють, як виглядатиме їх успіх (для себе, для команди, для організації), що зміниться, які будуть результати, відчуття, можливості.

Рефлексія: обговорення – наскільки ви можете повірити в це майбутнє; що вам потрібно, щоб це стало реальністю; які внутрішні/зовнішні ресурси мобілізуєте; які бар'єри можуть заважати; що ви готовий/а змінити вже зараз.

3. Заключна частина (65хв)

1. Вправа «Коло зворотного зв'язку».

Час на проведення: 20 хв.

Мета: Надати учасникам можливість поділитися враженнями, дати зворотній зв'язок одне одному, побачити чужу перспективу.

Хід проведення: усі учасники сідають у коло (або діляться на малі групи). Кожен по черзі говорить: що для нього було важливим, чому, що викликає побоювання, які ідеї/рішення бере для себе. Інші можуть додавати підтримку або конструктивні зауваження. Можна використовувати анонімні картки, якщо є небажання говорити відкрито.

Запитання для рефлексії: Що ви для себе взяли з цього тренінгу? Що вам давалася складно і чому? Як ви змінили своє бачення лідерства? Що ви готові змінити у своїй роботі вже завтра? Чого вам не вистачає для впровадження цих змін (ресурси, підтримка, знання)?

2. Вправа «Індивідуальна рефлексія на папері».

Час на проведення: 20 хв.

Мета: дати кожному час і простір для особистого осмислення; зафіксувати власні думки, цілі, плани після тренінгу.

Хід проведення: учасникам роздається папір/зошити, пропонується написати короткий «щоденник» або «план дій»: що ви дізналися, що хочете змінити, які кроки зробили, які цілі ставите перед собою як лідер.

Запитання для рефлексії: Які 3 ключові ідеї ви взяли з тренінгу? Які конкретні кроки/дії ви плануєте зробити у найближчі 1–2 тижні? Які труднощі або бар'єри ви маєте – і як можете з ними впоратись? Як ви будете вимірювати свій прогрес як лідер?

3. Вправа «Карта майбутнього».

Час на проведення: 20 хв.

Мета: перевести отримані знання у конкретні дії, закріпити наміри на майбутнє.

Хід проведення: Учасники (індивідуально або в групах) створюють «карту» або «план дій»: цілі, кроки, строки, ресурси, відповідальні – те, що вони мають реалізувати після завершення тренінгу.

Запитання для рефлексії: Які цілі ви ставите перед собою як лідер / керівник? Що конкретно зробите, щоб їх досягти – в короткостроковій та довгостроковій перспективі? Які ресурси вам необхідні (знання, підтримка, команда, час)? Хто може вас підтримати? Як перевірити, чи ви рухаєтесь у правильному напрямку?

Завершення тренінгу і прощання з групою! (5 хв).

Додаток Д

Анкета для з'ясування очікувань працівників центрів зайнятості від тренінгу з розвитку лідерських якостей

Інструкція: уважно прочитайте запитання та оберіть той варіант відповіді, який найбільше відповідає вашим очікуванням від участі у тренінгу.

1. Чого Ви найбільше очікуєте від тренінгу у сфері розвитку управлінських навичок?

- а) Отримати нові інструменти ефективного керівництва.
- б) Поглибити розуміння власних лідерських сильних і слабких сторін.
- в) Навчитися ефективніше розподіляти завдання та контролювати їх виконання.
- г) Поліпшити навички прийняття управлінських рішень.

2. Який аспект демократичного лідерства Вам найбільше хотілося б розвинути?

- а) Уміння залучати працівників до ухвалення рішень.
- б) Побудову партнерських стосунків у колективі.
- в) Здатність делегувати повноваження та довіряти команді.
- г) Уміння здійснювати зворотний зв'язок у ненасильницькій формі.

3. Які очікування Ви маєте щодо розвитку емоційного інтелекту?

- а) Навчитися краще розпізнавати власні емоції
- б) Уміти ефективно керувати емоційними станами у складних робочих ситуаціях
- в) Поліпшити навички емпатії та розуміння емоцій підлеглих

г) Розвинути конструктивну емоційну комунікацію в колективі

4. У чому Ви найбільше хочете підвищити мотивацію до успіху?

а) У готовності брати на себе нові управлінські виклики

б) У розвитку ініціативності та проактивності

в) У здатності доводити розпочате до кінця

г) У формуванні позитивного ставлення до змін у роботі.

5. Які результати тренінгу для Вас є найбільш бажаними?

а) Поліпшення взаємодії з підлеглими та командою

б) Зростання впевненості у власних лідерських навичках

в) Опрацювання особистих бар'єрів у керівництві людьми

г) Формування практичного плану розвитку як керівника

Дякуємо за ваші відповіді!

Вони допоможуть тренеру врахувати ваші очікування та зробити тренінг максимально корисним.

Додаток Е

Анкета для оцінювання ефективності тренінгу з розвитку лідерських якостей у працівників центру зайнятості

Інструкція: Будь ласка, оцініть ваш досвід участі у тренінгу, обравши одну відповідь для кожного запитання.

1. Наскільки ви задоволені рівнем розвитку ваших лідерських здібностей та управлінських навичок після тренінгу?

- а) Повністю задоволені
- б) Задоволені
- в) Скоріше не задоволені
- г) Незадоволені

2. Як ви оцінюєте ваші навички демократичного стилю керівництва після тренінгу?

- а) Значно покращилися
- б) Покращилися
- в) Лише трохи покращилися
- г) Не покращилися

3. Наскільки ви задоволені рівнем розвитку вашого емоційного інтелекту після тренінгу?

- а) Повністю задоволені
- б) Задоволені
- в) Скоріше незадоволені

г) Незадоволені

4. Як ви оцінюєте свій рівень мотивації до успіху та ініціативності після тренінгу?

- а) Значно підвищився
- б) Підвищився
- в) Лише трохи підвищився
- г) Не підвищився

5. Наскільки ефективним був тренінг загалом для вашого професійного розвитку?

- а) Дуже ефективний
- б) Ефективний
- в) Скоріше не ефективний
- г) Не ефективний

6) Чого не вистачило вам під час тренінгу?

- а) Більше практичних ситуацій
- б) Індивідуальної уваги
- в) Ігрових або інтерактивних форм роботи
- г) Емоційної підтримки

7) Оцініть роботу тренера від 1 до 12 балів

**Анкета для визначення ефективності проведеного тренінгу зі сторони
тренера**

1. Оцініть ступінь реалізації поставлених завдань тренінгу у відсотках:

_____ %

2. Оцініть активність та включеність учасників у тренінговий процес за 12-бальною шкалою:

(1 — дуже низька активність; 12 — максимально висока активність)

Ваш бал: _____

3. Оцініть якість зворотного зв'язку, який вдавалося отримувати від учасників під час тренінгу (12-бальна шкала):

Ваш бал: _____

4. Що, на Вашу думку, було проведено найбільш ефективно під час тренінгу?

5. Які труднощі виникали під час проведення тренінгу?

6. Чого, на Вашу думку, не вистачало учасникам під час тренінгу?

- а) Більше практичних вправ
- б) Більше індивідуальної уваги учасникам
- в) Більше інтерактиву / ігор
- г) Більше емоційної підтримки

7. Які вправи, техніки або форми роботи Ви рекомендуєте додати у майбутньому?

8. Що, на Ваш погляд, вдалося найбільше як тренеру? Що, на Вашу думку, потребує удосконалення у Вашій роботі як тренера?