

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет Гуманітарно-педагогічний

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри психології

_____ **Ірина МАРТИНЮК**

“ ” _____ **2025 р.**

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему “Особистісні риси як чинник набуття комунікативної
компетентності”

Спеціальність 053 “Психологія”

Гарант освітньої програми

кандидат психологічних наук, доцент _____ **Ірина МАРТИНЮК**

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної
роботи**

_____ **Олексій ПОЛУНІН**

Виконав

_____ **Яхуй ЛІ**

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет Гуманітарно-педагогічний

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри психології
кандидат психологічних наук, доцент
_____ Ірина МАРТИНЮК
“__” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентіві
Яхую ЛІ**

Спеціальність 053 “Психологія”
(код і назва)

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **“Особистісні риси як чинник набуття комунікативної компетентності”**

затверджена наказом ректора НУБіП України від “23” жовтня 2024 р. №1885“С”

Термін подання завершеної роботи (проекту) на кафедру _ 2025.05.30

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

Наукові положення про сутність комунікативної компетентності особистості, сутність та види особистісних рис, теорії особистісних рис; результати науково-практичних розробок проблеми розвитку комунікативної компетентності особистості.

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Взаємозв'язок між особистісними якостями та комунікативною компетентністю.
2. Емпіричне дослідження взаємозв'язку особистісних якостей та комунікативної компетентності (на прикладі представників певної професії).
3. Аналіз спільного й відмінного в особистісних рисах та комунікативних здібностях досліджуваних.
4. Розвиток комунікативної компетентності людини шляхом впливу на її особистісні риси.

Дата видачі завдання “06” _лютого_ 2025 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Олексій ПОЛУНІН
Завдання прийняв до виконання _____ Яхуй ЛІ

Зміст

ЗАВДАННЯ.....	3
Зміст	4
РЕФЕРАТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ОСОБИСТІСНИХ РИС У ФОРМУВАННІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ	10
1.1. Поняття про комунікативну компетентність особистості.....	10
1.1.1. Виникнення та еволюція поняття «комунікативна компетентність» .	10
1.1.2. Сутність комунікативної компетентності як інтегративного утворення	11
1.1.3. Комунікативна компетентність у контексті особистісного розвитку.	13
1.1.4. Структура комунікативної компетентності особистості.....	14
1.1.5. Комунікативна компетентність у професійному контексті (молоді управлінці)	15
1.2. Чинники комунікативної компетентності.....	17
1.2.1. Психологічні передумови формування комунікативної компетентності	17
1.2.2. Соціально-контекстуальні чинники комунікативної компетентності	18
1.2.3. Інституційні та освітні чинники у формуванні комунікативної компетентності	20
1.2.4. Бар'єри та обмеження у формуванні комунікативної компетентності	22
1.2.5. Модель взаємодії чинників у формуванні комунікативної компетентності	24
1.2.6. Поняття особистісних рис, їх види та роль у формуванні комунікативної компетентності особистості.....	25
1.3. Поняття особистісних рис у психології	25
1.3.1. Основні підходи до класифікації особистісних рис у сучасній психології	26
1.3.2. Особистісні риси, що сприяють розвитку комунікативної	

компетентності	28
1.3.3. Роль особистісних рис у професійному становленні молодих управлінців	30
1.3.4. Взаємозв'язок особистісних рис і комунікативної компетентності у професійному контексті.....	31
1.4. Висновки до Розділу 1	33
2. РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ОСОБИСТІСНИХ РИС У МОЛОДИХ УПРАВЛІНЦІВ У СФЕРІ БІЗНЕСУ	35
2.1. Організація емпіричного дослідження.....	35
2.1.1. Оцінка особистісних рис — Big Five Inventory (BFI-44)	35
2.1.2. Оцінка комунікативної компетентності — Шкала комунікативної компетентності Spitzberg & Cupach.....	36
2.2. Аналіз особистісних рис у молодих управлінців у сфері бізнесу	38
2.3. Аналіз комунікативної компетентності досліджуваних.....	40
2.4. Аналіз взаємозв'язку особистісних рис та комунікативної компетентності досліджуваних.....	41
2.5. Висновки до розділу 2.....	44
3. Розділ 3. Розвиток комунікативних умінь у молодих управлінців у сфері бізнесу	47
3.1. Психологічний тренінг з розвитку комунікативних умінь у молодих управлінців у сфері бізнесу	47
3.2. Апробація отриманих результатів та особливості ефективності психологічного тренінгу з розвитку комунікативних умінь у молодих управлінців у сфері бізнесу	50
3.3. Висновки до розділу 3.....	52
Висновки.....	54
Список використаних джерел.....	57
ДОДАТКИ	63

РЕФЕРАТ

В даній роботі розглядається проблема впливу особистих рис на формування комунікативної компетентності. Досліджено теоретичні аспекти та емпіричні дані, які вказують на зв'язок між особистими рисами та комунікативною компетентністю. Запропоновано методику діагностики та розвитку комунікативних навичок, враховуючи особисті риси. Результати дослідження підтверджують важливість індивідуального підходу до розвитку комунікаційних навичок, що може бути застосований у навчальних та професійних середовищах.

Бакалаврська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню впливу особистісних рис на формування комунікативної компетентності молодих управлінців у сфері бізнесу. Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю ефективної комунікації в умовах глобалізації та динамічного бізнес-середовища, де комунікативна компетентність є ключовою умовою професійного успіху. Об'єктом дослідження є особистісні риси, що впливають на формування комунікативної компетентності, а предметом — механізми та закономірності цього впливу. Метою роботи є теоретичне та емпіричне вивчення взаємозв'язку між особистісними рисами та комунікативною компетентністю, а також розробка і апробація методів розвитку комунікативних навичок.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади комунікативної компетентності, її структуру (когнітивний, емоційний, мотиваційний, поведінковий та рефлексивний компоненти) та чинники формування (психологічні, соціально-контекстуальні, інституційні). Особливу увагу приділено ролі особистісних рис, таких як екстраверсія, доброзичливість, добросовісність, емоційна стабільність та відкритість до досвіду, у формуванні ефективної комунікації, зокрема в управлінській діяльності.

Другий розділ присвячено емпіричному дослідженню, проведеному на вибірці 60 молодих управлінців віком 21–30 років. Використано методики Big Five Inventory (BFI-44), Шкалу міжособистісної комунікативної компетентності Spitzberg & Cupach та методику КОС. Результати показали високий рівень відкритості до досвіду ($M=4,21$), добросовісності ($M=4,08$) та екстраверсії

($M=3,87$), а також низький рівень нейротизму ($M=2,94$), що свідчить про емоційну стабільність. Середній рівень комунікативної компетентності становив 3,87, з найвищими показниками в афективно-мотиваційному ($M=3,95$) та когнітивному ($M=3,92$) компонентах, але нижчим у поведінковому ($M=3,74$). Кореляційний аналіз виявив значущі позитивні зв'язки між екстраверсією ($r=0,48$), добросовісністю ($r=0,44$), відкритістю до досвіду ($r=0,52$) та комунікативною компетентністю, тоді як нейротизм мав негативний зв'язок ($r=-0,31$).

У третьому розділі розроблено та апробовано психологічний тренінг для розвитку комунікативних умінь. Тренінг складався з 8 занять, спрямованих на розвиток активного слухання, асертивності, емпатії та управління конфліктами. Апробація на групі з 30 управлінців показала зростання рівня емпатії (80% учасників), комунікативної толерантності (73%) та асертивності (65%), а також підвищення впевненості у діловому спілкуванні.

Результати дослідження підтверджують гіпотезу про значний вплив особистісних рис (емпатії, екстраверсії, адаптивності) на комунікативну компетентність. Практична значущість роботи полягає в розробці тренінгової програми, яка може бути використана в освітніх і професійних середовищах для підвищення ефективності комунікації та соціальної адаптації молодих управлінців. Теоретична значущість полягає у поглибленні розуміння взаємозв'язку між особистісними рисами та комунікативною компетентністю, що може слугувати основою для подальших досліджень у психології управління.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження В сучасному світі, де інформаційні технології та глобалізація стають все більш впливовими, комунікативна компетентність стає одним із ключових факторів успішності особистості в соціальному та професійному житті. Комунікативна компетентність охоплює здатність до ефективного спілкування, розуміння та виявлення емоційних станів інших, а також вміння встановлювати та підтримувати міжособистісні стосунки. Основними факторами, що впливають на розвиток комунікативної компетентності, є особисті риси, такі як емпатія, відкритість, адаптивність та інші. Ці риси визначають ступінь вміння особистості адаптуватися до різних соціальних ситуацій та ефективно комунікувати з іншими. Тому дослідження впливу особистих рис на формування комунікативної компетентності є актуальною проблемою сучасної психології та педагогіки.

Об'єкт дослідження: особисті риси, які впливають на формування комунікативної компетентності.

Предмет дослідження: механізми та закономірності впливу особистих рис на розвиток комунікативної компетентності.

Мета дослідження є теоретичне та емпіричне вивчення впливу особистих рис на формування комунікативної компетентності, розробка та апробація методів розвитку комунікативних навичок, враховуючи особисті риси.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що особисті риси, такі як емпатія, відкритість та адаптивність, значно впливають на рівень комунікативної компетентності особистості. Врахування цих рис у процесі навчання та розвитку комунікаційних навичок може значно підвищити ефективність цього процесу.

Методи та організація дослідження. У роботі використано теоретичні методи, такі як аналіз та узагальнення наукових даних, а також емпіричні методи, такі як спостереження, опитування та психологічні тести.

Дослідження проводилося на базі навчальних закладів та професійних середовищ, де брали участь студенти та працівники різних сфер. Результати дослідження аналізувалися за допомогою статистичних методів.

Теоретична значущість дослідження полягає у розширенні знань про вплив особистих рис на формування комунікативної компетентності. Дослідження дозволяє виявити основні закономірності та механізми цього впливу, що може бути використано для розробки теорій розвитку комунікаційних навичок.

Практична значущість дослідження полягає у розробці методів та програм розвитку комунікативної компетентності, які враховують особисті риси. Це може бути застосовано у навчальних та професійних середовищах для підвищення ефективності комунікаційних навичок та соціальної адаптації особистості.

Структура та обсяг роботи Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 68 сторінок, з яких 50 сторінок – основний текст.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ОСОБИСТІСНИХ РИС У ФОРМУВАННІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

1.1. Поняття про комунікативну компетентність особистості

1.1.1. Виникнення та еволюція поняття «комунікативна компетентність»

Поняття «комунікативна компетентність» виникло на перетині лінгвістики, соціальної психології та педагогіки, однак саме в психології воно набуло глибокого особистісного змісту. Спочатку термін «комунікативна компетентність» з'явився в межах соціолінгвістики у працях американського дослідника Делла Хаймса (Dell Hymes), який у 1966 році увів його як альтернативу до лінгвістичної компетентності, запропонованої Н. Хомським (Noam Chomsky). Хаймс вважав, що для ефективної комунікації недостатньо лише володіти мовними структурами — необхідно враховувати соціальний та культурний контекст [1].

У психології ж поняття «комунікативна компетентність» розглядається ширше: як здатність особистості встановлювати, підтримувати та регулювати міжособистісні взаємодії у спосіб, що сприяє досягненню особистісних і соціальних цілей, з урахуванням особливостей партнера по спілкуванню. Такий підхід відображає уявлення про комунікацію як складний психологічний процес, що охоплює не лише обмін інформацією, а й емоційний контакт, вплив, координацію поведінки тощо.

У психологічній науці кінця ХХ століття комунікативна компетентність починає вивчатися як міждисциплінарна категорія, яка поєднує когнітивні, емоційні, мотиваційні та поведінкові аспекти. Значний внесок у розвиток теорії спілкування зробили такі західні психологи, як А. Бандура (Albert Bandura), який наголошував на ролі соціального навчання у формуванні комунікативних навичок, та Д. Голман (Daniel Goleman), який акцентував на емоційному інтелекті як основі успішного соціального функціонування [2].

У межах європейської психологічної школи особлива увага приділялася компетентнісному підходу до розвитку особистості. Наприклад, німецький

психолог Юрген Габермас (Jürgen Habermas) у своїй теорії комунікативної дії підкреслював, що ефективна комунікація можлива лише за умов досягнення взаєморозуміння, де суб'єкти визнають рівність один одного у комунікативному процесі [3].

В українській психології поняття комунікативної компетентності почало активно розроблятися на початку 2000-х років, зокрема в контексті вивчення соціальної компетентності, професійної адаптації та емоційного інтелекту. Так, на думку Л.О. Коваль, комунікативна компетентність — це цілісна система індивідуальних характеристик, що дозволяють особистості досягати взаєморозуміння, запобігати конфліктам та забезпечувати психологічний комфорт у процесі спілкування [4].

Таким чином, поняття «комунікативна компетентність» зазнало значної еволюції: від лінгвістично-соціального концепту до глибокого психологічного утворення, яке розглядається як інтегративна здатність особистості до ефективної, гнучкої та етичної міжособистісної взаємодії. Вивчення цього феномена в психології є особливо актуальним в умовах зростання соціальної взаємозалежності, міжкультурної комунікації та потреби в розвитку м'яких навичок (soft skills).

1.1.2. Сутність комунікативної компетентності як інтегративного утворення

У психологічній науці комунікативна компетентність розглядається як складне, багаторівневе особистісне утворення, що охоплює пізнавальні, емоційні, мотиваційні та поведінкові компоненти. Такий підхід зумовлений розумінням спілкування не лише як обміну інформацією, а як активної взаємодії між людьми, яка ґрунтується на емоційно-смісловій взаємопередачі, співпереживанні, здатності до прийняття іншого.

У широкому сенсі комунікативна компетентність визначається як здатність особистості успішно реалізовувати цілі комунікації з урахуванням контексту взаємодії, індивідуальних особливостей партнера по спілкуванню та норм соціального середовища [5].

Згідно з інтегративним підходом, комунікативна компетентність включає

такі ключові складові:

Когнітивний компонент — знання про правила ефективного спілкування, соціальні норми, культурні контексти, типи комунікативних стратегій. Цей компонент забезпечує усвідомленість і гнучкість у побудові взаємодії

Емоційний компонент — здатність до емпатії, розпізнавання й регуляції емоцій (як власних, так і партнера по спілкуванню), емоційна стабільність у процесі взаємодії [6].

Мотиваційний компонент — наявність внутрішньої потреби у спілкуванні, готовність вступати у взаємодію, ціннісне ставлення до комунікації як до значущої життєвої діяльності.

Поведенковий компонент — система навичок ефективної вербальної та невербальної поведінки, уміння адаптувати мовлення до ситуації, вести діалог, уникати комунікативних бар'єрів.

Рефлексивний компонент — здатність до аналізу власних дій у комунікації, прогнозування реакції співрозмовника, переоцінка й корекція своїх стратегій спілкування [4].

Комунікативна компетентність особистості не зводиться до набору технік чи навичок. Вона формується в ході соціального досвіду й інтегрується в загальну структуру «Я-концепції», впливаючи на самооцінку, соціальну активність, ефективність самореалізації [7].

Особливе значення в аналізі сутності цього феномена має теза про його інтегративність, тобто поєднання різнорідних характеристик — знань, установок, емоційних реакцій, стратегій поведінки — у стійку систему. Саме така система дозволяє людині діяти гнучко, цілеспрямовано, етично, з урахуванням не лише власних потреб, а й соціального контексту.

Варто наголосити, що поняття комунікативної компетентності не слід ототожнювати з комунікативними вміннями або майстерністю спілкування. Компетентність — це глибше особистісне утворення, що визначає здатність використовувати наявні знання й навички у конкретних життєвих ситуаціях. У свою чергу, комунікативні навички — це лише поведінковий вияв певного рівня компетентності. Комунікативна компетентність є не стільки вродженою, скільки

формованою характеристикою, яка розвивається в ході навчання, професійної діяльності, соціального досвіду, а також у результаті цілеспрямованої психологічної роботи над собою.

Таким чином, сутність комунікативної компетентності полягає у здатності особистості здійснювати повноцінну, етичну, результативну взаємодію в соціумі з урахуванням контексту ситуації, психологічних характеристик партнерів і внутрішніх цілей. Її інтегративна природа вимагає комплексного підходу до вивчення, розвитку та діагностики, особливо в межах психології особистості.

1.1.3. Комунікативна компетентність у контексті особистісного розвитку

Психологічна наука розглядає комунікативну компетентність як один із провідних показників розвитку особистості. Це пояснюється тим, що спілкування відіграє ключову роль у становленні соціальних зв'язків, формуванні «Я-образу», самореалізації та ефективному функціонуванні в соціумі. Особистість не може повноцінно реалізувати себе поза системою міжособистісних відносин, де комунікативна компетентність виступає не лише інструментом, а й змістом такої взаємодії.

У контексті сучасної диференціації психології, особливу увагу цьому феномену приділяє **психологія особистісного зростання**. Вона трактує комунікативну компетентність як особистісний ресурс, що не лише сприяє інтеграції у соціум, а й стимулює внутрішній розвиток, рефлексію, самопізнання.

Зокрема, дослідники відзначають, що формування комунікативної компетентності стимулює:

- розвиток **емоційного інтелекту**, оскільки вимагає вміння розпізнавати емоції інших і управляти власними;
- формування **ідентичності** — адже через комунікацію особистість отримує зворотний зв'язок, який допомагає усвідомити себе як унікального суб'єкта;
- **усвідомлення цінностей і життєвих орієнтирів**, оскільки ефективна комунікація неможлива без урахування етичного виміру;

- розвиток **когнітивної складової особистості**, зокрема гнучкості мислення, мовленнєвого самоконтролю, стратегічного планування поведінки у взаємодії.

Варто зазначити, що комунікативна компетентність формується нерівномірно в різні періоди онтогенезу. У підлітковому й молодіжному віці, за результатами емпіричних досліджень, спостерігається інтенсивний розвиток здатності до рефлексії, емпатії, гнучкості комунікативних стратегій — саме тоді відбувається активна інтеграція особистісних ресурсів у сферу взаємодії.

Особливої ваги набуває формування комунікативної компетентності у молодих фахівців, які обирають професійні ролі, пов'язані з управлінням, лідерством, впливом на інших. Управлінець, який не володіє достатнім рівнем комунікативної компетентності, не здатен ефективно реалізовувати управлінські функції, будувати взаємини в команді, вирішувати конфлікти та мотивувати персонал.

Таким чином, комунікативна компетентність є як результатом особистісного розвитку, так і фактором, що зумовлює цей розвиток у майбутньому. Її формування потребує цілеспрямованих психологічних зусиль, створення умов для практики ефективної комунікації, розвитку емоційної свідомості та рефлексивних здібностей.

1.1.4. Структура комунікативної компетентності особистості

Структура комунікативної компетентності особистості є складним і багатовимірним утворенням, яке поєднує когнітивні, емоційні, мотиваційні та поведінкові компоненти. Визначення структурних складових цього феномену має не лише теоретичне, а й прикладне значення — адже ефективний розвиток комунікативної компетентності можливий лише за умови усвідомлення її складників і закономірностей їх формування.

У сучасній психології виділяються такі основні компоненти структури комунікативної компетентності:

1. **Когнітивний компонент** — знання про закономірності спілкування, типи комунікативних ситуацій, правила міжособистісної взаємодії. Він охоплює також мовленнєві знання, комунікативні стратегії та знання норм

культури спілкування.[8]

2. **Мотиваційний компонент** — установки на взаємодію, потреба у спілкуванні, інтерес до інших людей, готовність до співпраці. Він тісно пов'язаний із ціннісними орієнтаціями, просоціальною мотивацією та внутрішньою потребою в діалозі.
3. **Емоційно-регуляторний компонент** — здатність до емоційної саморегуляції, емпатія, здатність розпізнавати й адекватно реагувати на емоційні стани інших. Цей компонент активно вивчається в межах психології емоційного інтелекту [9].
4. **Поведінковий компонент** — практичні навички вербальної та невербальної комунікації, гнучкість поведінки, здатність до слухання, ведення діалогу, аргументації, конструктивного вирішення конфліктів.
5. **Рефлексивний компонент** — усвідомлення себе як суб'єкта комунікації, здатність до аналізу власних і чужих комунікативних дій, розвиток саморефлексії у процесі взаємодії.

Більшість сучасних дослідників погоджуються, що комунікативна компетентність не є сукупністю окремих умінь, а є інтегральним утворенням, яке формується в міжособистісному просторі та залежить від загального рівня розвитку особистості. комунікативна компетентність відображає здатність суб'єкта самостійно й гнучко адаптуватися до нових соціальних умов, зберігаючи власну ідентичність та ефективно впливаючи на навколишнє середовище.

Таким чином, структура комунікативної компетентності охоплює як внутрішні, так і зовнішні (маніфестовані) компоненти, взаємопов'язані між собою й підпорядковані цілісній меті — забезпечити ефективну соціальну взаємодію.

1.1.5. Комунікативна компетентність у професійному контексті (молоді управлінці)

У професійному середовищі, особливо в управлінській діяльності, комунікативна компетентність набуває вирішального значення. Вона не лише

впливає на якість міжособистісної взаємодії, а й визначає ефективність прийняття рішень, делегування повноважень, мотивацію працівників і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в команді. Для молодих управлінців, які лише починають свій професійний шлях, розвиток комунікативної компетентності є важливою умовою успішної адаптації до управлінських функцій.

У дослідженні Hargie та Dickson (2004) наголошується, що ключовою умовою ефективного управлінського спілкування є не лише наявність технічних комунікативних навичок, а й розвиток міжособистісної чутливості, емпатії, гнучкості в поведінці та здатності будувати довіру в колективі [10].

Згідно з моделлю емоційної компетентності Д. Гоулмана (Goleman, 1998), ефективний лідер має володіти високим рівнем емоційного інтелекту, що включає такі складники, як саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Вони тісно пов'язані з комунікативною компетентністю, адже формують здатність розуміти емоційні потреби інших та будувати конструктивний діалог [6].

Психологічний портрет сучасного молодого управлінця, сформований за результатами досліджень організаційної психології, показує, що на ранніх етапах кар'єри часто спостерігається брак впевненості в комунікації, труднощі у вирішенні конфліктів і тенденція до авторитарного стилю взаємодії. Це зумовлює потребу у спеціальних програмах психологічного супроводу та тренінгах розвитку комунікативної компетентності [11].

Окремої уваги заслуговує контекст бізнес-середовища, де комунікативна компетентність проявляється у вмінні вести переговори, представляти компанію на зовнішньому ринку, координувати міжпрофесійні команди. У зв'язку з цим Dedahanov et al. (2017) зазначають, що високий рівень міжособистісної комунікації у менеджерів прямо пов'язаний із рівнем задоволеності працівників, зниженням плинності кадрів та зростанням продуктивності [12].

Професійна ефективність молодого управлінця, як правило, тісно пов'язана з його здатністю формувати і підтримувати якісні ділові та особистісні стосунки. Власне, комунікативна компетентність у цьому випадку є проявом

соціального інтелекту — здатності ефективно орієнтуватися в соціальних ситуаціях, впливати на поведінку інших, розуміти міжособистісні ролі та динаміку груп [13].

Таким чином, комунікативна компетентність молодих управлінців є інтегративною якістю, що поєднує психологічну зрілість, соціальну чутливість, емоційну регуляцію та здатність до продуктивного міжособистісного впливу. Її розвиток є ключовим завданням у процесі підготовки управлінських кадрів, а також предметом численних психологічних досліджень, зокрема в контексті організаційного розвитку, лідерства та професійної ідентичності.

1.2. Чинники комунікативної компетентності

1.2.1. Психологічні передумови формування комунікативної компетентності

Комунікативна компетентність особистості формується під впливом комплексу взаємопов'язаних психологічних чинників, які охоплюють як внутрішні особистісні характеристики, так і контекстуальні умови розвитку. Одним із базових чинників є рівень розвитку **емоційного інтелекту**, який забезпечує здатність до розуміння власних і чужих емоцій, а також ефективної емоційної регуляції в процесі спілкування. Згідно з моделлю D. Goleman (1995), емоційний інтелект включає такі складові, як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички, що безпосередньо впливають на якість міжособистісної взаємодії [14].

Другим важливим психологічним чинником є **мотивація до соціальної взаємодії**. Особистості з високою потребою в афіляції, відкритістю до досвіду та внутрішньою установкою на конструктивну взаємодію мають вищі шанси досягти ефективності в комунікації [15]. У межах теорії самодетермінації мотивація до спілкування розглядається як результат потреб у належності, компетентності та автономії, що узгоджується з даними емпіричних досліджень щодо соціального функціонування молодих управлінців.

Не менш важливим чинником є **розвиток рефлексивних здібностей**. Рефлексія дозволяє особистості усвідомлювати власну роль у спілкуванні,

аналізувати результати взаємодії та коригувати поведінку відповідно до контексту. Як підкреслює К. Kegan (1994), рефлексивність — це основа зрілості особистості, яка здатна бачити ситуацію з різних позицій, що критично важливо в управлінській комунікації [16].

До інших психологічних чинників належить **розвинена соціальна перцепція**, тобто здатність точно сприймати наміри, емоції та сигнали інших людей. Це сприяє кращому прогнозуванню поведінки співрозмовника, адаптації до його емоційного стану та зменшенню ймовірності конфлікту. У контексті управлінської діяльності високий рівень соціальної перцепції дозволяє керівникам ефективно читати невербальні сигнали команди, зберігати конструктивну атмосферу в колективі та приймати виважені соціально орієнтовані рішення [17].

Також значущими є **типи темпераменту та особистісні властивості**, особливо в аспекті екстраверсії, доброзичливості та відкритості. Дослідження, засновані на моделі "Великої п'ятірки", показують, що особи з високими показниками екстраверсії та емоційної стабільності мають кращі комунікативні навички, ніж індивіди з високим рівнем нейротизму [18].

Узагальнюючи, можна зазначити, що комунікативна компетентність базується на низці психологічних передумов, які взаємодіють між собою та формують індивідуальний стиль спілкування. Саме тому розвиток комунікативної компетентності вимагає комплексного підходу, який поєднує особистісну роботу, психологічну підтримку та набуття соціальних навичок у реальних комунікативних ситуаціях.

1.2.2. Соціально-контекстуальні чинники комунікативної компетентності

Окрім психологічних передумов, важливу роль у формуванні комунікативної компетентності відіграють соціально-контекстуальні чинники — ті, що пов'язані із зовнішнім середовищем, соціальними умовами розвитку, культурними нормами та структурою взаємодій у мікро- та макросоціумі.

Одним із провідних таких чинників є **соціалізація**, процес входження індивіда у систему соціальних зв'язків, норм і ролей. Комунікативна

компетентність значною мірою формується у взаємодії з найближчим соціальним оточенням: родиною, ровесниками, освітнім середовищем. У ході соціалізації особистість засвоює стилі комунікації, моделі поведінки, стратегії розв'язання конфліктів, які стають підґрунтям її власного комунікативного репертуару [19].

Не менш важливим є **культурний контекст**, у межах якого формується уявлення про допустимі та бажані форми комунікації. Зокрема, дослідження G. Hofstede (2001) показали, що у країнах із високим рівнем колективізму особистості частіше демонструють високий рівень комунікативної адаптивності, тоді як у культурах з акцентом на індивідуалізм — більше значення надається чіткому вираженню власної позиції. Таким чином, особливості культурного середовища суттєво впливають на стиль комунікації, її ціннісне наповнення та способи подолання бар'єрів [20].

Істотне значення має також **професійне середовище**, особливо в контексті управлінської діяльності. У бізнес-сфері комунікативна компетентність розглядається як ключова "м'яка навичка" (soft skill), що визначає успішність виконання професійних ролей. У процесі професійної підготовки та практики формуються такі компоненти, як переговorna культура, здатність до публічного виступу, вміння переконувати, конструктивно взаємодіяти у команді. Дослідження B. Spencer & L. Spencer (1993) показують, що менеджери з високим рівнем комунікативної компетентності частіше досягають успіху у прийнятті рішень, мають вищу ефективність команди та нижчий рівень професійного вигорання [21].

Суттєво впливають на розвиток комунікативної компетентності також **технологічні зміни** у комунікаційному полі. Цифровізація сприяє зміні форм і засобів спілкування, актуалізуючи потребу у розвитку нових цифрових навичок комунікації (digital communication competence). Дистанційна взаємодія, комунікація через соціальні мережі, використання штучного інтелекту в управлінні — все це формує новий тип компетентного комунікатора, здатного адаптуватися до багатоканального інформаційного середовища [22].

Також до важливих соціально-контекстуальних чинників належать:

- **особливості навчального середовища**, його відкритість до діалогу, партисипативності та інновацій;
- **наявність моделей успішної комунікації** у значущих дорослих (викладачі, наставники, керівники);
- **рівень соціального капіталу** (довіра, згуртованість, соціальна підтримка), що полегшує взаємодію та знижує ризики соціального відторгнення.

Таким чином, соціально-контекстуальні чинники виступають могутнім фоном, у межах якого відбувається формування та реалізація комунікативної компетентності. Їхня інтеграція з внутрішніми психологічними особливостями особистості дозволяє досягти максимальної ефективності в соціальній взаємодії, особливо в умовах професійної діяльності управлінця.

1.2.3. Інституційні та освітні чинники у формуванні комунікативної компетентності

Формування комунікативної компетентності особистості, зокрема молодих управлінців, відбувається не лише в межах індивідуального розвитку чи міжособистісної взаємодії, але й значною мірою залежить від інституційного середовища, до якого належить особистість. Серед таких чинників ключову роль відіграють заклади освіти, інститути професійної підготовки, організації, у яких здійснюється початкова чи подальша професійна соціалізація.

Формальна освіта як основа розвитку комунікативної компетентності

Формальна система освіти виступає потужним чинником формування комунікативних умінь і навичок, особливо в умовах сучасної гуманістичної парадигми, що акцентує на особистісно орієнтованому підході. У закладах вищої освіти, особливо у програмах з підготовки управлінських кадрів, значна увага приділяється розвитку навичок міжособистісної взаємодії, публічної комунікації, переговорів, лідерства та командної роботи.

Зокрема, в освітніх стандартах Європейського простору вищої освіти (ESG, 2015) зазначено, що одним із ключових результатів навчання має бути

здатність ефективно комунікувати в професійному середовищі. Аналогічно, у стандартах Business Schools (AACSB) комунікативна компетентність вважається основною складовою soft skills, які необхідно формувати у студентів управлінських спеціальностей [23].

Неформальна освіта та тренінги як ресурс розвитку комунікативних навичок

Окрім формальної освіти, важливим інституційним ресурсом є неформальне навчання — участь у семінарах, тренінгах, професійних об'єднаннях, стажуваннях. Неформальні освітні ініціативи дозволяють цілеспрямовано розвивати конкретні аспекти комунікативної компетентності, зокрема вміння слухати, давати зворотний зв'язок, будувати конструктивну взаємодію у команді, виступати перед аудиторією, керувати конфліктами тощо.

Дослідження показують, що участь у тренінгах комунікативної спрямованості суттєво підвищує рівень соціальної впевненості, знижує тривожність у ситуаціях спілкування, сприяє розвитку асертивної поведінки [25]. Ефективними є програми, засновані на когнітивно-поведінковому підході, моделюванні ситуацій, рольових іграх, кейс-аналізі, а також методиках саморефлексії.

Організаційна культура та інституційні умови

В умовах професійної діяльності інституційне середовище також суттєво впливає на формування та реалізацію комунікативної компетентності. Зокрема, **організаційна культура** це — система цінностей, норм і очікувань у межах певної організації — створює специфічні комунікативні рамки [26]. Якщо організація підтримує відкритість, партисипативність, горизонтальну комунікацію, це сприяє розвитку у працівників таких рис, як довіра, відповідальність, ініціативність у взаємодії.

Керівники, які працюють в організаціях із авторитарною або ж формальною комунікативною структурою, часто демонструють нижчі показники адаптивності, емоційної гнучкості, здатності до конструктивного розв'язання конфліктів [26; 27]. Тому молодим управлінцям важливо набувати досвіду в інституційних контекстах, де заохочується міжособистісна

ефективність та інклюзивність.

Наставництво і менторинг

Важливим інституційним чинником є наявність менторських стосунків у межах освітнього чи професійного середовища. Наставництво не лише сприяє передачі професійного досвіду, але й допомагає сформувати конструктивну модель комунікації, підвищує рівень самооцінки молодих фахівців, створює безпечний простір для зворотного зв'язку та розвитку рефлексії [28; 29].

Соціальна активність і середовища участі

Нарешті, ще одним аспектом є інституційна підтримка соціальної активності — участі у студентському самоврядуванні, волонтерських ініціативах, молодіжних організаціях, професійних об'єднаннях. Такі простори створюють можливості для набуття комунікативного досвіду у «живих» умовах, де потрібно не лише декларувати навички, а й реалізовувати їх у практиці соціальної взаємодії.

Загалом, інституційне середовище, яке сприяє розвитку культури зворотного зв'язку, партнерства, підтримки та діалогу, є каталізатором комунікативної компетентності особистості, особливо у молодих управлінців, які лише формують свій професійний стиль і стратегічні комунікативні орієнтири.

1.2.4. Бар'єри та обмеження у формуванні комунікативної компетентності

Формування комунікативної компетентності часто ускладнюється низкою бар'єрів — психологічних, соціокультурних та інституційних, які стримують розвиток ефективної взаємодії в професійному середовищі.

Психологічні бар'єри:

- **Соціальна тривожність:** за даними досліджень, соціальна тривожність може значно знижувати вербальну та невербальну ефективність комунікації, особливо в нових чи стресових ситуаціях [37]. Особливо ця проблема актуальна для молодих управлінців, які часто переживають нестачу досвіду у публічних виступах.
- **Невпевненість у собі:** низька самооцінка обмежує готовність брати участь у дискусіях, лідерстві, ініціативі. Відсутність настанови на активну

позицію гальмує розвиток комунікативних навичок.

- **Страх оцінки:** страх негативної оцінки від колег чи вищестоящих призводить до самоцензури, зниженої ініціативності, уникання зворотного зв'язку, що суттєво загальмовує зростання компетентності [31].

Культурні та соціальні обмеження:

- **Культурні стереотипи:** в українському контексті поширені традиційні норми спілкування, що можуть обмежувати відкритість, асертивність або неформальні стилі взаємодії, які необхідні сучасному управлінцю.
- **Гендерні очікування:** у суто ієрархічних чи маскулінічних організаційних культурах часто існують неписані правила стилю спілкування, що призводять до обмежень у вираженні емоцій і взаємодії в команді.

Інституційно-організаційні обмеження:

- **Авторитарне середовище:** у структурованих організаціях із суворими нормами контролю розвиток асертивної комунікації стримується. Така атмосфера знижує готовність працівників висловлювати власну позицію, критично мислити або пропонувати інновації [32].
- **Недостатня практика реального спілкування:** деякі навчальні або корпоративні програми надають занадто теоретичну підготовку, не забезпечуючи достатнього обсягу рольових ігор, кейсів, зворотного зв'язку — і як наслідок — комунікативні вміння залишаються «на папері».
- **Цифрові ризики:** зростання онлайн-спілкування призвело до поверхні комунікації — зменшення невербальних сигналів, етичних зловживань (тролінг, агресія) погіршує розвиток емпатії та навичок делікатної взаємодії [33].

Таким чином бар'єри, що впливають на формування комунікативної компетентності, часто взаємопов'язані й утворюють складну систему. Тільки їх усвідомлення та усунення (через тренінги, розвиток емпатії, зміну структурної культури та практичне навчання) дозволяє створити умови для всебічного розвитку компетентного комунікатора, особливо в контексті молодого управлінця в бізнесі.

1.2.5. Модель взаємодії чинників у формуванні комунікативної компетентності

Формування комунікативної компетентності є складним багатофакторним процесом, у якому взаємодіють психологічні, когнітивні, соціальні, ситуативні та контекстуальні чинники. Розуміння взаємозв'язку між цими елементами дозволяє більш ефективно формувати та розвивати комунікативну компетентність, особливо у сфері професійної підготовки молодих управлінців.

Психологічна основа

Психологічні чинники, такі як мотивація до спілкування, емоційна стабільність, рівень тривожності, впевненість у собі, мають безпосередній вплив на те, як особистість сприймає соціальні сигнали, адаптується до міжособистісних ситуацій і реагує на зворотний зв'язок. Наприклад, згідно з дослідженнями Bandura (1997), самоефективність — віра у власну здатність до успішної комунікації — є центральною ланкою в реалізації комунікативної поведінки[34].

Когнітивно-поведінковий рівень

Інтелектуальний потенціал, когнітивна гнучкість, навички мовного планування та використання комунікативних стратегій (наприклад, рефреймінг, активне слухання, уточнення) становлять основу продуктивного міжособистісного обміну. Когнітивні схеми, що формуються внаслідок досвіду та навчання, також значною мірою визначають ефективність комунікації [35].

Соціальний рівень

Соціальні чинники (включення до професійного середовища, підтримка з боку колег, культура організації, наявність конструктивного зворотного зв'язку) є критичними для підтримки та вдосконалення комунікативної поведінки. Успішна соціалізація, згідно з концепцією Vygotsky (1978), забезпечує інтеграцію індивіда у групу шляхом освоєння соціальних ролей, норм та цінностей[36].

Модель системної взаємодії

На основі сучасних підходів, зокрема системно-екологічної моделі розвитку (Bronfenbrenner, 2005), можна описати комунікативну компетентність

як результат взаємодії[37]:

- **Мікрорівень:** індивідуальні особливості, особистісні риси, попередній досвід спілкування.
- **Мезорівень:** міжособистісні стосунки у мікросоціумі (родина, колектив, професійне середовище).
- **Макрорівень:** культурні норми, цінності суспільства, соціальні очікування, професійні стандарти.
- **Хронорівень:** вплив часу (вікові особливості, життєвий цикл, динаміка змін у середовищі).

Таким чином, модель комунікативної компетентності є не лінійною, а інтерактивною, у якій зміни на будь-якому рівні здатні спричинити модифікації в інших. Наприклад, зростання впевненості в собі через тренінг (мікрорівень) може сприяти поліпшенню стосунків у колективі (мезорівень), що, у свою чергу, активізує участь у професійній комунікації.

Практичне значення моделі

Побудова такої інтегративної моделі важлива для:

- **Розробки програм тренінгового розвитку** — з урахуванням чинників на різних рівнях;
- **Діагностики бар'єрів у спілкуванні** — не лише особистісних, а й організаційних чи культурних;
- **Оптимізації навчального середовища** — забезпечення підтримки на кожному рівні моделі.

1.2.6. Поняття особистісних рис, їх види та роль у формуванні комунікативної компетентності особистості.

1.3. Поняття особистісних рис у психології

Особистісні риси є одним з центральних понять диференційної та загальної психології. Їх зазвичай розглядають як стабільні індивідуальні характеристики, що відображають схильність людини поводитися певним чином у різних ситуаціях. Згідно з класичним визначенням Г. Олпорта, риса — це «нейропсихічна структура, що має здатність ініціювати і скеровувати

поведінку індивіда» [42].

Сучасні підходи до розуміння особистісних рис акцентують на їхній функціональній ролі в процесах сприймання, оцінювання, інтерпретації та реагування на соціальну інформацію. Особистісні риси мають стійкий характер і виявляються у широкому спектрі поведінки, включаючи комунікативні прояви, стиль міжособистісної взаємодії, емоційну реактивність, стратегічне мислення тощо.

У контексті психології комунікації особистісні риси виконують роль внутрішніх детермінант, які впливають на те, як людина:

- формує образ співрозмовника;
- інтерпретує наміри інших;
- вибирає вербальні та невербальні засоби впливу;
- реагує на зворотний зв'язок;
- долає стресові ситуації у спілкуванні.

Особливо важливою є здатність особистості до **саморегуляції**, тобто свідомого управління власною поведінкою й емоціями у процесі взаємодії з іншими. Ця здатність безпосередньо пов'язана з інтегральними рисами, такими як відповідальність, емоційна стабільність, асертивність та рефлексивність [39; 40].

У дослідженнях, присвячених професійному становленню, особистісні риси розглядаються як **ключовий ресурс для розвитку соціальних компетентностей**, зокрема комунікативних. Саме тому їх вивчення є необхідною передумовою ефективної підготовки молодих управлінців, які повинні функціонувати в умовах соціальної складності, постійної взаємодії з різними за рівнем та стилем партнерами та потреби ухвалення рішень у контексті міжособистісного впливу.

1.3.1. Основні підходи до класифікації особистісних рис у сучасній психології

Проблематика класифікації особистісних рис посідає важливе місце у психологічній науці, адже від її вирішення залежить можливість системного аналізу структури особистості. Існує декілька ключових підходів до

класифікації рис, які сформувалися у різних наукових традиціях. Найбільш поширеними є **лексичний, факторний та теоретико-модельний** підходи.

Лексичний підхід

Цей підхід базується на гіпотезі, згідно з якою найважливіші аспекти особистості відображаються в мові. Представники цього напрямку (наприклад, L. Goldberg) проаналізували велику кількість прикметників, що описують риси характеру, та виявили їх системну структуру [41]. Саме на основі лексичного аналізу сформувалися так звані моделі великої п'ятірки особистісних рис (Big Five).

Модель «Великої п'ятірки» (Big Five)

Найвідомішою і найчастіше використовуваною у психологічних дослідженнях є **модель п'яти факторів** особистості, розроблена Costa & McCrae (1992 []). Вона включає такі риси:

1. **Екстраверсія (Extraversion)** — активність, товариськість, оптимізм, енергійність;
2. **Доброзичливість (Agreeableness)** — довіра до інших, співчуття, альтруїзм;
3. **Сумлінність (Conscientiousness)** — організованість, надійність, відповідальність;
4. **Емоційна стабільність (Neuroticism – зворотний полюс)** — тривожність, нестійкість настрою;
5. **Відкритість до досвіду (Openness to Experience)** — креативність, допитливість, гнучкість мислення.

Ці п'ять вимірів були підтверджені у численних міжкультурних дослідженнях (John, Naumann, & Soto, 2008)[44], що свідчить про їх універсальність. У межах комунікативної компетентності особливе значення мають екстраверсія, доброзичливість та емоційна стабільність — риси, які корелюють з ефективністю міжособистісної взаємодії, емпатією та соціальною адаптованістю [18].

Теоретико-модельний підхід

До цього підходу належать концепції, побудовані на базі психологічних

теорій особистості — зокрема, теорія рис Р. Кеттелла, яка містить 16 факторів, що виявляються у поведінці (Cattell, 1970)[46], а також типологія Г. Айзенка (Eysenck, 1967), що виділяє такі базові виміри, як екстраверсія–інтроверсія, нейротизм–емоційна стабільність та психотизм [47].

У сучасній практичній психології особливої уваги заслуговує **HEXACO-модель** особистості, яка доповнює «Велику п'ятірку» шостим фактором — **чесність–покора (Honesty–Humility)**. Цей фактор виявився значущим у прогнозуванні етичної поведінки, альтруїзму, маніпулятивності та здатності до щирої комунікації [45].

Практичне значення типологій

Класифікація особистісних рис дозволяє науковцям і практикам будувати **психологічні профілі**, прогнозувати поведінку, підбирати стратегії розвитку комунікативних умінь, здійснювати діагностику комунікативної компетентності. Зокрема, у сфері підготовки молодих управлінців, оцінка особистісних рис може слугувати основою для розробки індивідуалізованих тренінгових програм, спрямованих на розвиток міжособистісних навичок.

1.3.2. Особистісні риси, що сприяють розвитку комунікативної компетентності

Формування комунікативної компетентності особистості значною мірою зумовлене її внутрішніми особливостями — рисами характеру, які визначають стиль міжособистісної взаємодії, гнучкість у спілкуванні, здатність до адаптації та ефективного соціального функціонування. Серед широкого спектра рис, що мають значення для комунікативної діяльності, особливу увагу приділяють таким:

Емпатійність (Empathy)

Емпатія є ключовою особистісною рисою, яка забезпечує здатність до розуміння емоційного стану іншої людини та адекватного реагування на нього. Вона безпосередньо пов'язана з якістю міжособистісної взаємодії, рівнем довіри, емоційного контакту й ефективності спілкування. Згідно з дослідженнями Davis (1983), емпатія складається з когнітивного (розуміння

думок іншого) та афективного (переживання емоцій) компонентів. Емпатійні люди легше встановлюють контакт, краще виявляють соціальні сигнали і вміють співпереживати — усе це посилює їх комунікативну ефективність[48].

Екстраверсія

Як уже зазначалося, екстраверсія — одна з базових рис у структурі особистості за моделлю Big Five — є предиктором комунікативної активності, ініціативності, соціальної впевненості. Екстраверти більш схильні до взаємодії, легше налагоджують зв'язки та проявляють енергійність у спілкуванні, що позитивно впливає на формування й підтримання соціальних контактів

Асертивність

Асертивність (самоствердження без агресії) є рисою, що дозволяє людині відстоювати свої права й думки у соціально прийнятний спосіб. Це важлива умова для ефективної комунікації, зокрема в умовах конфлікту або складних міжособистісних ситуацій. Асертивна поведінка відображає високий рівень особистісної автономії, внутрішньої впевненості й емоційного контролю, що є суттєвим ресурсом управлінської діяльності[49].

Рефлексивність

Рефлексивність — це здатність особистості усвідомлювати власні думки, емоції та поведінкові стратегії у міжособистісних ситуаціях. Вона забезпечує вміння аналізувати ефективність комунікативних дій, прогнозувати наслідки сказаного, коригувати власну позицію у взаємодії. Рефлексивні особи схильні до саморозвитку, виявляють здатність до зворотного зв'язку та конструктивного діалогу [50].

Високий рівень сумлінності

Сумлінність передбачає організованість, відповідальність, здатність до самоконтролю. Вона важлива у формуванні **комунікативної послідовності та етичності**, а також у побудові надійних соціальних зв'язків. У професійному середовищі, особливо в управлінській діяльності, ця риса є запорукою довіри з боку партнерів та підлеглих.

Таким чином, **особистісні риси можуть як сприяти, так і ускладнювати формування комунікативної компетентності**. Усвідомлення цього дозволяє

ефективніше використовувати потенціал особистості у професійній підготовці та розвитку, зокрема в сфері менеджменту, де якісне спілкування є визначальним чинником успішності.

1.3.3. Роль особистісних рис у професійному становленні молодих управлінців

У сучасному бізнес-середовищі успішна управлінська діяльність дедалі більше залежить не лише від професійних знань і навичок, а й від особистісних характеристик керівника. Особистісні риси молодого управлінця безпосередньо впливають на ефективність його комунікації, стиль лідерства, здатність приймати рішення, а також формувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. У цьому контексті важливою стає інтеграція психологічного потенціалу з управлінськими функціями.

Адаптивність і гнучкість мислення

Однією з ключових рис, що визначають ефективність молодого управлінця, є **психологічна адаптивність** — здатність швидко реагувати на зміни, працювати в умовах невизначеності та мінливості бізнес-середовища. Ця риса тісно пов'язана з гнучкістю мислення, яка дозволяє приймати нестандартні рішення, знаходити компроміси та адаптувати стиль комунікації залежно від ситуації[51].

Впевненість у собі

Для управлінця надзвичайно важливою є **впевненість у собі** — це не лише внутрішній стан, а й характеристика, що проявляється у комунікативних актах: переконливості, чіткості викладення думок, здатності аргументувати. Високий рівень самовпевненості сприяє авторитетності управлінця, формує довіру з боку співробітників і партнерів.

Емоційна стабільність та самоконтроль

Емоційна стабільність як риса особистості дозволяє керівнику зберігати контроль над емоціями в умовах стресу або конфлікту. Управлінська діяльність супроводжується великою кількістю міжособистісних контактів, де навички емоційної регуляції відіграють важливу роль. За даними досліджень, високий рівень емоційного інтелекту прямо пов'язаний із лідерською ефективністю [52].

Мотиваційна орієнтація

Висока мотивація до досягнення — одна з визначальних рис ефективного молодого керівника. Управлінці з внутрішньою мотивацією проявляють ініціативу, готовність до саморозвитку, здатність брати на себе відповідальність. Мотивація тісно пов'язана з самодетермінацією та почуттям автономії, що позитивно впливає на якість міжособистісної комунікації [53].

Спроможність до лідерства

Лідерські якості — це не лише організаційна здібність, а й комплекс особистісних рис: харизма, рішучість, здатність мотивувати інших. Молоді управлінці, які мають високий рівень соціальної відповідальності, відкритість до нового досвіду та внутрішню спрямованість на розвиток команди, демонструють вищі результати у формуванні здорового мікроклімату та ефективної комунікативної взаємодії [54].

Таким чином, особистісні риси — це не лише індивідуальні психологічні характеристики, а **фундаментальні компоненти професійної ідентичності** управлінця. Їх розвиток є ключовою умовою формування успішного комунікативного стилю, що в свою чергу визначає ефективність професійної взаємодії у сфері бізнесу.

1.3.4. Взаємозв'язок особистісних рис і комунікативної компетентності у професійному контексті

У професійній діяльності, зокрема в управлінській сфері, ефективність комунікації безпосередньо залежить від комплексу особистісних характеристик. Ці риси не лише визначають стиль поведінки управлінця, а й виступають психологічною основою його **комунікативної компетентності**, що проявляється у здатності будувати змістовні взаємини, адекватно реагувати на соціальні сигнали та забезпечувати конструктивну взаємодію з підлеглими, партнерами й клієнтами.

Особистісна інтеграція і комунікативна ефективність

Дослідження засвідчують, що інтегрованість особистості (наявність стабільної "Я-концепції", внутрішньої узгодженості мотивів, цінностей і

поведінки) позитивно пов'язана з комунікативною ефективністю (Koole & Kuhl, 2003). Люди з високою особистісною цілісністю здатні до автентичного самовираження, що сприяє відкритості, довірі та психологічному комфорту в комунікативній взаємодії[55].

Риси з моделі "Big Five" і їхній вплив на комунікацію

За даними численних емпіричних досліджень (Barrick et al., 2002; Mount et al., 2005), риси з моделі "Великої п'ятірки" (Big Five) суттєво впливають на соціальну поведінку та комунікативну компетентність[56, 57]:

- **Екстраверсія** корелює з ініціативністю у спілкуванні, відкритістю, ентузіазмом.
- **Доброчливість (agreeableness)** пов'язана з альтруїзмом, кооперативністю, вмінням слухати й розуміти.
- **Сумлінність (conscientiousness)** сприяє етичності, відповідальності у комунікації.
- **Нейротизм** (емоційна нестабільність) може ускладнювати ефективне спілкування, провокуючи уникнення соціальних контактів або неадекватні реакції.
- **Відкритість до досвіду (openness)** стимулює гнучкість у міжособистісних стосунках, здатність приймати нове.

Професійна ідентичність та її вплив на комунікацію

Формування професійної ідентичності є важливим етапом розвитку молодого спеціаліста. Особистісні риси відіграють ключову роль у цьому процесі, впливаючи на те, як людина усвідомлює свою роль, соціальні очікування, цінності професії. Управлінці, які демонструють високий рівень самосвідомості, внутрішньої мотивації та рефлексивності, краще інтегрують комунікативні навички у професійну діяльність, що підтверджується дослідженнями в галузі організаційної психології [57].

Практичне значення

Практика показує, що у процесі добору персоналу на управлінські посади все більше уваги приділяється психологічному профілю кандидата — зокрема рівню емоційного інтелекту, саморегуляції, мотиваційної спрямованості,

вмінню до конструктивного зворотного зв'язку. Це пояснюється тим, що **комунікативна компетентність є не лише інструментом управління, а й маркером особистісної зрілості.**

Отже, **взаємозв'язок між особистісними рисами та комунікативною компетентністю** є глибоким і взаємопідсилюючим. Особистісна структура не просто впливає на те, як людина комунікує — вона визначає стиль, якість і результативність професійної взаємодії.

1.4. Висновки до Розділу 1

Проведений теоретичний аналіз проблематики формування комунікативної компетентності особистості дозволяє зробити низку узагальнень.

По-перше, **комунікативна компетентність** розглядається як складне багаторівневе психологічне утворення, яке включає не лише сукупність знань і навичок, але й особистісну готовність до ефективної міжособистісної взаємодії. Вона охоплює когнітивний, емоційний, мотиваційний та поведінковий компоненти, що забезпечують успішну адаптацію індивіда до соціального та професійного середовища. У контексті психології управління, зокрема бізнес-менеджменту, комунікативна компетентність виступає ключовою умовою лідерства, командної взаємодії, конфліктної стійкості та ефективного прийняття рішень.

По-друге, **чинники формування комунікативної компетентності** є багатомірними. До них належать особистісні характеристики (відкритість, емпатія, саморефлексія, асертивність), соціальні умови (стиль взаємодії у мікросередовищі, культура організації), контекстуальні впливи (професійні вимоги, культурні очікування), а також навчальні практики та інституційні умови. Значну роль відіграють і психологічні бар'єри — тривожність, страх оцінки, низька самооцінка — які можуть перешкоджати становленню ефективного комунікатора.

По-третє, **особистісні риси** виступають як базисна детермінанта комунікативної компетентності. Індивідуально-психологічні особливості, такі як екстраверсія, стабільність, доброзичливість, інтелектуальна відкритість,

значною мірою визначають якість і стиль комунікації. Особливої актуальності набуває вивчення зв'язку між структурою особистості та окремими компонентами комунікативної компетентності у молодих управлінців, які тільки формують свій стиль професійної взаємодії.

Таким чином, теоретичне підґрунтя засвідчує, що комунікативна компетентність формується під впливом взаємодії особистісних, соціальних та контекстуальних факторів. Її розвиток вимагає комплексного підходу, що включає як психологічну діагностику і корекцію особистісних бар'єрів, так і створення сприятливих умов для тренування і саморефлексії в умовах реальної чи змодельованої комунікації. Це, своєю чергою, створює основу для проведення емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення взаємозв'язку особистісних рис і рівня комунікативної компетентності у молодих управлінців у сфері бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ОСОБИСТІСНИХ РИС У МОЛОДИХ УПРАВЛІНЦІВ У СФЕРІ БІЗНЕСУ

2.1. Організація емпіричного дослідження

Вибірка дослідження

До участі в дослідженні було залучено 60 респондентів віком від 21 до 30 років, які обіймають початкові або середні управлінські посади у сфері бізнесу (сфери: маркетинг, фінанси, HR, логістика, підприємництво). Усі респонденти мають вищу або незавершену вищу економічну/менеджерську освіту. Дослідження проводилося на умовах добровільної участі з дотриманням принципів етичності та анонімності.

Методи оцінювання досліджуваних показників

З метою вивчення рівня комунікативної компетентності та особистісних рис молодих управлінців було використано валідні, науково обґрунтовані психодіагностичні методики, адаптовані для українського контексту та підтверджені міжнародною практикою.

2.1.1. Оцінка особистісних рис — Big Five Inventory (BFI-44)

Для діагностики п'яти базових рис особистості застосовано опитувальник Big Five Inventory – 44 (John, Donahue & Kentle, 1991), адаптований для української вибірки (Морозенко, 2020). Методика дозволяє оцінити п'ять ключових особистісних доменів [58, 59]:

Екстраверсія (Extraversion),

Доброзичливість (Agreeableness),

Добросовісність (Conscientiousness),

Емоційна стабільність (невротизм) (Neuroticism – зворотна шкала),

Відкритість до досвіду (Openness to Experience).

Інтерпретація результатів

Кожна з п'яти шкал має від 8 до 10 тверджень, середній бал за кожен рису обчислюється як **середнє арифметичне** відповідей.

- **3.5–5 балів:** високий рівень вираженості риси;

- **2.5–3.4 балів:** середній (помірний) рівень;
- **1–2.4 балів:** низький рівень.

Рекомендації з обробки:

- **Зворотні твердження** слід перераховувати, наприклад: «Я відчуваю себе пригнічено» – високий бал означає низьку емоційну стабільність.
- **Ненадійні або спотворені відповіді** можна виявити через:
 - **Оцінки "3" на переважній більшості тверджень** — свідчить про уникнення вибору або байдужість.
 - **Протиріччя:** наприклад, висока добросовісність і водночас дуже низька відкритість — потребує повторної перевірки.
 - **Однакові відповіді на всі твердження** — ймовірна неуважність.

Кожна шкала містить 8–10 тверджень, які оцінюються за 5-бальною шкалою Лайкерта (від 1 — «повністю не згоден» до 5 — «повністю згоден»). Узагальнені показники свідчать про домінування або недостатність певної риси.

2.1.2. Оцінка комунікативної компетентності — Шкала комунікативної компетентності Spitzberg & Cupach

Для вимірювання комунікативної компетентності застосовано Шкалу міжособистісної комунікативної компетентності (Interpersonal Communication Competence Scale), розроблену Spitzberg & Cupach (1984) та адаптовану на українську (А. Слободянюк, 2019)[60, 61].

Шкала охоплює три компоненти:

Когнітивний компонент (усвідомлення ефективних стратегій спілкування),

Афективно-мотиваційний компонент (мотивація до встановлення контактів),

Поведенковий компонент (реальні комунікативні навички).

Респондент оцінює 30 тверджень за 5-бальною шкалою (від «ніколи» до «завжди»). Підсумкові бали в кожному блоці дозволяють визначити рівень сформованості загальної компетентності.

Формат

Шкала включає **30 тверджень**, які охоплюють три рівноважні групи:

Компонент	Приклади тверджень
Когнітивний	«Я знаю, які слова краще використовувати в суперечці»
Афективно-мотиваційний	«Я охоче ініціюю розмову з новими людьми»
Поведенковий	«Я вмію слухати співрозмовника, не перебиваючи його»

Оцінювання: 5-бальна шкала Лайкерта:

Бал	Значення
1	Ніколи
2	Рідко
3	Іноді
4	Часто
5	Завжди

Інтерпретація результатів

Оцінка кожного компонента здійснюється шляхом **сумування балів за відповідними твердженнями**.

- **100–150 балів (уся шкала):** високий рівень комунікативної компетентності;
- **60–99 балів:** середній рівень;
- **30–59 балів:** низький рівень, потребує розвитку.

У розрізі кожного компонента:

Компонент	Високий рівень	Середній	Низький
Когнітивний	40–50	25–39	<25
Афективно-мотиваційний	40–50	25–39	<25
Поведенковий	40–50	25–39	<25

Як уникати спотворень

- **Питання з очевидно соціально бажаними відповідями** — аналізуйте обережно. Наприклад, "Я завжди слухаю інших уважно" — підвищений ризик соціальної бажаності.
 - Якщо респондент **ставить тільки "5" або тільки "3"**, це свідчить про формальне заповнення.
 - Варто вводити **контрольні питання** або проводити **повторну діагностику** для перевірки надійності.
-

Рекомендації щодо використання

- Перед початком тестування поясніть учасникам цілі дослідження, **гарантуйте анонімність** — це підвищує правдивість відповідей.
- У разі повторного тестування (наприклад, до та після тренінгу) обов'язково зберігайте **однакові умови проведення**, що підвищує валідність порівняння.
- При інтерпретації результатів **поєднуйте обидві методики** — це дає цілісну картину взаємозв'язку рис особистості з комунікативною ефективністю.

2.2. Аналіз особистісних рис у молодих управлінців у сфері бізнесу

Дослідження особистісних характеристик є необхідним етапом у вивченні чинників, що зумовлюють формування та розвиток комунікативної компетентності молодих управлінців. Особистісні риси впливають не лише на стиль комунікації, а й на здатність ефективно взаємодіяти, приймати управлінські рішення, адаптуватися до змін та будувати конструктивні міжособистісні стосунки. У цьому підрозділі представлено результати емпіричного аналізу особистісних рис на основі стандартизованої методики BFI-44 (Big Five Inventory), адаптованої для україномовної аудиторії.

Методичний інструментарій

Для аналізу особистісних рис було обрано методику Big Five Inventory – 44 (BFI-44) — один із найнадійніших і валідизованих інструментів для дослідження п'яти основних факторів особистості:

Екстраверсія (Extraversion)**Доброзичливість (Agreeableness)****Доброчесність (Conscientiousness)****Нейротизм (емоційна нестабільність) (Neuroticism)****Відкритість до досвіду (Openness to Experience)**

Методика передбачає оцінювання 44 тверджень за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де 1 — «повністю не згоден», 5 — «повністю згоден». За підсумками оцінювання кожному респонденту присвоюється бал за кожною шкалою.

Узагальнення результатів

Аналіз результатів засвідчив, що найвищі середні показники спостерігалися за шкалою відкритості до досвіду ($M = 4,21$; $SD = 0,44$) та доброчесності ($M = 4,08$; $SD = 0,50$). Це свідчить про готовність молодих управлінців до саморозвитку, інновацій, а також про високу внутрішню організованість, орієнтацію на досягнення цілей та відповідальність.

Екстраверсія також виявилась достатньо вираженою ($M = 3,87$; $SD = 0,56$), що узгоджується з очікуваними характеристиками ефективних комунікаторів. Високий рівень екстраверсії сприяє ініціативності у міжособистісних стосунках, вмінню налагоджувати контакти та впливати на оточення.

Доброзичливість виявилась середньовираженою ($M = 3,66$; $SD = 0,61$), що може свідчити про наявність як кооперативних, так і конкурентних стратегій у спілкуванні, залежно від ситуації.

Найнижчі показники було зафіксовано за шкалою нейротизму ($M = 2,94$; $SD = 0,64$), що є позитивною ознакою для управлінської діяльності, адже низький рівень емоційної нестабільності свідчить про зрілість, емоційний контроль і стресостійкість.

Психологічна інтерпретація результатів

Отримані дані свідчать про те, що особистісний профіль молодих управлінців характеризується переважанням таких рис, як відкритість до досвіду, доброчесність та екстраверсія, які є базовими у формуванні ефективної комунікативної поведінки. Вони дозволяють будувати продуктивну взаємодію, бути гнучкими у спілкуванні, а також відповідально ставитись до

професійних обов'язків.

Риси, пов'язані з доброзичливістю та емоційною стабільністю, хоча й варіюються між індивідами, в середньому демонструють прийнятний рівень для здійснення управлінської діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища. Особливо цінними у професійному контексті є низький рівень нейротизму та високий рівень добросовісності, оскільки вони визначають здатність долати складні ситуації без втрати ефективності.

2.3. Аналіз комунікативної компетентності досліджуваних

Для оцінки комунікативної компетентності застосовували Шкалу міжособистісної комунікативної компетентності (Interpersonal Communication Competence Scale) Spitzberg & Cupach (1984) в адаптації Слободянюк (2019). Інструмент охоплює три основні компоненти компетентності: когнітивний (усвідомлення ефективних стратегій комунікації), афективно-мотиваційний (мотивація до спілкування) та поведінковий (комунікативні навички).

Результати оцінювання

За результатами дослідження середній рівень загальної комунікативної компетентності становив 3,87 (SD = 0,42) за 5-бальною шкалою, що свідчить про достатній рівень розвитку комунікативних здібностей у молодих управлінців.

Нижче наведені середні показники по компонентах:

Компонент	Середній бал (M)	Стандартне відхилення (SD)
Когнітивний	3,92	0,40
Афективно-мотиваційний	3,95	0,38
Поведінковий	3,74	0,45

Найвищі результати зафіксовані у афективно-мотиваційному компоненті, що вказує на високу мотивацію респондентів до спілкування та підтримання міжособистісних контактів. Когнітивний компонент також демонструє задовільний рівень усвідомлення ефективних комунікативних стратегій.

Водночас поведінковий компонент, який відображає реальні навички комунікації, має дещо нижчий середній бал, що може свідчити про існування певних труднощів у практичному застосуванні комунікативних знань та

мотивації.

Інтерпретація результатів

Отримані дані підтверджують актуальні теоретичні положення про те, що ефективна комунікативна компетентність в управлінській діяльності формується за рахунок взаємодії когнітивних, мотиваційних і поведінкових чинників. Висока мотивація до комунікації є потужним ресурсом для подальшого розвитку професійних комунікативних навичок.

Проте наявність дещо зниженого рівня поведінкової складової вказує на потребу у спеціалізованих тренінгах та практичних вправах, що сприятимуть переходу від теоретичного усвідомлення та мотивації до ефективної поведінки в комунікативних ситуаціях.

2.4. Аналіз взаємозв'язку особистісних рис та комунікативної компетентності досліджуваних

Особистісні риси оцінювалися за допомогою методик, описаних у підпункті 2.2 (наприклад, Big Five, опитувальник акцентуацій особистості тощо), а комунікативна компетентність — за шкалою Spitzberg & Cupach (1984) в адаптації Слободянюк (2019).

Результати кореляційного аналізу

Для виявлення зв'язків між особистісними рисами та компонентами комунікативної компетентності було проведено кореляційний аналіз за Пірсоном. Основні отримані результати представлені у таблиці:

Компонент	Відкритість			Загальний рівень
	Когнітивний	Афективно-мотиваційний	Поведінковий	
Кореляційний коефіцієнт (r)	0,55*	0,5*	0,48*	0,52*
Інтерпретація	Значущий позитивний зв'язок	Значущий позитивний зв'язок	Значущий позитивний зв'язок	Значущий позитивний зв'язок

* $p < 0.01$

Відкритість до досвіду має значущий позитивний кореляційний зв'язок із

загальним рівнем комунікативної компетентності та з усіма її трьома компонентами: когнітивним, афективно-мотиваційним та поведінковим. Це свідчить, що управлінці, які більш відкриті до нових ідей, готові до інновацій та пізнання, також демонструють кращі знання комунікативних стратегій, більш високу мотивацію до спілкування та ефективні комунікативні навички. Такі результати узгоджуються з міжнародними дослідженнями (Napier et al., 2020; Costa & McCrae, 1992), які підтверджують позитивний вплив відкритості на міжособистісну комунікацію.

Особистісна риси	Екстраверсія			Загальний рівень
	Когнітивний	Афективно- мотиваційний	Поведінковий	
Компонент				
Кореляційний коефіцієнт (r)	0,44*	0,58*	0,49*	0,48*
Інтерпретація	Значущий позитивний зв'язок	Значущий позитивний зв'язок	Значущий позитивний зв'язок	Значущий позитивний зв'язок

*p < 0.01

Екстраверсія також показує значущі позитивні кореляції з усіма компонентами комунікативної компетентності. Це означає, що більш екстравертовані молоді управлінці є більш ініціативними у комунікації, краще мотивовані до встановлення контактів і демонструють більш розвинуті комунікативні навички. Подібні результати відображаються в роботах Penley & Hawkins (1985) та Mehrabian (1998), які підкреслюють роль екстраверсії в ефективній міжособистісній взаємодії.

Особистісна риси	Добросовісність			Загальний рівень
	Когнітивний	Афективно- мотиваційний	Поведінковий	
Компонент				
Кореляційний коефіцієнт (r)	0,46*	0,41*	0,42*	0,44*
Інтерпретація	Значущий позитивний зв'язок	Значущий позитивний зв'язок	Значущий позитивний зв'язок	Значущий позитивний зв'язок

*p < 0.01

Добросовісність корелює позитивно з комунікативною компетентністю,

що свідчить про те, що організованість, відповідальність і націленість на досягнення цілей сприяють кращому володінню комунікативними навичками та мотивації до спілкування. Ці дані відповідають висновкам Roberts et al. (2009), які доводять вплив добросовісності на професійну ефективність і комунікативну поведінку.

Особистісна риса	Доброзичливість			
	Когнітивний	Афективно-мотиваційний	Поведінковий	Загальний рівень
Кореляційний коефіцієнт (r)	0,2*	0,3*	0,25*	0,26*
Інтерпретація	Незначущий зв'язок	Незначущий зв'язок	Незначущий зв'язок	Незначущий зв'язок

*p < 0.05

Доброзичливість виявила слабкі кореляції з комунікативною компетентністю, які статистично незначущі. Це може свідчити про те, що наявність кооперативності або теплих міжособистісних відносин не завжди прямо впливає на рівень комунікативних знань або мотивації у молодих управлінців. Подібні неоднозначні результати зустрічаються і в інших дослідженнях (John & Srivastava, 1999).

Особистісна риса	Нейротизм			
	Когнітивний	Афективно-мотиваційний	Поведінковий	Загальний рівень
Кореляційний коефіцієнт (r)	-0,29*	-0,33*	-0,28*	-0,31*
Інтерпретація	Значущий негативний зв'язок	Значущий негативний зв'язок	Значущий негативний зв'язок	Значущий негативний зв'язок

*p < 0.05

Негативні кореляції між нейротизмом і комунікативною компетентністю свідчать про те, що вища емоційна нестабільність, тривожність і схильність до стресу знижують рівень комунікативних навичок, мотивації та усвідомлення ефективних стратегій. Це узгоджується з працями Eysenck (1990) та Bar-On (2006), які підкреслюють негативний вплив нейротизму на міжособистісну ефективність.

Результати свідчать про значущий позитивний кореляційний зв'язок між

такими рисами особистості, як **екстраверсія, добросовісність та емоційна стабільність**, із усіма компонентами комунікативної компетентності. Найсильніший зв'язок виявлено між екстраверсією та афективно-мотиваційним компонентом ($r = 0,58$), що вказує на те, що соціально активні, енергійні та комунікабельні особи більш мотивовані до ефективної міжособистісної взаємодії.

Добросовісність, що характеризується відповідальністю, організованістю та цілеспрямованістю, також пов'язана із високим рівнем комунікативної компетентності, що підтверджує важливість цієї риси для стабільної та продуктивної комунікації в професійному середовищі (John & Srivastava, 1999).

Емоційна стабільність (низький рівень нейротизму) корелює з комунікативними компонентами, що підтверджує ідею, що емоційно врівноважені особи легше підтримують ефективний міжособистісний контакт, зокрема у стресових ситуаціях.

Риси відкритості до досвіду виявилися статистично незначущими у зв'язку з комунікативною компетентністю, що може свідчити про те, що ця риса менш впливає на ефективність комунікації у контексті молодих управлінців.

Риси приємності також мають помірний позитивний зв'язок із комунікативною компетентністю, підкреслюючи роль доброзичливості та емпатії у міжособистісній взаємодії.

2.5.Висновки до розділу 2

Емпіричне дослідження, проведене з використанням валідних і адаптованих психодіагностичних методик (Big Five Inventory, Шкала комунікативної компетентності Spitzberg & Cupach, методика КОС), дозволило отримати комплексне уявлення про особистісні риси та комунікативну компетентність молодих управлінців у сфері бізнесу.

- 1. Особистісні риси молодих управлінців.** Аналіз за методикою BFI-44 показав, що молоді управлінці характеризуються високим рівнем відкритості до досвіду ($M = 4,21$) та добросовісності ($M = 4,08$), що свідчить про їхню готовність до саморозвитку, інновацій, відповідальність

та орієнтацію на досягнення цілей. Екстраверсія ($M = 3,87$) також є вираженою, сприяючи ініціативності та вмінню налагоджувати міжособистісні контакти. Доброзичливість ($M = 3,66$) демонструє середній рівень, вказуючи на баланс між кооперативними та конкурентними стратегіями спілкування. Низький рівень нейротизму ($M = 2,94$) підкреслює емоційну стабільність і стресостійкість, що є важливими для управлінської діяльності.

2. **Комунікативна компетентність.** За результатами Шкали міжособистісної комунікативної компетентності, середній рівень компетентності становить 3,87, що вказує на достатній розвиток комунікативних здібностей. Найвищі показники зафіксовано в афективно-мотиваційному ($M = 3,95$) та когнітивному ($M = 3,92$) компонентах, що свідчить про високу мотивацію до спілкування та усвідомлення ефективних комунікативних стратегій. Деяко нижчий рівень поведінкового компонента ($M = 3,74$) вказує на потребу в додатковому розвитку практичних навичок комунікації, що може бути досягнуто через спеціалізовані тренінги.
3. **Взаємозв'язок особистісних рис і комунікативної компетентності.** Кореляційний аналіз виявив значущі позитивні зв'язки між екстраверсією ($r = 0,48$), добросовісністю ($r = 0,44$) та відкритістю до досвіду ($r = 0,52$) з усіма компонентами комунікативної компетентності. Найсильніший зв'язок спостерігається між екстраверсією та афективно-мотиваційним компонентом ($r = 0,58$), що підкреслює важливість соціальної активності для мотивації до спілкування. Нейротизм має негативний зв'язок ($r = -0,31$), що вказує на зниження комунікативної ефективності за високої емоційної нестабільності. Доброзичливість виявила слабкий зв'язок ($r = 0,26$), що може свідчити про її менший вплив на комунікативну компетентність у професійному контексті.
4. **Практичні рекомендації.** Результати дослідження підкреслюють необхідність цілеспрямованого розвитку поведінкового компонента комунікативної компетентності через практичні тренінги, спрямовані на

вдосконалення комунікативних навичок. Особливу увагу слід приділити молодим управлінцям із підвищеним рівнем нейротизму, пропонуючи їм програми розвитку емоційної стабільності та стресостійкості. Високий рівень відкритості до досвіду та добросовісності є цінним ресурсом, який можна використовувати для впровадження інноваційних підходів у комунікації та управлінні.

Отримані дані узгоджуються з міжнародними дослідженнями (Costa & McCrae, 1992; Roberts et al., 2009) і підтверджують важливість особистісних рис у формуванні ефективної комунікативної поведінки. Результати можуть бути використані для розробки програм професійного розвитку молодих управлінців, спрямованих на підвищення їхньої комунікативної компетентності та оптимізацію управлінської діяльності.

Розділ 3. Розвиток комунікативних умінь у молодих управлінців у сфері бізнесу

3.1. Психологічний тренінг з розвитку комунікативних умінь у молодих управлінців у сфері бізнесу

У цьому підрозділі описується розробка психологічного тренінгу, спрямованого на покращення комунікативних умінь молодих управлінців. Враховуючи результати емпіричного дослідження, а також теоретичні засади, викладені в попередніх розділах, було створено програму тренінгу, що має на меті сформувати ключові комунікативні навички, необхідні для ефективного управління в бізнес-середовищі.

Психологічний тренінг передбачає послідовне виконання спеціальних вправ, спрямованих на розвиток таких аспектів комунікативної компетентності, як активне слухання, навички невербальної комунікації, управління конфліктами, формування емпатії та асертивності. Учасники тренінгу отримують можливість в інтерактивній формі відпрацювати практичні навички, що забезпечують підвищення рівня їх комунікативної компетентності.

Психологічний тренінг як форма групової роботи базується на активній участі кожного з учасників у процесі взаємодії, рефлексії та навчання через досвід.

Тренінг є ефективним лише тоді, коли поєднує когнітивний (передача знань), афективний (формування позитивної мотивації до зміни) та поведінковий (засвоєння нових моделей поведінки) компоненти. У нашому дослідженні ми розробили психологічний тренінг, що відповідає цим вимогам, орієнтуючись на особливості професійної діяльності молодих управлінців у сфері бізнесу.

Мета тренінгу

Метою тренінгу є розвиток комунікативної компетентності як інтегральної якості особистості управлінця, що включає:

- усвідомлення власного стилю спілкування;
- розвиток навичок активного слухання, вербальної та невербальної

комунікації;

- формування навичок конструктивного вирішення конфліктів;
- розвиток емоційної чутливості й емпатії;
- зниження тривожності у комунікативних ситуаціях;
- підвищення рівня соціальної впевненості.

Структура тренінгу

Психологічний тренінг включає 8 занять (по 2 академічні години кожне), що реалізуються упродовж місяця. Структура тренінгу охоплює такі етапи:

1. **Мотиваційно-діагностичний етап:** знайомство учасників, встановлення психологічної безпеки в групі, виявлення очікувань, проведення вхідної діагностики рівня комунікативної компетентності.
2. **Інформаційно-практичний етап:** теоретичне інформування про аспекти ефективної комунікації з опорою на психологічні теорії (теорія транзакційного аналізу Е. Берна, концепція активного слухання К. Роджерса, модель ненасильницького спілкування М. Розенберга тощо).
3. **Тренінгово-рефлексивний етап:** практичне відпрацювання навичок через рольові ігри, мозкові штурми, моделювання робочих ситуацій, індивідуальні та групові вправи.
4. **Завершальний етап:** підведення підсумків, обговорення змін, рефлексія особистісного досвіду, повторна діагностика для оцінки ефективності.

Основні вправи та техніки

До тренінгового арсеналу було включено низку психологічних технік, адаптованих до потреб молодих управлінців:

- **«Комунікативна стіна»** — вправа на усвідомлення бар'єрів у спілкуванні;
- **«Я-повідомлення»** — тренування навичок асертивного самовираження;
- **«Активне слухання»** — розвиток навичок слухання та емпатії;
- **«Діалог у конфлікті»** — моделювання конфліктних ситуацій з подальшим аналізом стратегій взаємодії;
- **«Спілкування в умовах стресу»** — техніки подолання тривожності в

складних комунікативних ситуаціях;

- **«Зворотний зв'язок»** — навчання конструктивному наданню й прийняттю фідбеку;
- **«Ділова гра»** — моделювання управлінських ситуацій (презентація, перемовини, звітність).

Психологічні умови ефективності тренінгу

Ефективність тренінгу значною мірою залежить від створення таких умов:

- **Психологічна безпека:** учасники повинні почуватися вільно, без страху осуду.
- **Емпатійний стиль ведення тренінгу:** тренер виконує роль фасилітатора, що підтримує, а не оцінює.
- **Принцип добровільності:** участь у вправах — за власним бажанням, із правом відмовитися.
- **Рефлексивність:** кожна вправа супроводжується обговоренням і усвідомленням її значення для особистого розвитку.
- **Регулярність:** стабільне відвідування і робота в групі сприяє поглибленню міжособистісної довіри.

Очікувані результати

За результатами тренінгу очікується:

- покращення навичок міжособистісної взаємодії;
- підвищення впевненості у діловому спілкуванні;
- розширення репертуару комунікативних стратегій;
- формування більш гнучкого стилю спілкування;
- посилення психологічної готовності до професійного спілкування у складних умовах.

Таким чином, запропонований тренінг є не лише практичним інструментом розвитку комунікативних умінь, а й засобом особистісного зростання молодих управлінців, що забезпечує підвищення їхньої психологічної готовності до ефективної діяльності у сфері бізнесу.

3.2. Апробація отриманих результатів та особливості ефективності психологічного тренінгу з розвитку комунікативних умінь у молодих управлінців у сфері бізнесу

Апробація психологічного тренінгу як методичного засобу розвитку комунікативних умінь була здійснена в межах емпіричної частини дослідження. Основним завданням на цьому етапі стало вивчення динаміки комунікативної компетентності молодих управлінців до та після проходження тренінгу, а також аналіз впливу окремих психотехнік на зміну поведінкових і особистісних характеристик, пов'язаних з ефективною міжособистісною взаємодією.

Організація апробації

До участі в апробації було залучено 30 молодих управлінців у сфері бізнесу віком від 22 до 30 років, які працювали в різних комерційних структурах або були студентами магістерських програм з управління бізнесом. Всі учасники дали згоду на участь у дослідженні та заповнили опитувальники до й після тренінгу. Робота проводилася в малих групах (по 10 осіб), що дозволило забезпечити більш інтенсивну взаємодію та якісний зворотний зв'язок.

Для оцінки ефективності тренінгу було використано комбінований метод діагностики:

- методика «Комунікативна толерантність» В. Бойко;
- тест на визначення рівня емпатії (за А. Мєхрабяном, адаптація Ю. Орлової);
- опитувальник асертивності (за Р. Альбертсом і М. Еммонсом);
- спостереження, самозвіти та рефлексивні щоденники учасників.

Ключові результати

Порівняльний аналіз показників до та після проходження тренінгу свідчить про статистично значущі позитивні зміни:

- **Рівень емпатії** зріс у 80% учасників, що проявлялося у більш точному розумінні емоцій співрозмовників, здатності підтримувати, уникати оцінних суджень.
- **Комунікативна толерантність** покращилася у 73% респондентів — знизився рівень внутрішнього опору в ситуаціях спілкування з

«незручними» партнерами (агресивними, критичними, емоційно нестабільними).

- **Асертивність** — показник упевненості у вираженні власної думки без порушення меж інших — зріс у 65% учасників. Особливо відчутні зміни спостерігались у тих, хто на початку тренінгу характеризувався високою тривожністю.
- Учасники відзначали підвищення **впевненості під час публічних виступів, краще володіння інтонацією та жестами, усвідомлення власного стилю спілкування.**

Варто зазначити, що позитивна динаміка особливо яскраво проявилася в учасників із середнім рівнем початкової комунікативної компетентності, які мали готовність до змін і активно включалися в тренінговий процес. Натомість у кількох осіб із високим рівнем критичності або опору змінам спостерігався мінімальний прогрес — це підкреслює важливість мотиваційного компонента.

Психологічні особливості ефективності тренінгу

Ефективність тренінгу багато в чому залежала від суб'єктивної включеності учасників, їхньої мотивації до самопізнання та саморозвитку. Аналіз відкритих відповідей та рефлексивних звітів учасників дозволив виокремити низку психологічних чинників, які посилили дію тренінгових впливів:

1. **Принцип безоцінного прийняття** (у стилі К. Роджерса) створював атмосферу підтримки, що стимулювало відкритість.
2. **Групова динаміка** сприяла ефекту соціального навчання — учасники моделювали один для одного ефективні зразки поведінки.
3. **Рефлексивні практики** допомагали усвідомлювати емоції, мотиви, бар'єри у спілкуванні, що було важливим етапом внутрішньої трансформації.
4. **Застосування метафоричних вправ і арт-методів** (наприклад, побудова образу "ідеального управлінця") дозволяло долати раціональні бар'єри і активізувати уяву, творчість, внутрішню гнучкість.

Суб'єктивна оцінка учасників

Більшість учасників (92%) висловили позитивне ставлення до тренінгу та відзначили його користь не лише для професійної, а й для особистісної сфери. У відкритих відповідях з'являлись такі формулювання:

- «Почав краще слухати колег, раніше перебивав постійно»;
- «Навчився говорити “ні”, не відчуваючи провини»;
- «Зрозуміла, що моя тривожність — не вирок, а сигнал, з яким можна працювати»;
- «Стало легше презентувати себе перед начальством, є внутрішній стрижень».

Психологічний тренінг довів свою ефективність як інструмент розвитку комунікативної компетентності в молодих управлінців. Його цінність полягає не лише у формуванні нових навичок, а й у створенні умов для глибокої особистісної трансформації. Врахування індивідуальних особливостей учасників, створення безпечного простору для експерименту з новими моделями поведінки, поєднання когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів — усе це є психологічними умовами успішного впровадження подібних програм.

Результати апробації можуть слугувати основою для подальшої розробки корпоративних тренінгових програм у сфері HR-менеджменту, лідерства, бізнес-комунікації та особистісного зростання

3.3. Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено, реалізовано та апробовано психологічний тренінг, спрямований на розвиток комунікативних умінь у молодих управлінців у сфері бізнесу. Зміст і структура тренінгу базувались на сучасних психолого-педагогічних підходах до формування комунікативної компетентності, зокрема акцентуючи увагу на розвитку емпатії, асертивності, активного слухання та навичок конструктивного спілкування.

Аналіз результатів апробації підтвердив ефективність запропонованого психологічного інструментарію. Участь у тренінгу сприяла статистично значущим позитивним змінам у рівні емпатії, толерантності до комунікативних труднощів, впевненості у власній позиції, вмінні налагоджувати продуктивний

діалог. Це дозволяє стверджувати, що системна робота над комунікативними навичками в умовах психологічного тренінгу є дієвим засобом формування професійно важливих якостей молодого управлінця.

Психологічна ефективність тренінгу виявлялась не лише в набутих уміннях, а й у глибинних особистісних змінах, зокрема зниженні тривожності у спілкуванні, зростанні рефлексивності та саморегуляції, формуванні позитивного образу «Я-комунікатора». Ключовими чинниками ефективності стали: мотивація учасників, безпечна атмосфера в групі, рефлексивне осмислення досвіду та варіативність тренінгових методів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність і необхідність впровадження психологічних тренінгів у програми професійного розвитку молодих фахівців, що працюють у сфері управління бізнесом, як засобу формування їхньої комунікативної компетентності — важливої складової сучасної управлінської ефективності.

Висновки

Проведене дослідження, присвячене вивченню впливу особистісних рис на формування комунікативної компетентності молодих управлінців у сфері бізнесу, дозволило отримати комплексні теоретичні та емпіричні результати, які підтверджують гіпотезу про значущий зв'язок між індивідуально-психологічними характеристиками та ефективністю комунікації.

1. **Теоретичний аналіз.** Комунікативна компетентність визначена як інтегративне багаторівневе утворення, що включає когнітивний, емоційний, мотиваційний, поведінковий та рефлексивний компоненти. Вона формується під впливом психологічних (емоційний інтелект, рефлексивність, мотивація), соціально-контекстуальних (соціалізація, культурні норми, професійне середовище) та інституційних (освітні програми, організаційна культура) чинників. Особистісні риси, такі як екстраверсія, добросовісність, відкритість до досвіду, емпатія та асертивність, відіграють ключову роль у формуванні ефективної комунікативної поведінки, особливо в управлінській діяльності.
2. **Емпіричні результати.** Дослідження, проведене на вибірці 60 молодих управлінців віком 21–30 років із використанням методик Big Five Inventory (BFI-44) та Шкали міжособистісної комунікативної компетентності Spitzberg & Cupach і:
 - Високий рівень відкритості до досвіду ($M=4,21$), добросовісності ($M=4,08$) та екстраверсії ($M=3,87$), що свідчить про готовність до саморозвитку, відповідальність та ініціативність у міжособистісних контактах. Низький рівень нейротизму ($M=2,94$) вказує на емоційну стабільність і стресостійкість.
 - Середній рівень комунікативної компетентності становить 3,87, з найвищими показниками в афективно-мотиваційному ($M=3,95$) та когнітивному ($M=3,92$) компонентах, але нижчим у поведінковому ($M=3,74$), що підкреслює потребу в розвитку практичних навичок.
 - Кореляційний аналіз підтвердив значущі позитивні зв'язки між екстраверсією ($r=0,48$), добросовісністю ($r=0,44$), відкритістю до

досвіду ($r=0,52$) та комунікативною компетентністю, а також негативний зв'язок із нейротизмом ($r=-0,31$). Найсильніший зв'язок зафіксовано між екстраверсією та афективно-мотиваційним компонентом ($r=0,58$). Доброзичливість показала слабкий зв'язок ($r=0,26$), що може свідчити про її менший вплив у професійному контексті.

3. **Практичний внесок.** Розроблено та апробовано психологічний тренінг із розвитку комунікативних умінь, який включав 8 занять із акцентом на активне слухання, асертивність, емпатію та управління конфліктами. Апробація на групі з 30 управлінців показала зростання рівня емпатії (80%), комунікативної толерантності (73%) та асертивності (65%), а також підвищення впевненості у діловому спілкуванні. Результати підтверджують ефективність тренінгу як інструменту формування професійно важливих якостей.
4. **Практичні рекомендації.** Дослідження підкреслює необхідність цілеспрямованого розвитку поведінкового компонента комунікативної компетентності через практичні тренінги. Особливу увагу слід приділити управлінцям із підвищеним рівнем нейротизму, пропонуючи програми розвитку емоційної стабільності та стресостійкості. Високий рівень відкритості до досвіду та добросовісності може бути використаний для впровадження інноваційних комунікативних підходів. Результати рекомендуються для використання в освітніх програмах, HR-менеджменті та корпоративних тренінгах.
5. **Теоретична значущість.** Дослідження розширює знання про взаємозв'язок між особистісними рисами та комунікативною компетентністю, поглиблюючи розуміння механізмів їх впливу. Отримані дані створюють основу для подальшого вивчення психологічних детермінант ефективної комунікації в управлінській діяльності.

Результати роботи можуть бути використані для розробки програм професійного розвитку, спрямованих на підвищення комунікативної компетентності молодих управлінців, що сприятиме їхній ефективності та

соціальної адаптації в бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Hymes D. On Communicative Competence // J.B. Pride, J. Holmes (Eds.), *Sociolinguistics*. Penguin Books, 1972.
2. Goleman D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.
3. Habermas J. *The Theory of Communicative Action*. Boston: Beacon Press, 1984.
4. Коваль Л. О. *Психологічні аспекти розвитку комунікативної компетентності студентів*. Київ : ІПООД, 2014. 156 с.
5. Spencer L., Spencer S. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley, 1993.
6. 14.Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.
7. Карабиньош І. Л. *Комунікативна компетентність: психолого-педагогічний аспект*. Ужгород : Ліра, 2017.
8. МАЩАК, С. О. *Комунікативна компетентність особистості як соціально–психологічна проблема. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології"*, 2010, 10.
9. Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18 Suppl, 13–25. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72709503.pdf>
- 10.Hargie, O., & Dickson, D. (2004). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. Routledge.
- 11.Riggio, R. E. (2010). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. Prentice Hall.
- 12.Dedahanov, A. T., Lee, D. H., & Rhee, J. (2017). Lack of communication can be a reason for turnover intention: The mediating role of distributive justice and organizational commitment. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1273089. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1273089>
- 13.Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- 14.Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

15. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
16. Kegan, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press.
17. Riggio, R. E. (2010). *Social Intelligence and the Development of Leaders*. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership* (2nd ed.). Sage Publications.
18. McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (2008). The Five-Factor Theory of Personality. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (3rd ed., pp. 159–181). Guilford Press.
19. Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor Books.
20. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Sage Publications.
21. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
22. van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2017). The Relation Between 21st-Century Skills and Digital Skills: A Systematic Literature Review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
23. ESG. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Brussels. <https://www.enqa.eu>
24. AACSB International. (2020). *Eligibility Criteria and Accreditation Standards for Business Accreditation*. Tampa, Florida.
25. Riggio, R. E. (2010). *Introduction to Communication Competence*. In *The Handbook of Communication and Social Interaction Skills* (pp. 3–18). Routledge.
26. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
27. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing*

- Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
28. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott Foresman.
29. Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
30. Heimberg, R.G., Stein, M.B., & Stein, M.R. (2014). Social anxiety disorder. *The Lancet*, 386(9985), 2110–2120. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(14\)60484-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(14)60484-4)
31. Brown, P., & Levinson, S. (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge University Press.
32. Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
33. van Laar, E., van Deursen, A.J.A.M., van Dijk, J.A.G.M., & de Haan, J. (2017). The Relation Between 21st-Century Skills and Digital Skills: A Systematic Literature Review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577–588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
34. Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman.
35. Spitzberg, B.H., & Cupach, W.R. (2011). *Interpersonal Communication Competence*. SAGE Publications.
36. Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
37. Bronfenbrenner, U. (2005). *Making Human Beings Human: Bioecological Perspectives on Human Development*. SAGE.
38. Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. Holt.
39. John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102–138). Guilford Press.

40. Caprara, G. V., & Cervone, D. (2000). *Personality: Determinants, dynamics, and potentials*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511812767>
41. Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
42. Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
43. Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (2008). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment, Vol. 2. Personality measurement and testing* (pp. 179–198). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
44. John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy. In *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114–158).
45. Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, *11*(2), 150–166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
46. Cattell, R. B. (1970). *Personality and Mood by Questionnaire*. San Francisco: Jossey-Bass.
47. Eysenck, H. J. (1967). *The Biological Basis of Personality*. Springfield, IL: Thomas.
48. Davis, M. H. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, *44*(1), 113–126. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.113>
49. Alverti, R. E., & Emmons, M. L. (2008). *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life (9th ed.)*. Impact Publishers.

50. Grossmann, I. (2017). *Wisdom and how to cultivate it: Review of interventions that improve wise thinking*. *European Psychologist*, 22(4), 233–246. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000276>
51. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). *Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance*. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
52. Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader?* *Harvard Business Review*, 76(6), 93–102.
53. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
54. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice (9th ed.)*. SAGE Publications.
55. Koole, S. L., & Kuhl, J. (2003). *Self-regulation: Behavioral and emotional aspects*. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (pp. 466–490). Guilford Press.
56. Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). *Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?* *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
57. Ibarra, H. (1999). *Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation*. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–791. <https://doi.org/10.2307/2667055>
58. John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory—Versions 4a and 54*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
59. Morozenko, A. (2020). Адаптація опитувальника Big Five Inventory для української вибірки. *Психологія і особистість*, №1, 45–52.
60. Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal Communication*

Competence. Beverly Hills: Sage Publications.

61. Slobodianyuk, A. (2019). Адаптація шкали комунікативної компетентності для молоді в українському контексті. Соціальна психологія, №2(72), 35–42.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика Big Five Inventory (BFI-44)

Інструкція: Оцініть, наскільки кожне з наведених тверджень стосується Вас.

Виберіть один варіант відповіді:

- 1 – зовсім не погоджуюсь,
- 2 – не зовсім погоджуюсь,
- 3 – важко сказати,
- 4 – погоджуюсь,
- 5 – повністю погоджуюсь.

1. Я відкритий(а) до нових вражень.
2. Я завжди знаходжу правильні слова у спілкуванні.
3. Я маю схильність до безладу.
4. Я здатен(на) до співпереживання.
5. Я схильний(а) нервуватись.
6. Я активний(а) і енергійний(а).
7. Я прагну нових ідей.
8. Я дотримуюся правил.
9. Я легко дратуюсь.
10. Я товариський(а).
11. Я маю багату уяву.
12. Я старанний(а) у роботі.
13. Я чутливий(а) до почуттів інших.
14. Я часто тривожусь.
15. Я схильний(а) до нових вражень.
16. Я люблю допомагати іншим.
17. Я маю почуття відповідальності.
18. Я легко збуджуюсь.
19. Я схильний(а) до лідерства.
20. Я дисциплінований(а).

21. Я часто почуваюся спокійним(ою) і врівноваженим(ою).
22. Я люблю аналізувати речі з різних боків.
23. Я стриманий(а) у прояві емоцій.
24. Я легко зосереджуюсь.
25. Я не тривожний(а).
26. Я люблю спілкуватися з іншими.
27. Я здатний(а) на компроміс.
28. Я віддаю перевагу чітким структурам.
29. Я легко втрачаю самовладання.
30. Я ініціативний(а).
31. Я маю живу фантазію.
32. Я схильний(а) до самодисципліни.
33. Я ввічливий(а) у спілкуванні.
34. Я схильний(а) хвилюватися через дрібниці.
35. Я завжди відкритий(а) до спілкування.
36. Я люблю мислити нестандартно.
37. Я вмію працювати систематично.
38. Я дбайливий(а) у стосунках з іншими.
39. Я маю врівноважений характер.
40. Я товариський(а) та відкритий(а).
41. Я здатен(на) до креативного мислення.
42. Я завжди доводжу справи до кінця.
43. Я щирий(а) і чесний(а).
44. Я здатен(на) контролювати емоції.

ДОДАТОК Б

Шкала міжособистісної комунікативної компетентності

Інструкція: Оцініть, як часто кожне з наведених тверджень відповідає Вашій поведінці у повсякденному спілкуванні. 1 – ніколи, 2 – рідко, 3 – іноді, 4 – часто, 5 – завжди.

1. Мені легко знайомитися з новими людьми.
2. Я вмію слухати співрозмовника уважно та активно.
3. Я намагаюся уникати конфліктів у розмові.
4. Я можу впевнено висловити свою точку зору.
5. Я добре розумію емоційний стан співрозмовника.
6. Я готовий(а) до тривалих розмов із незнайомими людьми.
7. Уникаю недоречних жартів у спілкуванні.
8. Вмію переконливо доносити інформацію до інших.
9. Я зацікавлений(а) у думці інших людей.
10. Я гнучко адаптуюся до стилю спілкування партнера.
11. Я вмію підтримати розмову.
12. Я слухаю, не перебиваючи.
13. Я часто буваю ініціатором бесіди.
14. Я здатний(а) аналізувати свою поведінку в спілкуванні.
15. Я відкритий(а) до критики.
16. Я не доміную у спілкуванні.
17. Я надаю емоційну підтримку співрозмовнику.
18. Я коректно поводжусь у суперечці.
19. Я завжди звертаю увагу на невербальні сигнали.
20. Я добираю слова відповідно до ситуації.
21. Я стежу за реакцією партнера по спілкуванню.
22. Я легко орієнтуюся у різних соціальних ролях.
23. Я поважаю межі інших людей.
24. Я уникаю використання маніпуляцій.
25. Я не втрачаю самовладання у конфліктних ситуаціях.
26. Я вмію завершити розмову тактовно.

27. Я здатний(а) визнавати свої помилки.
28. Я вмію давати конструктивний зворотний зв'язок.
29. Я поважаю культурні відмінності в спілкуванні.
30. Я підтримую доброзичливий тон у спілкуванні.

ДОДАТОК В

Методика визначення комунікативних та організаторських схильностей (КОС)

Інструкція: Прочитайте кожне твердження. Якщо Ви згодні з ним — поставте «+», якщо не згодні — «-».

1. Я легко вступаю в контакт із незнайомими людьми.
2. Мені подобається брати участь у масових заходах.
3. Я легко переконую інших у своїй думці.
4. Я часто стаю ініціатором спільних дій у групі.
5. У разі необхідності можу організувати роботу інших.
6. Я не відчуваю скутості під час публічного виступу.
7. У розмові я зазвичай дотримуюсь активної позиції.
8. Люди часто звертаються до мене за порадою.
9. Я люблю вирішувати організаційні питання.
10. У конфліктній ситуації я намагаюсь знайти компроміс.
11. Я охоче беру участь у дискусіях.
12. Мені цікаво спостерігати за поведінкою людей.
13. У новій компанії я швидко знаходжу друзів.
14. Я вмію спонукати інших до виконання завдань.
15. Я намагаюся бути лідером у колективі.
16. У мене є бажання працювати з людьми.
17. Я можу швидко зорієнтуватися у складній ситуації.
18. Я люблю планувати спільну діяльність.
19. Я не уникаю відповідальності за організацію роботи.
20. Мені вдається координувати роботу інших.
21. Я можу переконати інших у правильності моєї точки зору.
22. Я ініціюю спілкування, навіть якщо ситуація напружена.
23. Мені подобається допомагати іншим людям у розв'язанні їхніх проблем.
24. Я готовий виступити в ролі посередника у конфліктах.
25. У новому колективі я прагну одразу заявити про себе.
26. Мені подобається ділитися досвідом і навчати інших.
27. Я здатен організувати роботу навіть за відсутності чіткого плану.

28. Мені цікаво брати участь у розробці проєктів з іншими людьми.
29. Я легко змінюю свій стиль спілкування залежно від ситуації.
30. У складних ситуаціях я можу швидко приймати рішення.
31. Я беру на себе відповідальність за результат спільної роботи.
32. Мені подобається керувати людьми.
33. Я можу розподіляти обов'язки між членами команди.
34. Я підтримую ідеї колег і допомагаю реалізувати їх.
35. У стресових умовах я зберігаю спокій і здатен діяти ефективно.
36. Я часто є ініціатором нововведень у команді.
37. Я контролюю хід виконання поставлених завдань.
38. У спільній справі я підтримую дисципліну і порядок.
39. Я вмію оцінювати результати діяльності інших об'єктивно.
40. Мені довіряють у прийнятті важливих рішень.